

145670

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME
VE
KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Erdal AYDIN

145670

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Nazan YELKİKALAN

Çanakkale-2004

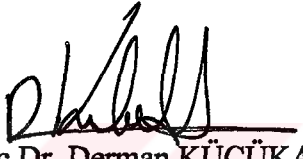
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Erdal AYDIN'a ait "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme ve Kendi Yerine Yönetici Yetiştirme Stratejileri" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan


Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Üye


Doç. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN

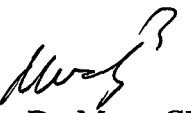
Üye


Doç. Dr. Murat KASIMOĞLU

Üye


Yrd. Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN

Üye


Yrd. Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ

ÖZET

Günümüzde, işletmelerde en önemli konuların başında yönetim işlevi gelmektedir. Tüm dünya ülkelerini etkisi altına alan küreselleşme olgusu ile yakın geçmişe kıyasla, günümüz işletmecilik anlayışının değiştiği görülmektedir. Değişime ayak uydurmak ve yeni global ekonomik anlayış içerisinde var olabilmek, işletmeler için başlı başına bir rekabet avantajı halini almıştır.

Yeni yönetim arayışı çerçevesinde işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri ve pazarda kalıcı olabilmeleri için, vazgeçilmez bir yönelim olan kurumsallaşma sürecine dahil olmaları zorunluluğu doğmuştur. Bu süreç içerisinde aile işletmelerinde yönetimde profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme olgusu ön plana çıkmıştır.

Aile şirketlerinin ülke ekonomilerine sağladığı katma değer fazlalığı ve ekonomik etkileri yanında, istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada, bölgelerarası kalkınmayı desteklemede göstermiş oldukları olumlu etki ile aile şirketlerinin önemi bir daha ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, birinci, ikinci ve üçüncü kuşak şirket sahipleri ile yapılan araştırmalar ışığında aile şirketlerini daha kapsamlı değerlendirmek, onları başarılı veya başarısız kılan etkenleri belirlemektir.

ABSTRACT

Nowadays, the most considerable subject of organizations is management function. When one considering the near past can easily observe that today's concept of business has changed with the effect of globalization facts through the world. Those who wanted to change voluntarily and want to be exist new global economic perceptiveness, according with changes, have gained competition power over reluctance ones.

Within the concept of developments in management, firms have to be institutionalized in order to be alive and permanent in the market. Through this process, concept of being professional and raising managers becomes important for family firms.

The family firms besides contributing extensive added values to countries economies and economical influences, through creating employment, being a balancing factor politically and socially, positive effects by supporting interregional development, brings once more the importance of family firms in the foreground.

The purpose of this research is to assess more comprehensive nature of family business and to identify succession and unsuccession factors by survey on first, second and third generation business owners

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR CETVELİ	vii
TABLO VE ŞEKİLLER CETVELİ	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ VE AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞMEYE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

1. ŞİRKET KAVRAMI VE AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜM ŞİRKET TÜRLERİ İÇERSİNDEKİ YERİ	3
1.1. KURULUŞ AMACI AÇISINDAN ŞİRKETLER	4
1.1.1. Gerçek (Tek) Kişi İşletmeleri.....	5
1.1.2. Tüzel Kişi İşletmeleri.....	5
1.1.2.1.KİT.....	5
1.1.2.2.Şahıs Şirketleri.....	6
1.1.2.2.1.Kolektif Şirketler.....	6
1.1.2.2.2.Komandit Şirketler.....	6
1.1.2.3.Sermaye Şirketleri.....	7
1.1.2.3.1.Limited Şirketler.....	7
1.1.2.3.2.Anonim Şirketler.....	7

2. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	11
2.1. ŞİRKET TÜRLERİ İÇERSİNDE AİLE ŞİRKETLERİNİN YERİ.....	11
2.1.1. Niteliksel Analizi.....	18
2.1.2. Niceliksel Analizi.....	19
3. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME.....	21
3.1. PROFESYONELLEŞME KAVRAMI.....	22
3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME.....	22

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM TARZLARI VE PROFESYONELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN DİNAMİKLER

1. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	25
1.1. MERKEZİYETÇİ (PATERNALİSTİK) YÖNETİM.....	25
1.2. KATILIMCI (PARTICIPATIVE) YÖNETİM.....	26
1.3. PROFESYONEL (ARİSTOKRATİK) YÖNETİM.....	27
2. PROFESYONELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN DİNAMİKLER.....	29
2.1. HIZLI BÜYÜME.....	29
2.2. AİLE FERT SAYISININ ARTIŞI.....	30
2.3. ENTELEKTÜEL BİLGİ GEREKSİNİMİ.....	32
2.4. KURUMSALLAŞMA İHTİYACI.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KONSEPTİ İŞİĞİNDA PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, GEREKÇELERİ VE AİLE ŞİRKETLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	36
1.1. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI.....	37
1.1.1. Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı.....	37
1.1.2. Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı.....	37
1.2. GEREKÇELERİ.....	38
1.3. AİLE ŞİRKETLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ.....	39
2. PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME.....	40
2.1. PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİNİN UYGULAMA ALTYAPISININ OLUŞTURULMASI.....	41
2.1.1. Başarıyı Yönlendiren Parametrelerin Tarihsel Açıdan Belirlenmesi.....	42
2.1.2. Başarıyı Yönlendiren Parametrelerin Değer, İlke, Sembol, İnanç ve Acısından Konumlandırılması.....	44
2.1.2.1. Değerlerin Belirlenmesi.....	44
2.1.2.2. İlkelerin Belirlenmesi.....	46
2.1.2.3. Sembollerin Belirlenmesi.....	47
2.1.2.4. İnançların Belirlenmesi.....	47
2.2. PROFESYONELLEŞME STRATEJİ EVRELERİNİN BELİRLENMESİ.....	49
2.2.1. Profesyonelleştirilecek Yönetimsel Faktörlerin Belirlenmesi.....	49
2.2.2. İşletme İçinde Yönetici Yetiştirme.....	52

2.2.3. İşletme Dışında Yönetici Transferi.....	54
2.3. KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ.....	55
2.3.1. Aile Fertlerinin Şirketler Düzeyinde Tepe Yöneticiliklere Atanması.....	56
2.3.2. Departman Ya da Şirket Rotasyonu.....	57
2.3.3. Gölge Yönetim Stratejisi.....	58
2.3.4. Eğitim Stratejisi.....	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ, KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA KAPSAMI.....	62
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ.....	62
2.1. Araştırmanın Amacı.....	62
2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	63
2.2.1. Araştırma Yapılacak Kitlenin Seçimi.....	63
2.2.2. Anket Formunun Hazırlanması ve Gönderilmesi.....	63
2.2.3. Verilerin Kodlanması, Düzenlenmesi ve Analiz Edilmesi.	64
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	65
4. ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ.....	66
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	67
6. BULGULAR.....	73
SONUÇ	75
KAYNAKÇA	77
EK : Anket Soruları	84

KISALTMALAR CETVELİ

KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
AB	: Avrupa Birliği
NAFTA	: Nort American Free Trade Agreement
AMA	: American Management Association
CEO	: Chief Executive Officer
SPSS	: Statistic Package for Social Science

TABLO VE GRAFİKLER CETVELİ

TABLO 1 : Kuruluş Şekline Göre Şirketler.....	4
TABLO 2 : İlk Girişimciler.....	12
TABLO 3 : Çeşitli Ülkelerde Aile Şirketleri İlgili Ekonomik Göstergeler.....	19
TABLO 4 : Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	37
TABLO 5 : Örnek Kitlenin Genel Özellikleri.....	64
TABLO 6 : T-Testi İstatistikleri.....	65
TABLO 7 : T-Testi İstatistikleri.....	66
TABLO 8 : Yönetimi Devralacak Kişi Seçiminde En Önemli Etken	67
TABLO 9 : Yönetici Adayının İşletmeye Giriş Şekli.....	68
TABLO 10 : Mevcut Yönetim ve Eğitim Stratejileri.....	69
TABLO 11 : Yönetimi Devralacak Kişi Seçimi.....	70
TABLO 12 : Yönetim Devri Sonrası İçin Algılama.....	71
GRAFİK 1 : Şirket Kurma Nedenleri.....	11
GRAFİK 2 : Aile şirketlerinin Yok Olma Nedenleri.....	17
GRAFİK 3 : Aile Şirketlerinin Yaşam Süreleri.....	20
GRAFİK 4 : Ayakta Kalan İşletmelerin Durumu.....	20

ÖNSÖZ

Dünyamızın içinde bulunduğu yeni ekonomik oluşum içerisinde ülkemizin daha iyi bir noktaya ulaşmasında birincil etkiye sahip aile işletmelerinin tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de diğer şirket türlerine oranı % 85-98'dir. Ülke ekonomilerinde bu denli büyük paya sahip aile şirketlerinin, içinden geçmekte olduğumuz yeniden yapılanma sürecinde oluşan rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek, işletmenin başarısını sürekli kılmak, ülke ekonomisine güç katmak, küreselleşme çabalarının hızla devam ettiği günümüzde ülke ekonomimizi dünya ekonomisi içerisinde başarılı kılmak için, kurumsal yönetim anlayışına sahip olmaları ve yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin, yönetici adaylarının yetiştirilmesine daha bir özen göstermesi gerekliliği vardır.

Aile şirketlerinin bir çoğunun yaşam süresinin kısa olmasının başlıca nedenleri, bilgi, beceri ve deneyim gerektiren işlerin çoğunun sınırlı bir kadro ile yapılmaya çalışılması, şirket yönetiminin kime devredileceğinin bilinmemesi, iç çatışmalar ve aile çıkarlarının işletme çıkarlarına karşı üstünlük sağlamasından kaynaklanmaktadır.

Gerek aile şirketlerinde olsun gerekse diğer şirket türlerinde yöneticilerin karşılaştıkları en önemli unsur, hızlı bir gelişim gösteren bilgi toplumunun değerlerini yakalamaktır. Bunun için kişisel ve kurumsal gelişme, değişim ve dönüşüm önem verilmesi gereken vazgeçilmez unsurlardır.

Çalışmalarım sırasında benden destek ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Yrd.Doç.Dr. Nazan YELKİKALAN'a, Prof.Dr. Ali AKDEMİR'e ve Doç.Dr. Murat KASIMOĞLU'na, ilgi ve yardımlarını esirgemeyen bütün araştırma görevlisi arkadaşlarıma, çok değerli hocalarıma, İstanbul Ticaret Odası'na ve bu çalışmamda katkıda bulunan tüm şirketler teşekkürlerimi sunar, bu konuda çalışmalarda bulunan tüm akademisyenlere ve özel sektörde faaliyette bulunan işletme sahiplerine faydalı olmasını dilerim.

GİRİŞ

Ölçeği ne olursa olsun aile şirketlerinin Türk ve dünya ekonomisinde oynadıkları rol ve üstlenmiş oldukları ağır ekonomik yük ile, ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. Küresel ekonominin dinamik unsurunu oluşturan aile şirketlerini önemli kılan başlıca sebeplerden birisi, tüm dünya ülke ekonomileri için lokomotif rolü üstlenmiş olmaları, ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer fazlalığı ve ekonomik etkileri yanında, istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada, bölgelerarası kalkınmayı desteklemede göstermiş oldukları olumlu etkidir.

1970'li yıllarda dünya serbest ticareti içinde yer alan nüfus oranının tüm dünya nüfusuna oranı 1/3 iken, 2000'li yıllara geldiğimizde bu oranın % 80'lere ulaştığını görmekteyiz. Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanda yaşanan hızlı değişim, ve küreselleşmenin genel rekabetçi baskısı karşısında aile şirketleri varlıklarını devam ettirebilmek için geleneksel örgüt yapılarının dışına çıkmak zorunda kalmışlardır. Tüm bu gelişmeler neticesinde aile şirketleri, geleceği önceden gören ve ileride oluşabilecek olayları gerçekleşmeden, izleyeceği stratejileri planlayan ve kurumsal yapıyı son gelişmelere göre şekillendiren bir oluşum içerisine girmek zorunda kalmıştır. Bu oluşumun temel yapı taşı da şirketin yönetsel faktörleri oluşturmaktadır. Tüm dünyadaki ve ülkemizdeki aile şirketlerinin yok oluş nedenlerinden en önemlisi, finansal alanda yaşanan ekonomik krizlerden ziyade, şirketin proaktif bir yönetim anlayışına sahip olmayışıdır.

Şirketler açısından zorunluluk halini alan yönetimde profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme olgusu, şirketlerin sağlıklı bir şekilde gelecek nesillere devri açısından önemlidir. Çünkü, tüm dünyada ve ülkemizde aile şirketlerinin devamlılıklarını gelecek dönemlere sağlıklı bir şekilde taşıyamamalarının nedeni, genel olarak profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmamaları diğer bir deyiş ile kurumsallaşamamalarıdır.

Kurumsal yönetim anlayışı son yıllarda, tüm dünya ülkelerinde aile şirketlerinde uygulanan, üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışının temelini, şirketlerin şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmalarını gerektiren, kurumları yönlendirme performansı irdeleme sistemi oluşturmaktadır.

Literatürdeki kavramlar incelendiğinde kurumsallaşma kültürü ile firma kültürünün tanımlarının benzerlik gösterdiği görülmektedir. Aile şirketlerinin kendine has kültürü olduğu halde her şirket için kurumsallaşmış diyemeyiz. Kurumsallaşma, işletmenin kültürünü oluşturan unsurların belirli bir şekilde özelleştirilmiş halidir.

Dünyada global anlamda rekabet ortamının her geçen gün arttığı günümüzde ülkeler ve bünyesinde faaliyet gösteren tüm şirketler, yeni gelişmelere adapte olabilmek için ihtiyaç duyulan kurumsallaşma, profesyonel yönetim anlayışına geçme, vb. çalışmaların içerisine girmiştir. Bu bağlamda, ülke ekonomilerinde yönlendirici güce sahip olan aile şirketlerinin profesyonelleşmesi ve sağlıklı bir şekilde sonraki nesillere devri konusu büyük önem taşımaktadır. Ekonomisi gelişmiş ülkelerdeki aile şirketlerinin yapıları ve profesyonelleşme çalışmaları incelendiğinde, ülkelerin aile şirketlerinin kurumsal kimlik ve profesyonel yönetim anlayışı kazanmaları yolunda yol gösterici ve teşvik edici oldukları görülmektedir.

Çalışmamızın birinci bölümünde; şirket kavramı, aile şirketlerinin tüm şirket türleri içerisindeki yeri, aile şirketi kavramı ve özellikleri ile aile şirketlerinde profesyonelleşme kavramını incelenmiştir. İkinci bölümde ; aile şirketlerinin yönetim yaklaşımları, profesyonelleşmeyi yönlendirin dinamiklere değinilmiştir.

Üçüncü bölümde; kurumsallaşma kavramı, gerekçeleri ve aile şirketleri açısından önemi, profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme stratejilerini incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise aile şirketlerinin profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETİ VE AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞMEYE YÖNELİK KAVRAMSAL TEMELLER

1. ŞİRKET KAVRAMI VE AİLE ŞİRKETLERİNİN TÜM ŞİRKET TÜRLERİ İÇERSİNDEKİ YERİ

İşletme, üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bünyesinde bir araya getiren bir sistemdir. İşletmeler kuruluş amaçlarına göre, gerçek kişi işletmeleri ve tüzel işletmeleri adı altında iki gruba ayrılır. Kapsamının oldukça geniş olması nedeniyle, bir çok tanımlama yapmak mümkündür. Örneğin; işletmeyi, kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini uyumlu bir biçimde bir araya getirerek, mal ve hizmet üretmek ve pazarlamak için kurulan kuruluşlar olarak tanımlayabiliriz.

Bilindiği üzere işletmeyi meydana getiren dört öge vardır. Bunlar; sermaye ve finansman, insan kaynakları, teknoloji ve yönetimdir. Tüm bu öğeleri içine alan genel bir tanımlama yapmak gerekirse;

İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için (kar, topluma hizmet, istihdam sağlamak, global normları sağlamak vb.) teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının mal ve hizmet üretimine belirli bir yönetim kültürü çevresinde yönlendirildiği yapılara ya da örgütlere, kuruluşlara işletme denir. (Akdemir 2003: 8).

İşletmeler, artan mal ve hizmet taleplerini karşılayabilmek amacıyla büyüdükçe, sermaye ve işbölümü ihtiyacı da buna paralel olarak büyümüştür. Bu büyüme, kişi işletmelerinin sermaye ve yönetim faaliyetlerinde yetersiz olduklarının fark edilmesine yol açmıştır. İşletme sahipleri kendi servet, çalışma ve bilgi birikimlerinin tek başına ticari faaliyetlerinin yürütülmesinde yeterli olmadığını fark etmeleriyle, başka girişimcilerin servet, çalışma ve bilgi birikimlerinden de

faydalanma yoluna gitmek durumunda kalmışlardır. Birden fazla kişi tarafından kurulan bu tür işletmelere “şirket” adı verilmektedir.

Diğer bir tanımlamaya göre şirket;

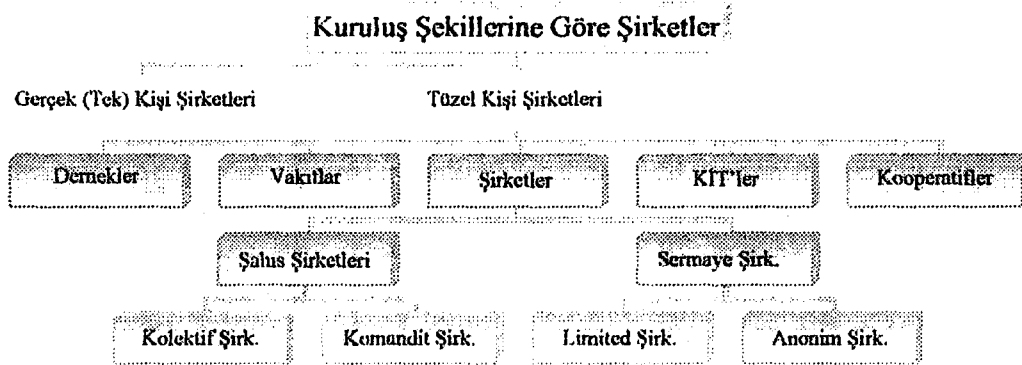
İki veya daha fazla gerçek veya tüzel kişinin, iktisadi bir gayeye erişmek yani ortaklara kar dağıtmak veya tasarruf sağlamak amacıyla bir kısım sermayeleri birleştirmeleri hususunda yaptıkları bir anlaşmadır (Bektöre ve diğerleri 2000: 3).

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere şirketi kuran ortakların sayısı en az iki kişi olması, ulaşılmak istenen ortak bir hedefin olması, ortaklar arasında sözlü veya yazılı bir anlaşmanın olması ve amaca ulaşabilmek için para, mal, işgücü gibi değerlerin ortaya konması gerekir.

1.1. KURULUŞ AMAÇLARI AÇISINDAN ŞİRKETLER

Dünyada ve ülkemizde kuruluş amaçları açısından şirketler, tabi oldukları yasalara ve özelliklerine göre aşağıdaki tablo 1’de gösterildiği gibi iki başlık altında toplanabilir. Gerçek Kişi Şirketleri ve Tüzel Kişi Şirketleri.

Tablo 1: Kuruluş Şekline Göre Şirketler



Kaynak: Ali AKDEMİR, 2003, Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitapevi, p 107

1.1.1. GERÇEK (TEK) KİŞİ ŞİRKETLERİ

Bu tür şirketlerde, işletme sahibi şirketin aynı zamanda yöneticisidir. Şirketin tüm gelir ve giderlerinden şirket sahibi sorumludur. Şirketin işleyişi ve geleceğiyle ilgili kararların alınmasında tek kişinin sorumlu olması, bir avantaj unsuru olarak öne çıkmaktadır.

1.1.2. TÜZEL KİŞİ İŞLETMELERİ

Tüzel Kişi İşletmeleri bünyesinde kooperatifleri, dernekleri, kamu iktisadi teşebbüsleri ve şirketleri barındıran işletmelerdir. Yönetici profilleri ve yönetim şekilleri itibarı ile KİT'lerin ve şirketlerin önemi daha büyüktür. Dernekler, kooperatifler ve vakıflar Türk Ticaret Kanununca belirlenen hükümler dahilinde yönetilirler.

1.1.2.1. KİT

KİT'ler, sermayesinin yarısından çoğuna kamunun sahip olduğu, özel (kişisel) mal üreten, sosyal fayda sağlama amacına göre çalışan işletmelerdir. Kamu İktisadi Teşebbüsü kavramı ülkeden ülkeye farklılık göstermekle beraber, genel ifadeyle kurumsal kaynakları kullanmak suretiyle ekonomik alanda faaliyet gösteren devlet kuruluşlarıdır. Kamu Şirketleri üzerine literatürdeki tanımlamalara bakacak olursak;

Kamu İktisadi Teşebbüsleri, buldukları ülkelerde sanayileşmeyi tesis etmek, istihdam yaratmak ve özel sektöre öncülük yapmak maksadıyla devletler tarafından kurulan işletmelerdir (Akdemir 2003: 108).

Kamu Şirketleri; sermayesinin tamamı devlete ait olup; tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve

gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsleridir (www.ydk.com.tr).

Ülkemizdeki kamu iktisadi teşebbüsleri ilk olarak XIX yüzyılın başında ordunun ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuşlardır. İlk kurulan KİT'ler Bey Teçhizatı Askeriye Fabrikası-Deri fabrikası (Kuruluş,1810), Defterdar Yünlü Dokuma (Kuruluş,1830), İzmir Fabrikası Yünlü Dokuma (Kuruluş,1850), Hereke Halı ve Yünlü Dokuma (Kuruluş,1845), Bakırköy Fabrikası (Kuruluş,1850) Beykoz Kundura (Kuruluş,1884)'dir (www.members.com).

Şirketleri *şahıs* ve *sermaye* şirketleri olmak üzere iki grup altında toplayabiliriz.

1.1.2.2. ŞAHIS ŞİRKETLERİ

Bu tür şirketlerde kişi unsuru ön plandadır. Bu gruba dahil şirketlerde, şirket bir tüzel kişiliğe sahip olmakla beraber, gücünü ve saygınlığını kurucusu olan kişiden sağlamaktadır. Bu tür şahıs şirketleri Kollektif Şirketler ve Adi Komandit şirketleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

1.1.2.2.1. KOLLEKTİF ŞİRKETLER

Kollektif Şirket; ticari bir ticaret ünvanı altında işletmek maksadıyla hakiki şahıslar arasında kurulan ve ortaklardan hiçbirisinin mesuliyeti, şirket alacaklılarına karşı tahdit edilmemiş olan şirket, kollektif şirkettir (Bektöre ve diğerleri 2000. 8).

1.1.2.2.2. ADİ KOMANDİT ŞİRKETLER

Adi Komandit Şirket; ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek amacıyla kurulan ve şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir veya birkaçının sorumluluğu belirli bir sermaye ile sınırlanmış şirkettir (Bektöre ve diğerleri 2000: 91).

Kişi şirketleri yapıları itibariyle aile şirketleri ile bir benzerlik içerisindedir. Çünkü; aile şirketlerinde olduğu gibi, bu tür şirketlerde de şirketin sermayesi yanında, kurucuların şahsi servetleri ve itibarları, diğer ticari şirketler ve şahıslar için büyük önem taşır. Ortakların şirket alacaklarına karşı sorumluluğunun sınırsız ve zincirleme oluşu, bu itibarın önemini bir kat daha arttırmaktadır.

1.1.2.3. SERMAYE ŞİRKETLERİ

Sermaye şirketleri içersinde yaygın olarak kullanılan iki şirket türü vardır. Anonim şirketler ve Limited şirketler

1.1.2.3.1. LİMİTED ŞİRKETLER

Ekonomik amaç ve konular için iki yada daha fazla gerçek ya da tüzel kişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kuruluş olup, ortakların sorumluluğu şirkete getirmeye taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı olan şirketlere limited şirket denir (Akdemir 2002: 109).

Limited şirket bir sermaye şirketi olmakla beraber kendine özgü özelliklerinden dolayı şahıs şirketleriyle benzerlik göstermektedir. Örneğin; İdari ve temsil için ayrıca bir yönetim kurulu yoktur. Şahıs şirketlerinde uygulanan yönetim modeline daha yakın bir yönetim söz konusudur.

1.1.2.3.2. ANONİM ŞİRKETLER

Anonim şirketler, sanayi ve ticaret bakanlığının onayı ile açılabilen şirketlerdir. Sermaye şirketlerinin başında anonim şirketler gelmektedir. Anonim şirketler, ekonomik hayatta tek başına hiçbir gücü olmayan küçük tasarrufların bir araya gelmesiyle kurulan şirketlerdir.

Anonim şirketler, en az beş veya daha fazla gerçek ya da tüzel kişi tarafından kurulan şirketlerdir (Akdemir 2003: 108). Bir başka tanımlamaya göre de anonim şirket, bir ünvana sahip esas sermayesi belirli ve paylarda bölünmüş plan ve borçlarından dolayı yalnız mal varlığı ile sorumlu bulunan şirketlerdir (Bektöre ve diğerleri 2000: 105).

Anonim şirketleri çeşitli biçimlerde sınıflandırabiliriz. Anonim şirketler kuruluş biçimlerine, amaç ve konularına, ortak sayılarına, sermayelerine ve tabi oldukları resmi mevzuatlara göre sınıflandırılmaktadır. Ortak sayılarına göre anonim şirketlerini aile anonim şirketleri ve halka açık şirketler olarak iki gruba ayırabiliriz. Aile Anonim Şirketleri ortak sayısı 250'yi geçmeyen, hisse senetleri halka arz edilmemiş olan şirketlerdir (Bektöre ve diğerleri 2000: 106).

Halka açık şirketler ise, gerek devletin sahip olduğu (KİT) şirketlerin, gerek şahsa ait şirketlerin, yaşam sürelerinin belirli bir aşamasında alternatif finansman temini için başvurdukları bir yöntemdir. Halka açık şirketler TTK ile birlikte Sermaye Piyasası Kanunu'na tümüyle tabi olan, Sermaye Piyasası Kanunu'nda "hisse senetleri halka arz edilen" şirketlerdir.

Sermaye piyasalarının gelişmiş olduğu ülkelerde, halka açık şirketlerin çoğalması için teşvikler verilmektedir. Türkiye'de de şirketlerin halka açılması teşvik edilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde halka açık şirketler büyük risk taşımaktadır. Çünkü; gelişmiş ülkelerde şirketlerin halka açılmasında temel ölçütler; faiz oranlarının düşük olması, halkın tasarruf ve yatırım gücünün yeterli olması ve enflasyon oranını düşük olmasıdır.

Şirketlerin halka açılmaları şu şekillerde olmaktadır :

- Hisse senetlerinin kuruluşta halka arz edilmesi, veya şirketin halka açık şekilde kurulması,
- Kapalı ortaklık şeklinde kurulmuş şirketlerin daha sonra hisse senetlerini halka arz etmeleri,

Halka açık olarak kurulan şirketlerin mevcut veya sermaye arttırımı ile hisse senetlerini halka arz etmeleridir (İMKB 2003: 34).

Kapalı ortaklık şeklinde kurulmuş şirketler, daha önce halka arz edilmemiş hisse senetlerini halka satmaktadırlar.

Şirketlerin halka açılmak ve hisse senetlerinin organize bir pazarda işlem görmesini sağlamak suretiyle elde ettikleri bazı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- ***Finansman Sağlamak:***

Hisse senetlerini primli fiyatla halka arz etmekle şirketler, alternatif finansman yöntemlerine göre daha düşük maliyetle ve uzun vadeli bir kaynağı kullanmaktadırlar. Ayrıca şirketler, halka açıldıktan ve hisse senetleri borsa'da işlem görmeye başladıktan sonra da hisse senetlerini teminat göstererek kredi kullanabilme, borç senedi ihraç edebilme imkanlarından yararlanmak suretiyle finansman sağlayabilmektedirler (www.imkb.gov.tr).

- ***Likidite Sağlamak:***

Halka arz edilen hisse senetlerinin organize bir pazarda istenilen zamanda, gerçek arz ve talebe göre oluşan fiyatlardan, şeffaflık içerisinde alınıp satılmasını sağlayarak hisse senetlerine likidite kazandırılmakta, mevcut ortaklara önemli bir imkan sağlanmaktadır (www.imkb.gov.tr).

- ***Yurtiçi ve Yurtdışı Yaygın Tanıtım:***

Hisse senetleri Borsa'da işlem gören şirketler hakkındaki çeşitli bilgiler, Borsa'nın şeffaflık ve kamuyu aydınlatma işlevi çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışı yatırımcılara veri yayın kuruluşları, basın ve yayın kuruluşları ile diğer görsel yayın

kuruluşları vasıtası ile sürekli olarak ulaştırılmaktadır. Bu bilgi dağıtımını şirketlerin ve şirket ürünlerinin hem yurtiçinde hem de yurtdışında tanınmalarına yardımcı olmaktadır.

Yaygın tanınmanın sağladığı avantaj çerçevesinde gerek yurtiçi ve gerekse yurtdışında yerleşik bulunan ve aynı sektörde faaliyette bulunan şirketlerle işbirliğine gidebilme, ortak girişim oluşturma ve benzeri konularda çalışmaların yapılabilmesi imkanı doğabilmektedir (www.imkb.gov.tr).

- ***Kurumsallaşma:***

Şirketlerin hisse senetlerini halka arz etmesi ve menkul kıymet borsalarında işlem görmeye başlamaları SPK ve İMKB'nin incelemelerini içeren bir süreç dahilinde gerçekleşmektedir. Ayrıca şirketler işlem görmeye başlamalarından sonra mali tablolarını belirli dönemlerde bağımsız denetim kuruluşlarına denetletirmekte, ortaklarını ve kamuyu düzenli olarak bilgilendirmekte, SPK ve İMKB'nin sürekli denetimine tabi olmaktadır.

Bu çerçevede halka açılmak ve hisse senetlerinin menkul kıymet borsasında işlem görmesini sağlamak ile şirketler, sermaye piyasasının denetim mekanizmaları sayesinde kurumsallaşma süreçlerini hızlandırmakta ve modern yönetim tekniklerine daha kısa sürede kavuşabilmektedirler (www.imkb.gov.tr).

- ***Vergi Avantajı***

20.08.1999 tarih ve 99/13230 karar numaralı Bakanlar Kurulu Kararı ile kar paylarından yapılan Gelir Vergisi tevkifatı oranı "halka açık anonim şirketler" için % 5 "diğerleri" için ise % 15 olarak belirlenmiştir (www.imkb.gov.tr).

Tüm Bu avantajlardan faydalanmak isteyen, anonim şirketlerin başlıca hedeflerinden birini de halka açılmak olduğunu söyleyebiliriz.

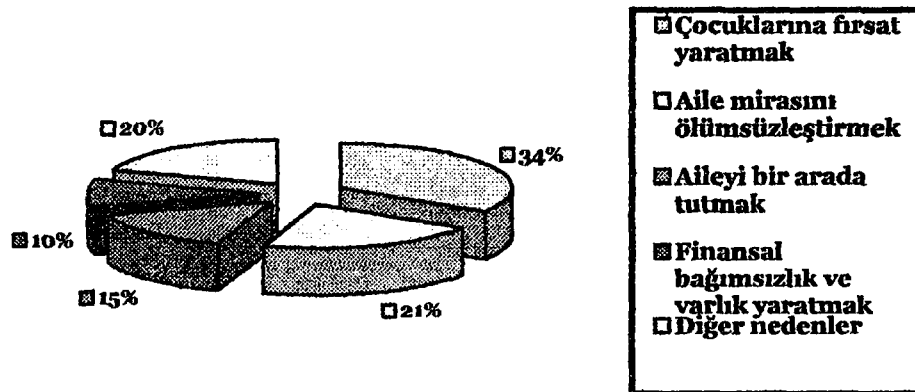
2. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

2.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI

Temelde pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru ailesi ve işidir. Bu önemli iki unsuru bünyesinde bir araya getiren aile şirketleri diğer şirketlerle büyük farklılıklar göstermektedir. Aile şirketlerini önemli kılan başlıca sebeplerin birincisi, tüm dünyada ülke ekonomileri için lokomotif rolü üstlenmiş olmalarıdır. Bir ikincil önemi de, içlerinde barındırdıkları duygusal boyut nedeniyle, aile ilişkileri ve işletme aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde hem aile bağları sağlam kalmakta hem de şirketin başarı ve yaşam süresi artmaktadır.

Aile reisinin yada fertlerinden herhangi birinin, ailenin geçimini sağlamak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, geleceğini güvence altına almak ve finansal bağımsızlık kazanmak amacıyla kurulan aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır. Aile şirket sahibi ve eşleri ile yapılan bir ankette aile şirketlerinin ağırlıklı olarak hangi değerler etrafında kurulduğunu açıkça aşağıdaki Grafik 1'de görülmektedir.

Grafik 1: Şirket Kurma Nedenleri



Kaynak: (Aspen Family Business Group& Family Business Consulting, Inc. 2003: 33)

Diğer Nedenler ise;

- Kendi emeklilik ve kişisel planları için % 8
- Liyakatlı çalışanlarını korumak için % 6
- Aileye finansal güvenlik sağlamak için % 5
- Topluma yararlı olmak için % 1

Daha öncede belirtildiği gibi, dünyada ve Türkiye’de aile şirketlerinin diğer şirketlere oranı oldukça yüksektir. Aile şirketlerinin sayısının bu denli fazla olmasının ülke ekonomilerine sağladığı katma değer fazlalığı, ve ekonomik etkileri yanında istihdam yaratmada, toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgelerarası kalkınmayı desteklemede de göstermiş oldukları olumlu etkiyle, aile şirketlerinin önemi bir daha ön plana çıkmaktadır. **Örneğin;** Endüstriyelleşmiş ülkelerdeki şirketlerin % 75 i aile şirkettir. FORTUNE 500 deki şirketlerin 165’i (1/3) aile kontrolündedir.

Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bilindiği üzere aslında aile şirketi, bir anlamda, girişimcilikle eş anlamlı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir girişimci ya da bir girişimciler grubu, belirli bir fikir etrafında bir araya gelip varlıklarını bu fikrin gelişmesi etrafında odaklarlar.

Girişimcilerde de, ilk amaç şirketin ayakta kalabilmesi ve yok olup gitmemesidir. Geçmişten günümüze kadar büyüyerek, gelişerek gelen ülkemizdeki aile şirketlerinin yapısına baktığımızda, Tablo 2’de görüldüğü üzere ilk adımların tek başına girişimciler olarak atıldığı görülmektedir.

Tabla 2: İlk girişimciler

FİRMA	KURUCU	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eş.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2

Kaynak; www.eso-es.net

Aile şirketleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda anahtar rolü üstlenmektedir. Ülke ekonomilerinde lokomotif görevi yapan aile şirketleri hakkında birçok kavramsal tanımlamalar bulunmaktadır. Türk Ticaret Hukuku'nda aile şirketleri ile ilgili özel bir tanımlama olmamasına rağmen, literatürde aile şirketleri için çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır.

- Aile şirketleri, iş içersindeki kontrol ve yönetiminin çoğunluk olarak aileye ait olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelerdir (Bowman 1991: 3).
- Aile bireylerinin hisselerinin yüzde 60'ına sahip olduğu hallerde, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmettiği durumlarda bu tür şirketler de aile şirketi olarak tanımlanmaktadır (Westhead and Cowling 1997: 30).
- Ailenin en az iki kuşağının şirket yönetimiyle yakından ilgili olduğu durumlarda aile şirketi diye tanımlanır. Diğer bir ifade ile; bir şirketin hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aileye yahut da bir gurubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlerde aile şirketleridir (ITO 2001: 10).

- Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır (Arman 2001: 3).
- Bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aileye yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, biz böyle şirketlere aile şirketi diyoruz (İTO 2001: 10).

Tüm bu tanımlamalar ışığında aile şirketlerini; 'ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirkettir' şeklinde tanımlayabiliriz.

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayırt eden en belirgin özellikleri tanımlamak gerekirse; aileden en az iki jenerasyon şirket yönetimi ile ilgilenir, şirket politikaları aile çıkarları üzerine kurulur, yönetici seçiminde aile bağları ön plandadır ve şirket içi idari personel genellikle aileden veya akrabalarından temin edilir. Dolayısıyla aile şirketlerinden bahsedildiğinde genel anlamda aile şirketi kavramına ek olarak, bu şirketlerin hangi yönetim tarzıyla yönetildikleri ve gelişim evresinin hangi aşamasında yer aldıkları son derece önemlidir. Başarılı olan aile şirketlerinin başarı elde etmelerindeki nedenlere baktığımızda yönetimde aile içinden ve dışından olan çalışanlar için iyi bir yönetim modeli geliştirme sistemine sahip oldukları görülmektedir.

Aile şirketinin ünvanı, sundukları mal ve hizmet ile anıldığından, kaliteye büyük önem veriler. Yöneticiler karar almada hızlı, işin sürekli olarak büyümesini sağlamak için araştırmacı ve yenilikçidir. Aile şirketleri şirket sermayesinin önemli bir kısmına sahip olmanın sağladığı avantaj ile, idari ve teknik konularda, yeni yatırım uygulamaları konusunda hızlıdırlar (Williams and Nel 1996: 68).

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden meydana geldiği için takım (ekip) sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilirler. İşin işleyişi esnasında meydana gelebilecek sorunlar kolaylıkla diğer bireylerin müdahale ve desteğiyle kolaylıkla aşılabılırler. Tanınmış bir aile veya aile şirketi olmalarından dolayı rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezninde olumlu bir imaj ve güvene sahiptirler.

Aile bağları sayesinde işe bağımlılık maksimum düzeyde olur. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işle iç içe oldukları için işin işleyişi ile ilgili konularda belirli bir bilgi birikimi ile büyürler. Akabinde işin devrinde her hangi bir adaptasyon sorunu yaşamazlar. Aile olmanın sağladığı avantaj ile fikir, görüş ve öneriler kolaylıkla dile getirilir, buda şirketin amaçlarına ulaşmasında hızlandırıcı bir faktördür. Aile şirketlerinin sahip olduğu diğer bir avantajda, finansal açıdan taşıdıkları avantajlardır. Aile şirketleri bilindiği üzere gelişmiş olan ülkelerde olduğu gibi, gelişmekte olan ülkelerde de çoğunlukla sermaye sorununu kendi içlerinde çözümlen şirketlerdir.

Ülkelerin yapı taşlarını oluşturan aile şirketlerinin diğer şirketlere göre daha güçlü olmasının başlıca sebeplerinden biri de kendi öz sermayesi ile hareket etmesidir. Ayrıca şirket finansal açıdan herhangi bir zorlukta karşı karşıya kaldığında, ihtiyaç duyulan destek çabuk ve etkili olarak diğer aile mensuplarıyla kolaylıkla temin edilerek aşılır.

Bir diğer avantaj unsuru da, aile şirketlerinin örgüt kültürü açısından taşıdıkları avantajlardır. Aile şirketlerinde geçmişten gelen birliktelik, inançlar, ortak kültürü paylaşmış olmanın verdiği interdisipliner birliktelik, iletişim ve ortak değer yargıları ile güçlü bir kurum kültürünü oluşturmaları daha kolaydır. Bu faktörler çerçevesinde oluşan aile kültürü, aile şirketlerine de yansiyarak şirket kültürünün oluşmasında baskın bir rol oynar.

Profesyonel bir organizasyon anlayışının olmadığı şirket içi ilişkilerde doğal organizasyon anlayışı hakimdir. Bu yapının hakim olduğu şirketlerde, aile yapısındaki her türlü değişim, şirket yapısında da değişimi beraberinde getirir.

Aile şirketlerinin, sahip olduğu avantajların yanında, şirket sahipliğine, şirket içi rol belirsizliğine ve sahip olunan örf ve adet, geleneklere bağlı olarak bir takım dezavantajlara sahiptirler. Belirtilen nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir.

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantajlarından birisi şirketin büyüme hızının düşük olma olasılığıdır. Aile büyüdükçe, yıl sonu karından yatırıma ayrılan pay gittikçe azalır. Diğer taraftan aile şirketlerinin bir diğer dezavantajı da profesyoneller ile ilgilidir. Aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları yüksek bir olasılıktır (Karpuzoğlu 2001: 25).

Aile şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için yönetici seçiminde nitelikten ziyade kan bağıının ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak alınması, tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen yönetici ve idarecilere kariyer yapma imkanı vermemektedir. Bunun sonucunda yöneticilerin tercihleri diğer şirketler olmaktadır. Bu da aile şirketleri için hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma olasılığını ortaya çıkarır (www.cbasc.org).

Diğer taraftan aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda gelecekteki yönetimin yeteneksiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalma tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyüklerinin merkezîyetçi bir yönetim tarzına sahip olmaları bir sonraki neslin gelişimini yavaşlatacaktır. Böyle bir durumda karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak

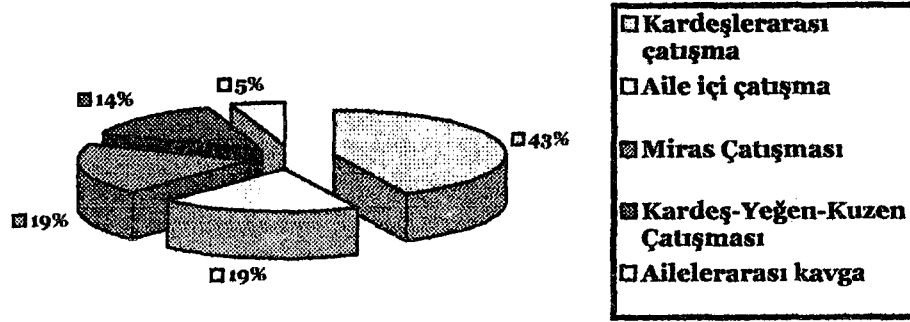
istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir .

Bir diğer önemli problem ise, aile bireylerinin çıkarları ile şirket çıkarlarının aynı değerde görülmemesidir. Bu da akabinde aile ilişkilerinin işe yansımaları getirmektedir. Aile içi ilişkilerde yaşanan sorunlar işe yansımakta ve hatta işin fes edilmesine kadar gidebilmektedir. Aile bireyleri arasında yaşanan rekabet işe yansımakta ve işi olumsuz olarak etkilemektedir. Şirket ile ilgili planlamalar kişisel öncelikler söz konusu olduğundan genelde kısa vadeli olarak yapılmakta, planlamalar yapılırken bilgiden çok sezgiler ön planda tutulmaktadır. İletişim belirli düzen ve kurallara bağlanmadığından her zaman görüşülür fakat karar mekanizması çok yavaş işler.

Yönetim kademesinde tüm yetkiler kurucu veya aile büyüğünde toplandığından, diğer bireylerde yetkisizlikten dolayı motivasyon ve işe bağlılık her geçen gün azalır. Şirketin dış ilişkileri düzenli yürümez, çünkü her birey kendi ilişkilerini belirler. Şirket içinde profesyonel anlamda görev dağılımı yapılmadığı için, bireyler arasında belirgin bir yetki ve sorumluluk olgusu oluşmaz. Herkes her konuda bilgili, sorumlu ve yetkin olmak durumunda kalır, bu da verimliliğin düşmesine neden olur.

Aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısa olmasının en önemli nedenlerini; yaşanan aile, iş çatışması, şirket yönetiminin devrinde yaşanan sorunlar (ki bunlar; yönetici olacak bireylerin hiçbir eğitim almamış olması, aile içi baskılardan ötürü kime devredileceğinin bilinmemesi gibi.) ve yetenekli profesyonellerin şirkete dahil edilememesi sayılabilir. Yok olup giden 20 iyi tanınan aile şirketinin ana çözülme ve yok olma nedenlerine baktığımızda temelde en etkin olan nedenleri Grafik 2'de görebiliriz;

Grafik 2: Aile Şirketlerinin Yok Olma Nedenleri



Kaynak: (Alacaklıoğlu 2003: 6)

2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖZELLİKLERİ

Dünyada ve Türkiye’de, kamu şirketleri dışında kalan, tüm halka açık şirketlerin, kişisel şirketlerin ve çok uluslu şirketlerin bir çoğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Sosyal ve ekonomik öneme sahip aile şirketlerinin öneminin daha iyi anlaşılması açısından niteliksel ve niceliksel analizlerinin yapılması büyük önem taşır.

2.2.1. NİTELİKSEL ANALİZİ

Aile şirketleri her ne kadar çok ortaklı şirket yapısı olarak diğer firmalarla benzerlik gösterse de, aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran özellikler vardır. Aile şirketlerinde şirket sahibi ile üst kademe yöneticisi genelde aynı kişilerden oluşur. Şirket kurucuları sağlıkları el verdiği sürece şirket yönetiminde kalıcıdırlar. Aile şirketlerinin yönetsel faaliyetlerinde o ailenin içinde yetişmiş olduğu örf ve adetlerin etkisi baskındır. İşlerin işleyişinde, yönetimde, örgüt kültürünü büyük ölçüde etkiler. Aile şirketlerinde yönetici ve idari personelin başında genellikle aileden bireyler bulunur. Dolayısıyla personel alımında profesyonellik dışında, akrabalık ve kişisel yakınlıklar ön plana çıkar. Ailede güçlü ve başarılı olan kimseler genellikle şirketin

üst düzey yöneticisi olarak karşımıza çıkar. Ailede de, şirkette de söz sahibi, yönlendirici ve son kararı veren kimselerdir.

Aile şirketlerin de şirketin devamlılığı düşünüldüğünden, şirket sahiplerinin çocukları, şirketi sahiplenmeleri ve işleyişi öğrenmeleri açısından yetenek ve beceri kabiliyetlerine bakılmaksızın yönetim kademelerinde göreve getirilirler. Aile şirketleri genellikle aile içi çıkarları korumak , bölünmeyi önlemek amacıyla kurulurlar.

Şirketlerde ailenin değer yargıları ve inançları büyük önem taşır, genellikle aile şirketlerinin statüsü, ailenin toplumdaki statüsünü de belirlediğinden, şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji olarak algılanır. Bu nedenle aile şirketlerinin ismi genellikle şirketinde ismini temsil eder (Koç, Sabancı, Uzan Grubu vb.). Tüm bu özelliklerin ışığında diyebiliriz ki; aile şirketlerinin en baskın özelliği şirket sermayesinin aile bireyleri tarafından karşılanıyor olması ve dolayısıyla yönetim kademelerinde de aile bireylerinin söz sahibi olması yatmaktadır.

2.2.2. NİCELİKSEL ANALİZİ

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketleridir.

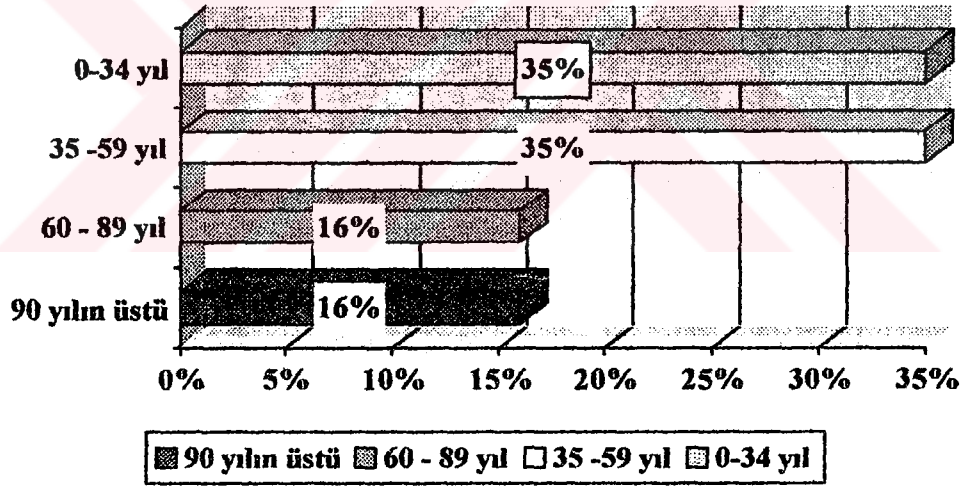
Aşağıda tablo-3’de de görüldüğü gibi küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam şirketlere oranı, ABD’de % 97.1, Almanya’da % 99.8, Japonya’da % 99.4 ve Türkiye’de % 98.8’dir. Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin % 92’ini aile şirketleri oluşturduğuna göre, ABD’de kayıtlı şirketlerin % 90’ı, İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de % 85’i ve Türkiye’de % 95’i aile şirkettir (www.eso-es.net).

Tablo 3: Çeşitli Ülkelerde Aile Şirketleri İlgili Ekonomik Göstergeler

Aile Şirketlerin	A.B.D.	Almanya	Hindistan	Japonya	İngiltere	Fransa	İtalya	Türkiye
Şirketlere Oram	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	99.9	97.0	98.8

Kaynak: www.eso_es.net/kurumsal/download/23.html

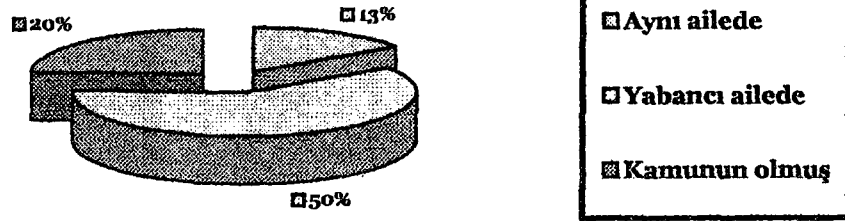
Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak şirketlerini sonraki kuşaklara devretmektir. Fakat, bu çok kolay bir süreç değildir. ABD’de, ortalama olarak, kurulan aile şirketlerinin % 80’i yok olup gitmektedir. Yok olup giden aile şirketlerinin yaşam sürelerine bakacak olursak;

Grafik 3: Aile Şirketlerinin Yaşam Süresi

Kaynak: (Aspen Family Business Group & Family Business Consulting, Inc. 2003: 12)

Sürekliliklerini daimi kılan şirketlerin % 20’lik dilime girenlerin aşağıdaki grafik 4’te de görüldüğü gibi; % 13’ü halen aynı aile, % 5’i yabancı şirketlere sayılmış, diğer % 2’lik dilime giren şirketler ise kamunun olmuştur.

Grafik 4: Ayakta Kalan İşletmeleri Durumu



Kaynak: (Aspen Family Business Group & Family Business Consulting, Inc. 2003:14)

3. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME

Şirketlerin yüzde 90'dan fazlasının aile şirketi olduğu ülkemizde artık profesyonel yönetim için çalışmalara rastlamak mümkündür. Sadece İstanbul, Ankara gibi büyük şehirlerde değil; Anadolu'nun pek çok kentinde faaliyet gösteren insan kaynakları şirketlerinin sayısı hızla artmaktadır. Örneğin; Kayseri, Gaziantep, Samsun, Trabzon gibi birçok ilde de artık insan kaynakları şirketlerine rastlanmaktadır. Hızla gelişen ve değişim gösteren ekonomik şartlar ve küreselleşme çabaları tüm şirketleri stratejik düşünmeye, değişime adapte olmaya, gelişen şartlara uygun iş modelleri ile rekabet avantajı sağlayacakları stratejik kararlar almaya itmektedir (Eren 1998: 53).

Stratejik planlama çalışmalarının şirketlerde önem kazanmasında rol oynayan temel faktörleri; değişimin evrensel nitelik kazanması, teknolojik yeniliklerin baş döndürücü hızı, bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi, rekabetin artması oluşturmaktadır. Her işletmede iki tür yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bunlardan

ilki, alışlagelmiş ve rutin işleri yürüten yönetim yapısı, ikincisi şirketin mevcut yapısını geliştirmeyi planlayan ve büyümesine yön vermeye çalışan stratejik ya da geliştirici yönetici anlayışıdır. İkinci yönetim anlayışı şirketlerde profesyonel yönetim anlayışı ile örtüşmektedir.

3.1. PROFESYONELLEŞME KAVRAMI

Profesyonelleşmenin stratejik üstünlük alanı haline geldiği günümüzde, şirketler, büyümek, gelişmek, şirketin sonraki nesillere sağlıklı şekilde devrini sağlayabilmek ve en önemlisi kalıcı olabilmek için profesyonelleşmeye önem vermek durumunda kalmışlardır. Profesyonelleşme sanıldığı gibi sadece işin profesyonel yöneticilere devri değil, şirketlerde profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamiklerin (hızlı büyüme, entelektüel bilgi ihtiyacı, kurumsallaşma ihtiyacı vb.) belirli bir amaç doğrultusunda, yine belirlenmiş ilke ve değerler ile bağdaştırılarak, bir sistemin oluşturulması olarak tanımlanabilir.

Diğer bir ifade ile;

Uzun dönemde firma değerlerini arttırmak, istikrarlı bir pazar payına sahip olmak, hissedarları ortak vizyon etrafında toplamak, yönetimde gelişmeyi ve geçişi sağlamak için ihtiyaç duyulan bir görüşü temsil eder (www.fdu.edu.tr).

İşletmelerde profesyonelleşmenin ilk adımı olarak şirket sahiplerinin ve yöneticilerinin bir araya gelerek geleceğin yönetim anlayışına ve nasıl bir gelişim stratejisi izlemesi gerektiğine karar vermeleridir. Ayrıca, aile yada yönetici konseyi tarafından şirketin geleceğine yön verecek ilke ve değerlerin, amaçların ve şirket vizyonunun belirlenmesi gerekir.

3.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞME

Ekonomik gelişme ve modernleşme ilerledikçe değişen çevre koşulları şirket faaliyetlerini daha çapraşık ve organizasyonları daha büyük hale getirmiş,

dolayısıyla aile yönetimi bu yeni koşulların gereklerini yerine getirmediğinden ekonomik gelişmeyi engeller hale gelmiştir (Koçel 2003: 18).

Bu sebepten dolayı aile şirketleri Türkiye'de ve dünyada ayrı bir önem kazanmıştır. Küreselleşmenin getirmiş olduğu sınır tanımazlık, ve akabinde oluşan zorlu rekabet koşulları girişimcilik ruhu kuvvetli şirketleri ön plana çıkarmıştır. Bilindiği üzere aile şirketleri girişimcilik ruhu yüksek şirketlerdir.

Ülke ekonomileri üzerinde bu denli etkili olan aile şirketlerinin profesyonelleşmesi büyük önem taşımaktadır. Aile şirketleri içersinde barındırdığı değer yapısı, yönetim anlayışı açısından genel olarak insana yatırım yapmamaktadır. Yapı itibarıyla belirli bir organizasyon şeması, görev tanımlamaları, yetki ve sorumluluk düzeyini gösteren her hangi bir düzenlemeleri yoktur.

Çalışanlar ve şirket sahipleri arasında daima bir ayrım vardır. Şirket sahipleri veya varisler kendilerini profesyonel yöneticilerden daha deneyimli, bilgili, yetenekli görürler. Bu yapıya sahip aile şirketlerinin büyük bir bölümünü, hızla değişen ekonomik şartlar ve büyüyen şirket yapısında büyük sorunlar beklemektedir. Bu sorunları aşarak başarılı olan aile şirketlerine bakıldığında, belirli bir olgunluğa erişildiğinde yönetimde profesyonellik olgusunun ön plana çıktığını görmekteyiz. Şirketlerde profesyonelleşme sadece içersine yönetimde profesyonelleşmeyi barındırmamaktadır.

Çalışanların, müşterilerin, şirket faaliyetlerini etkileyen iç ve dış etkenlerin de profesyonelleştirilmesinden bahsetmek gerekir. Aile şirketlerinin profesyonel bir kimlik kazanması için ilk olarak şirket sahiplerinin yönetimde başarısız veya yetersiz oldukları alanlarda işi profesyonel yöneticilere bırakmalarıyla, aile ve şirket içinde aile fertleri ve şirket çalışanları arasında iletişim iki taraflı olarak açık ve şeffaf olmasıyla, şirket bünyesinde çalışan üst kademe yöneticilerine destek veren ve birlikte çalışmayı başaran yönetim anlayışının var olmasıyla mümkündür.

Ayrıca, kısa vadeli değil de, şirketin geleceğine yön verecek uzun vadeli planlama mantığının oluşmasıyla, şirket disiplin ve organizasyon yapısının var olmasıyla, ve aile şirketleri için en önemli unsur teşkil eden , yönetime kan bağına, yakınlık derecesine vb. bakılmaksızın üstün nitelikli vizyonu geniş, şirkete yeni ufuklar açabilecek, şirketini ve çalışanlarını peşinden sürükleyebilecek profesyonel yöneticilerin işe alınmasıyla mümkündür. Çünkü, iyi yönetim anlayışı ancak iyi yönetici seçimi ile mümkündür.

Peter F. Drucker'ın dediği gibi “yönetim daha faal olmak zorundadır ve bütün süreci içine almalıdır. Tüm ekonomik zincir esnasında, kendini sonuçlara ve performansa odaklamalıdır” (2000: 43).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM TARZLARI VE PROFESYONELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN DİNAMİKLER

1. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Aile şirketlerinin kurumsal bir kimlik kazanma yolunda önlerine çıkan en önemli sorunların temelinde yönetimden kaynaklanan sorunlar yatmaktadır. Aile şirketlerinde yönetici seçiminde yetenek, bilgi ve performansa bakılmaksızın, kan bağıının ön plana çıktığı ve öncelikli olarak tercih sebebi olduğu durumlarda yönetim sorunları ortaya çıkması kaçınılmaz bir sonuçtur. Diğer bir deyiş ile bu tür şirketler, işe göre eleman değil de, elemana göre iş anlayışı ile yönetilirler. Çalışanların şirket sahibine olan yakınlıkları yada kan bağlarından ötürü, kendilerini yılların profesyonel yöneticilerinin, tecrübe, bilgi ve yeteneklerine bakılmaksızın üst düzeyde görmeye başlaması bir diğer yönetim sorununu beraberinde getirir. Çünkü, yöneticilik hüviyetini kazanmak konusu, yeteneksel ve eğitsel bir alt yapının veri olarak varlığını gerektirir (Akdemir 2001: 21).

Yönetim şeklinin, tepe yöneticiler tarafından belirlendiği durumlarda, aile şirketlerinde uygulanan üç tür yönetim modelinden bahsedilebilir.

1.1. MERKEZİYETÇİ (PATERNALİSTİK) YÖNETİM

Bu tip yönetim modelinde, şirket içi ve dışı tüm kararlar, şirketin sahibi konumundaki kişiler tarafından verilir. Şirketin kurucusu ve yöneticisi, kendisine güven duyulması ve çalışanları üzerinde etkili ve motive edici olma adına, her şeyi denetimi altında tutmak isteyen otokratik (litaretürde de “one man show” denilen)

bir yönetim modeli sergiler. Bu tür yönetim modelini uygulayan yöneticiler, çalışanlarına karşı kendilerini, onların ihtiyaçlarını gidermede, çalışanlarını korumakta, bir aile büyüğü edasıyla sorumlu gören bir davranış sergiler, aynı zamanda da, çalışanlarına neredeyse hiçbir söz hakkı tanımayacak kadar da bir otokratik bir yönetim tarzı sergiler. Bu tarz bir yönetim stratejisinin aile şirketleri üzerinde uygulanabiliyor olmasının en önemli nedenlerinden biride, şirkette üst düzey yönetimde dahil olmak üzere, diğer önemli kademelerde de yönetici pozisyonunda olan çalışanların da aile bireyleri içinden seçilmiş olmasıdır. Yönetici konumundaki kişinin aileden gelen inanç ve değerler örgüt kültürünün oluşmasında etkin bir rol alır.

Bu sebepten dolayıdır ki, yöneticinin isteği dışında şirket yönetimine müdahalede bulunabilecek, bir ortamın olmayışı, şirkette kurucunun işten uzaklaşması gerekli olduğu durumlarda, geriden gelen ikinci nesil yöneticiler, bu aşamaya kadar şirket yönetiminde problemleri çözümünde herhangi bir sorumluluk olarak karar verme deneyimine sahip olmadıklarından şirket yönetiminde bir karışıklığın yaşanmaması içten bile değildir.

1.2. KATILIMCI (PARTICIPATIVE) YÖNETİM

İlk olarak katılımcı yönetimin literatürel tanımlamalarına bakacak olursak; örgüt üyelerinin bireyler veya gruplar olarak örgütün çeşitli kademelerde alınan kararlara katılımlarını sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Şimşek ve diğerleri 2000: 38).

Diğer bir tanımlamaya göre de; astların üstleri ile karar verme yetkisini önemli ölçüde paylaştıkları bir yönetim Kültürüdür (Balkan 2001: 363).

Bu tür yönetim modelinde, aile ve işin kısmen de olsa birbirinden ayrıldığı görülmektedir. Katılımcı yönetim modelinde, şirkette teknik konularda uzmanlığa sahip profesyonel yöneticilerinde yer aldığı görülmektedir. Katılımcı yönetim

modelinin en problem oluşturan yapı taşı, aile bireyleri ve profesyonel yöneticiler arasında yaşanabilecek çatışmalar oluşturur. Bu çatışmaları önleyebilmenin yolu, danışmacı sürecin ortadan kaldırılmasıyla mümkündür. Çünkü danışmacı bir sürecin işletilmesi kararların gecikmesine, sorunların büyümesine, fırsatların kaybedilmesine, yeniliklerin eskimesine neden olmaktadır (Akdemir 2003: 166).

Çatışma önlenmesi sağlanabilirse, aile fertlerinin yetersiz kaldığı noktalarda, profesyonel yöneticilerin devreye girmesiyle şirket daha verimli ve etkin çalışma sürecine dahil olur. Katılımcı yönetim modeli, aile şirketleri açısından kurumsallaşma ve onun bir ögesi olan profesyonelleşme için ilk adımı oluşturmaktadır.

Hızla değişen ekonomik şartlar, uluslararası rekabet ortamı ve teknolojiadaki hızlı gelişim beraberinde işletmelerdeki bilgili, deneyimli çalışan ihtiyacını doğurmuştur. Bilginin şirketler açısından önemli bir kaynak olarak görüldüğü günümüzde, bilginin paylaşıldıkça bir değer olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Katılımcı yönetim modeli de temelinde bilginin astlar ve üstler arasında paylaşımını, transferini temel almaktadır.

Ülkemizde kurumsallaşma sürecinde katılımcı yönetim modeli başarıyla uygulayan şirketler mevcuttur. Bu şirketlerin başında Koç, Sabancı, Uzel grubu ve Nuh çimento gibi şirketler gelmektedir. Bölgemizde de Doğ-taş Mobilya sanayi katılımcı yönetim modelini başarıyla uygulayan yerel şirketlerimizdendir.

1.3. PROFESYONEL (ARİSTOKRATİK) YÖNETİM

Profesyonel yönetim modelinde, “one man show” tiplmesi bir tarafa itilerek, şirket sahiplerinin ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Şirket sahipleri, yöneticiliği meslek edinmiş kişilerdir. Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim biçiminde, yatırım kararları ve genel şirket politikaları gibi örgütün geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar şirket

sahibi ve aile üyeleri tarafından verilir. Bir başka ifade ile profesyonel yönetimde, şirketiyle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri, işletmenin yönetilmesinden ise, yöneticiliği meslek edinen kişiler sorumludurlar (Karpuzoğlu 2001: 30).

Şirketler belirli bir büyüklüğe ulaştıkları zaman, şirket sahiplerinin tek başlarına işletmeyi belirlemiş olduğu hedefe ulaştırması, uzun dönem başarılarla imza atması zordur. Çünkü sürekli bir değişim içerisinde olan ekonomik şartlar, müşteri beklentileri, oluşan yeni talepleri ve dış pazarı takip etmek zorlaşır. Bu noktada profesyonel yönetim anlayışını benimseyen şirketler dışarıdan yönetici transferi yaparak, konunun uzmanı kişiler tarafından yapılmasına olanak tanır.

Profesyonel yönetim anlayışında formal bir yönetim modeliyle bütünleşmeden söz edilebilir. Yani, gelecekteki müşterilerin, çalışanların ve şirket sahibinin ihtiyaçlarını anlamada işletmenin bilgi ve deneyimlerini kullanarak işletmenin geleceğine yön verecek stratejik planlamaların yapılmasını içerir (Tony 2002: 24).

Ülkemizde profesyonel yönetim anlayışını benimseyen şirketlerin başında Tefken, Koç, Sabancı ve Ülker Grubu gibi şirketler gelmektedir. Tefken Holding, Feyyaz Berker, Necati Akçağlılar ve Nihat Gökyiğit tarafından 1906 yılında kurulmuştur. Kurucuların çocukları ve eşleri sadece yönetim kurulunda yer alırken, işleri profesyonel yöneticiler yapmaktadır. Ayrıca, Ülker grubu da bu yönde adım atmış, kurucuların arasında olan yönetim kurulu başkanı Sabri Ülker'in, 22 şirkette 5 genel müdürlüğü profesyonellere devretmesi ve 22 şirketin 17'sinin yönetiminden ayrılması, ciddi bir girişimdir. Sabancı Holding'de de yönetim kurulu üye sayısı 12'den 9'a indirilmesi ve 4 aile üyesinin yerine 34 profesyonel yöneticinin yönetim kuruluna dahil edilmesi profesyonel yönetime geçişi gösteren en önemli bir bulgudur (Karpuzoğlu 2001: 31). Bu sistemde özetle aile üyeleri liderliği, profesyoneller yöneticiliği üstlenirler diyebiliriz.

2. PROFESYONELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN DİNAMİKLER

2.1. HIZLI BÜYÜME

Profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamiklerin başında gelen şirketlerdeki büyüme, devamlılıklarını sürdürebilmeleri açısından bir yol ayrımı niteliğindedir. Oluşan rekabet ortamında ya büyüme yolunu seçecekler ya da küçük kalarak yok olup gideceklerdir.

Tüm dünyayı etkisi altına alan teknolojik gelişmeyle birlikte ulaşım ve iletişim teknolojisinde meydana gelen değişimler ve gelişmeler sınırların ortadan kalkmasına neden olmuş, malların, hizmetlerin ve sermayelerin serbest dolaşımına ve rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmeler neticesinde büyük şirketler, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de şirket evlilikleri yoluyla birlikte ürettikleri mal ve hizmetleri uluslar arası piyasada satışa sunmaktadırlar.

Oluşan rekabet koşulları karşısında şahıs şirketleri, rekabet avantajını kaybetmiştir. Bu tür şirketler devamlılıklarını sürdürebilme yolunda iki yol izlemek durumunda kalmışlardır. Şahıs şirketleri oluşan bu gelişmeler ışında ya içsel yada dışsal büyüme yolunu izlemişlerdir. Tüm bu iki seçenekte de şirketlerin temelde amacı sermaye artırımına gitmek, bir iş disiplini sağlamak ve riskleri minimize etmektir.

Şahıs (Kişi) şirketleri yapıları itibariyle büyüme modeli olarak içsel büyüme modelini tercih etmektedirler. Kişiler işletmeleri bir aile birliği merkezi olarak düşündüğünden, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu kabul edilerek, herhangi bir şekilde dışarıdan müdahale olmasını engellemek, aile bütünlüğünü sağlamak ve korumak temelli bir yaklaşım içerisinde olurlar.

Şirketler belirli bir pazar payına, belirli bir karlılık düzeyine ulaşabilir, fakat gelinen bu son noktada içsel büyüme modeli bir alternatif olmaktan çıkmaktadır.

Çünkü şirketlerin sahip oldukları olanaklarla ancak belirli bir gelişmişlik düzeyine ulaşmakta, pazardaki şirketler karşısında rekabet avantajını elde edebilmelerinin tek yolu dışsal büyüme modelini tercih etmeleridir.

Dışsal büyüme modeli, birbirinden bağımsız olarak ticari faaliyetlerini devam ettirmek veya daha çok sayıdaki şirketin, ortak bir amaç için bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir. Dışsal büyüme modeli literatürde karşımıza çoğunlukla şirket evlilikleri olarak çıkmaktadır. Şirket evlilikleri (birleşmeleri); iki veya daha çok şirketin bir araya gelerek tek bir şirket çatısı altında toplanmasına denilmektedir.

Genel olarak bakıldığında şirketlerin büyüme ihtiyacını duymalarının başlıca sebepleri, mevcut rekabeti ortadan kaldırmak, daha hızlı büyüme, sermayeyi ve Pazar payını arttırmak, teknik bilgi ve uzmanlığın (know-how) satın alması, vergi avantajı elde etme, işletmenin prestijini arttırmak, yetenekli ve uzman yöneticilere sahip olma isteğidir.

2.2. AİLE FERT SAYISININ ARTIŞI

Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, şirket-aile dengesinin sağlanmasında bir takım sorunlar yaratmaktadır. Bu şirketlerde ikinci hatta üçüncü nesle rastlamak mümkündür. Birden fazla nesli bir arada bulundurmasından dolayı kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi mevcuttur. Şirket büyüdükçe ve karar mekanizmasına katılan aile bireylerinin sayısı arttıkça, aile bireylerinin çıkarları ile işletmenin çıkarları arasında uyum sorunu baş gösterir. Kısa ve orta vadeli sağlıklı planlama yapılmadığından, büyüme için ancak fırsatlar zemin oluşturabilir. Bu tür atılımlarda da, planlardan çok sezgiler ve otorite merkezinin risk alma cesareti hakim olur. Şirketlerin profesyonelleşme düzeylerini yükseltebilmelerinde ve varlıklarını devam ettirebilmeleri ancak yönetim kademelerinde profesyonel anlayışın hakim olmasıyla mümkündür.

Profesyonelleşme sürecinde şirketin önünü tıkayabilecek sorunların başında, yenilikler karşısında ilke ve kuralların değişmemesi, alışıla gelmiş kurallara bağlı kalınmasıdır. Bir diğer sorun ise, şirket içinde tüm çalışanlara aile mensubu olsun-olmasın eşit davranılması, aile fertleri arasında bir isteksizliğe veya profesyonel yöneticilerle olası problemlere yol açmaktadır. Aile üyelerinin kendilerine şirketle ilgili olarak belirledikleri kariyer planlamalarında, diğer aile bireyleriyle bir problem yaşama olasılığı yüksektir.

Diğer sorunların nedenleri ise; karara katılma derecesi çatışması, aile içi çıkar çatışmaları, aile bireylerinin eğilimlerindeki farkın yarattığı çatışmalar, veliahtların uyumsuzluğuna bağlı çatışmalar, kurucu veya veliahtların eğitim farkından kaynaklanan çatışmalar, ortakların dünya görüşü ve yaşama farkından kaynaklanan çatışmalar, aile yapısındaki değişimin doğurduğu çatışmalar, personel yapısından kaynaklanan çatışmalar, sorumluluktan kaçınmanın sonucu ortaya çıkan çatışmalar, değer yargısının değişmesi sonucu ortaya çıkan çatışmalar vb.

Aile şirketleri nesiller arasında el değiştirdikçe daha önce bahsettiğimiz sorunlarla yüz yüze kalmaktadır. Kurumsal kimlik kazanma yolunda aşılması gereken en önemli sorun şirket yönetiminin profesyonelleşmesidir. Profesyonel bir yönetim anlayışının var olmadığı şirketlerin yaşam sürelerinin uzun olmadığı görülmektedir. Aile şirketlerinde profesyonelleşmeyi sağlayabilmek için, devir planlaması yapılması, aile konseyi kurulması, çatışma yönetimi planının hazırlanması, mutlaka hissedarlar sözleşmesinin yapılması, yönetim kurulunun teşkil edilmesi, ve aile şirketi anayasası oluşturulmalıdır.

2.3. ENTELEKTÜEL BİLGİ GEREKSİNİMİ

Günümüzün hızla gelişen bilgi ekonomisi içerisinde, organizasyonel anlamda entelektüel sermaye büyük bir öneme sahiptir. Günümüzde bir şirketi geleceğe taşıyacak en önemli unsur, bünyesinde çalışan insanların yarattığı değerlerin, şirket stratejilerinin, yapısının, sistem ve süreçleri ile şirketin müşterileri ve toplumla

kurduğu ilişkilerin toplamını oluşturan entelektüel sermayedir. Kullanıldıkça değeri artan bir varlık olan entelektüel sermaye, bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüzde şirketlere büyük avantajlar sağlamaktadır. Çünkü Entelektüel Sermaye; Değer yaratma potansiyeli olan bilgidir.

İlk entelektüel sermayeden bahseden kişilerde biri olan Thomas Stewart fortune dergisinde Haziran 1991’de yayınladığı “Brain Power” isimli makalede, oluşan yeni dünya düzeninin entelektüel sermayenin kontrolü altında olacağını iddia etmiştir(Şamiloğlu 2002: 68).

Fakat daha gerilere 1959’lu yıllara gidildiğinde Peter Drucker’ın ilk defa “bilgi işçisi” kavramını ilk kullanan kişi olduğunu görülmektedir. Drucker, bilgiyi coğrafik sınırı olmayan anahtar kaynakların merkezine yerleştirmiştir.

Entelektüel sermaye hakkında zaman içerisinde bir çok tanımlamalar yapılmıştır. Annie Brooking’e göre entellektüel sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür. Leif Edvinsson’a göre ise, değere dönüştürülebilir bilgilerdir. İşletmenin insan sermayesi ve örgütsel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı vardır ve entelektüel sermaye bunların toplamını ifade eder (Şamiloğlu 2002: 69).

Şirketlerin entellektüel sermayesini insan, yapısal ve müşteri sermayesinden oluşturmaktadır. İnsan sermayesi içerisinde; çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların kapsamakta, yapısal sermaye ise; çalışanların entellektüel çabalarını, süreçleri, rutin uygulamaları, bilgi sistemlerini kapsar, müşteri sermayesi de; müşteri memnuniyetini, sadakatini, şirket imajını, marka değerini içerisinde barındırır. Bilindiği üzere, müşteri sermayesi günümüzde önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir. Enformasyonun güç haline gelmesi ise gücün mal akışı yönünde müşteriye kayması entellektüel sermayenin yönetilmesinde önemli bir ilke olmuştur. Müşterilere yetki verilmesi, uzmanlıklarından yararlanılması, kazanımların

paylaşılması ve onlarla birlikte şirketlerin eline ek değer geçişini sağlayacak özel ilişkiler yaratma fırsatları için işi, müşteriye göre özelleştirme önem kazanmaktadır.

Entelektüel sermayenin bu denli önemli olduğu, hızlı bir küreselleşme hareketinin yaşandığı yüzyılımızda aile şirketleri açısından entelektüel sermayenin farklı bir önemi vardır. Şirketleri sürekli gelişimlerini devam ettirebilmeleri açısından gizli ve açık bilginin gerçek değerini elde edebilmek için, çalışanlarına bilgi ve fikir paylaşımı konusunda ihtiyaç duyulan tüm fırsatları ve teknolojik araçları temin etmek zorundadırlar. Profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamik etkenlerin başında gelen bilgi gereksinimi, ancak şirketlerin sahip oldukları veya olabilecekleri entelektüel sermayeyi doğru bir biçimde verimliliği arttırmak için kullanılmasıyla mümkündür.

Entelektüel sermaye, organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önem teşkil eden bir potansiyeldir. Bu gerçek, entelektüel sermayenin etkili yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması demektir. Ayrıca şirketler, entelektüel sermayeyi yaymak, adaptasyonu ve bütünleşmeyi sağlamak için öğrenme kapasitesine sahip olmalıdırlar.

Entelektüel sermayenin etkili olarak yönetilmesi için gerekli olan kritik unsurlar; Organizasyonun, bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlaması Organizasyonun, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi, bu boşlukları kapatabilmek için bir strateji geliştirilmesi, entelektüel sermayenin etkili olmasına yardımcı olacak vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji, yapı ve insan kaynakları stratejileri/programları yaratılmasıdır.

Ülkemizde Kurumsallaşma yolunda büyük aşamalar kaydeden Koç Holding bilgi teknolojileri şirketi, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmelere ve bilişim sektörüne ayak uydurabilmek için yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Yeni

ekonomide, şirket çalışanlarının bilgi birikimleri ve oluşturacakları know-how'un kapasitesinden meydana gelen entelektüel sermayenin şirketin geleceğini şekillendiren en önemli unsur olacaktır. Koç grubu koç sistem olarak uygulamaya koymuş olduğu toplam kalite ve bilgi yönetimi projeleri ile entelektüel sermayelerini en üst düzeye getirmeyi amaçlamaktadırlar. Şirket bünyesinde oluşan tecrübe ve bilgi birikimini kullanarak şirketin gerçek entellektüel sermayeyi oluşturmayı hedeflemektedirler.

2.4. KURUMSALLAŞMA İHTİYACI

Teknolojinin hızla ilerlemesi, ulusal ekonomilerin giderek daha fazla birbirlerine bağımlı hale gelmeleri ve çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisinde ağırlıklarının artması yeni bir oluşumu, küreselleşmeyi 21. yüzyılın en önemli olgularından biri olarak karşımıza çıkarmaktadır Türkiye'de kurumsallaşma ihtiyacı, serbest piyasa şartlarına geçiş sonucunda ortaya çıkmaya başlamıştır. Bundan önceki dönemlerde fiyat kontrollerinin uygulanması nedeniyle çok yoğun bir rekabetin olmamıştır. Bu yıllarda monopolist uygulamaları önleme amacı ile tavan fiyatı belirlemeleri ve tarımsal üretimi artırma amacı ile de taban fiyatı kontrolleri gerçekleştirilmekteydi. Bütün bu uygulamalardan da anlaşılacağı gibi sanayide rekabet oldukça düşük seviyelerdeydi.

Serbest piyasa ekonomisine geçilip piyasada serbestleşme meydana geldiğinde Türk şirketler ile yabancı şirketler arasındaki fark ortaya çıkmış, burada girişimci davranan firmalar yurtdışından yönetici transferlerini başlatmışlardır. Özel sektörde kurumsallaşma gereksinmesine etki eden diğer bir faktör ise serbestleşme sonrasında kökleşmiş holdinglerde kurucu neslin yaşlanarak yerlerini ikinci nesle bırakmasıdır. İkinci veya üçüncü kuşakların iş başına geçmesiyle şirketler bir takım sorunlar yaşamaya başlamıştır.

Bunlar arasında serbest pazar uygulamalarının bir sonucu olarak yaşanan yönetim sorunları, eğitilmiş, bilgili, etkili yöneticilerin işin başına getirilmemesi

neticesinde birçok firmanın el değiştirmiştir, tekstil, deterjan, vb. sektörlerdeki bazı firmalar yabancılara satılmak zorunda kalmıştır. Hatırlanacağı üzere geçtiğimiz yıllar içersinde Arçelik'in bir kısmının veya tamamının devri söz konusu olmuştur. Örneğin serbest piyasa geçiş öncesinde oldukça kuvvetli olan otomotiv sektöründe bugün aynı şeylerden söz etmek oldukça güçtür.

Örneğin; Toyota, Honda gibi firmalarda ortaklık söz konusu olmuş, Tofaş'ta kontrol Fiat'a geçmiş, Ford, el değiştirmiştir. Opel, Mazda ve Hyundai gibi firmalar pazara kendileri gelmiştir. Bu sektöre baktığımızda Türk firmalarının sektörü yönlendirme şansının tamamen ortadan kalkmıştır. Bunun temel nedeni sınırların ortadan kalkması, gümrüklerin azaltılması, hatta bölgesel bazda (AB, NAFTA, APİK gibi) sıfırlanmasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA KONSEPTİ İŞİĞİNDA PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİ

1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI, GEREKÇELERİ VE AİLE ŞİRKETLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi, ulusal ekonomilerin giderek daha fazla birbirlerine bağımlı hale gelmesine ve dolayısıyla çokuluslu şirketlerin dünya ekonomisinde ağırlık kazanmasına yol açmıştır. Biz bu oluşumu genel bir ifade ile küreselleşme diye adlandırıyoruz. Çünkü, küreselleşmenin en karakteristik özelliklerinde birisi de, çokuluslu şirketlere dayanmasıdır. Çokuluslu şirketler, küreselleşmenin en önemli belirleyicileri olarak kabul edilmekte ve küreselleşmenin getirdiği mal ve hizmet üretiminin artmasının en önemli aracı olarak görülmektedir.

Çokuluslu şirketler üretim faaliyetlerini tüm dünyaya yayarak, aynı zamanda işgücü piyasalarının ve pazarların hacmini de genişletmektedirler. Bu hızlı büyüme beraberinde şirketin sürekliliğini, gelişimi ve büyümesini sürdürebilmesi aşamasında kurumsallaşma ihtiyacının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Kurumsallaşma dediğimizde ilk akla gelen bir sistemleşme ve kurallaşma süreci olmasıdır. Kurumsallaşma sadece örgütlere, organizasyonlara, şirketlere özgü bir konu değildir. Fikirlerin, uygulamaların, alışkanlıkların hatta; kişilerin kurumsallaşmasından da bahsetmek mümkündür. Kurumsallaşma kavramı üzerine çeşitli tanımlamalar yapmak mümkündür. Örneğin; kurumsallaşma, firmanın belirli bir amaç ve hedefler doğrultusunda belirli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir (www.mcozden.com).

Selznick'e göre kurumsallaşma, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir" (Karpuzoğlu 2001: 72).

Genel bir ifade ile diyebiliriz ki, kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden bağımsız kurallara ve sisteme bağlı olarak, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi ve kendi varlığını koruması sürecidir.

Kurumsallaşma son yıllarda, tüm dünya'da uygulanan, üzerinde tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülke ekonomilerine yön veren tüm şirketler açısından bu denli önemli olan kurumsallaşma ihtiyacının ortaya çıkış nedenlerine ve aile şirketleri açısından önemine bakacak olursak;

1.1. KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Şirketler için kurumsallaşma yaklaşımlarını iki temel yaklaşım modeli altında toplayabiliriz.

1.1.1. RASYONEL KURUMSALLAŞMA YAKLAŞIMI

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, sadece kuralları ve prosedürleri dikkate alarak organizasyon yapıları oluşturulur, diğer bir deyişle formal organizasyon yapısı söz konusudur. Bu yaklaşım modelinde içinde insan faktörünü ve çevresel faktörleri kapsayan informal organizasyon yapısına yer verilmez. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, organizasyon yapısı mekanik bir işleyişe sahiptir.

1.1.2. KURUMSALLAŞMA ANALİZİ YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım modelinde daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerinde durulur. Biçimsel yapının oluşturulmasında içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilir. Çevresel faktörlerin ele alınması,

organizasyonel devamlılığın sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın artırılması açısından önemlidir. Kurumsal analiz yaklaşımı temelde, bireysel ve örgütsel amaçlar önem taşır ve informal organizasyon yapısının vazgeçilmez bir unsur olduğu kabul edilir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ile Kurumsallaşma analizi yaklaşımı arasındaki fark aşağıdaki Tablo 4'te görülebilir;

Tabla 4: Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre İle Etkileşim	Çevre Veri Kabul Edilir	Çevre koşulları dikkate alınarak organizasyon yapısı revize edilir
Amaçların Ortak Noktası	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
Dikkate Alınan Zaman Dilimi	Yaşanılan Gün	Gelecek
Yapısal Unsurların Odak Noktası	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı	Formal Organizasyonlar	İnformal Organizasyonlar
Problem çözüm Yöntemleri	Geçici	Kalıcı
Yöntem Bilimi	Teorik	Ampirik

Kaynak; (Karpuzoğlu 2001: 74)

1.2. GEREKÇELERİ

Dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de kurumsallaşma ihtiyacı, serbest piyasa şartlarına geçiş sonucunda ortaya çıkmaya başlamıştır. Serbest piyasa şartlarına geçişten önceki dönemlerde fiyat kontrolleri yüzünden, rekabet şartlarının oluşmaması nedeniyle kurumsallaşma ihtiyacı üzerinde durulmamıştır. Serbest piyasa koşullarında şirketleri kurumsallaşmaya iten sebeplerin başında dünyada global anlamda oluşan rekabet şartları, gümrüklerin azaltılması, bölgesel bazda gümrüklerin (NAFTA, AB gibi) sıfırlanması sayılabilir.

İçinde bulunduğumuz yeniden yapılandırılma süreci içerisinde şirketlerin dünya piyasalarında kendilerini kabul ettirmeleri, sürekliliklerini daimi kılmaları, diğer dünya şirketleri karşısında rekabet gücü elde edebilmesi, ancak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışının şirket bünyesinde var olmasıyla mümkündür.

Kurumsallaşmayı ve profesyonel yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin günümüzdeki rekabetçi piyasada kalıcı olma olasılıkları çok düşüktür. Bu yüzden şirketler kurumsallaşma yönünde yeni bir yapılanma sürecine girmek durumundadır.

Oluşan bu global ekonomi anlayışında, şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak şirketleri sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir.

Örneğin; ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan şirketlerinin % 40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların % 66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen şirketlerinin, oranı % 20’ yi geçmemekte ve hatta bu % 20’in ise ancak % 17’si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 şirketten sadece ve sadece 3.4’ü üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. İngiltere’de ise durum benzerdir, İngiliz şirketlerinin oranı da %3.3. üçüncü kuşağa devredilebilmektedir (<http://www.eso-es.net>).

1.3. AİLE ŞİRKETLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması’ genelde üzerinde düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Bunun için aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekir. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Bu şirketlerde uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır.

Günümüzde kurumsal ve profesyonel yönetim yapısına sahip şirketlerin ancak ayakta kalabildiği görülmektedir, Türkiye’deki aile şirketlerinin de dünyadaki bu trendi izleyerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönündeki çabalarına hız vermeleri gerekmektedir. Kurumsal yönetime geçişin şirkete sağlayacağı faydaların

yanında birtakım maliyetlerinin olması da kaçınılmazdır. Şirketler bu fayda ve maliyetleri çok iyi değerlendirmeli ve adımlarını ona göre atmalıdırlar.

Aile şirketlerindeki en büyük eksikliklerden birisinin yukarıdaki paragrafta da vurgulandığı gibi, aile meclislerinin bulunmaması ve dolayısıyla aile üyeleri arasında çatışmaların ortaya çıkması, aile menfaatlerinin iş menfaatlerinin önüne geçmesi, verim alınamayan birçok iş kolunun sırf aile menfaatleri için kapatılmaması sayılabilir. Aile şirketlerinin yönetim kurullarında aile üyelerinin aktif olarak söz sahibi olduğunu, bağımsız ve başarılı yöneticilerin ise genelde arka planda kalmaktadır. genelde kurul gündemini ağırlıklı olarak operasyonel konuların işgal ettiğini için, strateji ve performans gibi önemli konulara fazla yer verilmemektedir.

Kurumlaşma sadece örgütlere, organizasyonlara, şirketlere özgü bir konu değildir. Fikirlerin, uygulamaların, alışkanlıkların hatta, kişilerin kurumlaşmasından da bahsetmek mümkündür.

2. PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME

Dünyada yaşanan hızlı değişim, akabinde gelişen yeni ekonomik oluşum, kurumsal ve profesyonel yönetim yapısına sahip olmayan şirketlerin sürdürülebilirliğini imkansız kılmaya başlamıştır. Ülkemizdeki aile şirketlerinin de dünyadaki bu trendi izleyerek kurumsallaşma ve profesyonelleşme yönündeki çabalara hız vermek durumundadır. Sanıldığı gibi aksine profesyonelleşme sadece işin profesyonel yöneticilere devri değil, şirketlerde profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamiklerin (hızlı büyüme, entelektüel bilgi ihtiyacı, kurumsallaşma ihtiyacı vb.) belirli bir amaç doğrultusunda, yine belirlenmiş ilke ve değerler ile bağdaştırılarak, bir sistemin oluşturulmasıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki aile şirketlerine bakıldığında en büyük eksikliklerden birinin yönetim ve yönetim devrinden kaynaklanan problemlerin geldiği görülmektedir.

Profesyonelleşme aşamasında şirketlerin birincil sorunu yönetim sorunudur. Ülkemizdeki aile şirketlerinin birçoğunda henüz aile meclisinin dahi olmadığı görülmektedir. Bunun sonucunda da aile üyeleri arasında çatışma kaçınılmazdır. İşletmelerin önündeki büyük engellerden bazılarını sıralamak gerekirse; tepe yöneticilerin ilanla yada diğer yöneticilerin onayı alınmadan atanması, birden çok iş sahibinin işin içerisinde olması, kişisel çekişmelerin yoğunluk kazanması, profesyonellikten uzak, duyguların ön planda tutulması vb.. bir çok nedenden ötürü profesyonelleşmeyi engelleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Profesyonelleşme yolunda ilerleyen şirketlerde, belki de en önemli unsur, şirket sahibi veya yöneticilerin sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimlerini bir sonraki nesile, yada yönetici adaylarına aktarmaları ile ilgilidir. Başarıya ulaşmış şirketlerin yönetim yapıları incelendiğinde, yöneticilerin bir üst kademe yöneticilerin işini yapabilecek kadar bildiği, aynı zamanda bir alt kademedeki yöneticilere de kendi işini yapabilecek düzeyde bilgileri aktardığı görülmektedir. Bu sebepten ötürü kendi yerine yönetici yetiştirme olgusu profesyonelleşme üzerinde büyük etkiye sahiptir.

2.1. PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİNİN UYGULAMA ALTYAPISININ OLUŞTURULMASI

Profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme stratejilerinin altyapısını belirlemede, geçmişten günümüze başarılı bir şekilde gelmiş şirketlerin ilk kuşak girişimcilerinin iş stratejilerine, oluşturdukları örgüt kültürlerine ve yönetim anlayışlarına bakarak karar verebiliriz.

2.1.1.BAŞARIYI YÖNLENDİREN PARAMETRELERİN TARİHSEL AÇIDAN BELİRLENMESİ

Tarihsel açıdan incelendiğinde günümüze kadar başarı ile faaliyetini sürdüren aile şirketlerinde ilk girişimcilik hareketinin tek bir kişi tarafında yapıldığı

gözlenmektedir. Buna bir çok örnek vermek mümkündür; Vefa Bozacısı-Hacı Sadık, Koç Holding- Vehbi Koç, Sabancı Holding- Hacı Ömer Sabancı, Nuh Çimento-Nuh Mehmet Baldöktü, Uzel Makine Sanayi- İbrahim Uzel, Yeni Karamürsel- Nuri Güven, vb. Bu örnekleri daha da çoğaltmak mümkündür, fakat bizim açımızda bu girişimcileri önemli, farklı kılan şirketlerin ilk kurucuları olmaları değil, şirketlerini geleceğe taşıyan ilkeleri, değerleri, inançları, yönetici vasıfları, girişimcilik ruhu, kısacası onları başarılı kılan ve oluşturdukları örgüt kültürleridir.

Aile şirketlerinde geçmişten gelen birliktelik, inançlar, ortak kültürü paylaşmış olmanın verdiği interdisipliner birliktelik, iletişim ve ortak değer yargıları ile güçlü bir kurum kültürünü oluşturmaları daha kolaydır. Bu faktörler çerçevesinde oluşan aile kültürü, aile şirketlerine de yansiyarak şirket kültürünün oluşmasında baskın bir rol oynar.

Tüm başarılı olmuş şirket sahiplerinin başarı öyküleri farklılıklar göstermekle beraber, temelde birleştikleri noktanın yönetim kültürü olduğu söylenebilir. Bu şirketlerin sahiplerinin özgeçmişleri incelendiğinde karşımıza, başarı üzerinde belirli etkisi olan unsurların izleri gözlenmektedir. Şöyle ki; kültür insanların dünya görüşünü, tutumlarını, davranışlarını, inançlarını, insanlar ile olan ilişkilerini, iş yapma usullerini, otorite ve sorumluluk anlayışlarını yansıtır. Daha önce belirtildiği üzere, kişi için önemli olan iki unsur ailesi ve işidir. Her ikisini başarıyla götürebilen kişilerin kurum çıkarlarını her zaman sahiplerinin çıkarlarından üstün tutmaktadır.

Ayrıca günümüzün büyük aile şirketlerine baktığımızda aile üyeleri arasında geleneklere, inanca, sevgi ve saygıya dayalı bir bağın olduğu görülmektedir. Bir diğer belirgin özellik ise şirket sahiplerinin güçlü bir çalışma disiplinine sahip, ayrıca gerek iş gerekse aile ve sosyal hayatı ile ideal bir model oluşturduğu, örnek alınan kişi olduğu görülmektedir.

Diğer başarıyı getiren bir parametre ise, şirket sahiplerinin aktif, heyecanlı, pratik ve sonuca yönelik çalışan, geleceği tahmin yeteneğinin, sezi ve öngörüsünün yüksek olmasıdır. Ayrıca ilk girişimcilerin işletmenin sürekliliğini sağlamak için,

ikincil kuşağın yetişmesine özel bir önem verdikleri, kendi deneyim ve tecrübelerini (entelektüel sermaye birikimlerini) ikincil kuşağa aktararak ve şirket içerisinde çalışmasını temin ederek çekirdekten yetişmelerine olanak tanıdıkları, ayrıca şirket dışı eğitimlerle yönetsel kabiliyetlerini geliştirmelerini sağladıkları, kurum içerisinde çatışmaları engellemek üzere yazılı kurallar ve kaideler belirledikleri görülmektedir.

Japonlar'ın ünlü Mitsui şirketinin 1694 tarihli 'anayasasında' şirketi başarılı kılabilecek parametrelerini şöyle belirlemiştir. Kurucu babanın (Mitsui Haçirobei) 308 yıl önce vaz ettiği ilkelerden bazıları şunlardır (www.safakonline.com):

- Aile üyeleri yakın dostluk içinde olmalıdır. Aile içi ihtilafların sonunda bütün aileyi yıkıma uğratacağı unutulmamalıdır.
- Tutumluluk aileyi zenginleştirir, lüks ise yıkar. Birinciyi uygulayın, ikinciden sakının.
- Evlenirken, borçlanır veya başkalarının borcuna kefil olurken, daima aile konseyinin tavsiyesine kulak verin.
- Yıllık kazancın bir kısmını, paylarına göre aile üyelerine dağıtın.
- İnsan son nefesine kadar çalışabilir. Sebepsiz yere emekliliğin rahatını aramayın.
- Bütün şubelerin malî raporlarını denetim için genel merkeze gönderin; maliyenizi iyi örgütleyin ve dağınıklığa meydan vermeyin.
- Verimli olmayan elemanlarınızı, gelecek vaadeden gençlerle değiştirin.
- Başarının şartı, odaklanmadır. Kendi işiniz dışındaki işlerle uğraşmayın.
- Çocuklarınızı çıraklığın sıradan görevleriyle hayata başlatın ve tedricen yükseltin.
- Tanrılarınıza tapın, imparatorunuzu yüceltin, ülkenizi sevin ve yurttaşlık görevlerinizi yerine getirin.

2.1.2.BAŞARIYI YÖNLENDİREN PARAMETRELERİN DEĞER, İLKE, SEMBOL, İNANÇ, ACISINDAN KONUMLANDIRILMASI

Aile şirketlerinde başarıyı yönlendiren, örgüt kültürünün oluşumunda büyük etkisi olan ilkelerin, sembollerin, inançların ve değerlerin etkinliğini daha iyi anlayabilmek açısından kapsamlı bir değerlendirme yapmak gerekir.

2.1.2.1. DEĞERLERİN BELİRLENMESİ

Sosyolojik anlamıyla değer; “ bir sosyal grubun veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen; onların ortak duygu, düşünce, amaç ve menfaatini yansıtan genelleştirilmiş temel ahlaki ilke veya inançlar” olarak tanımlanabilir (Kızılcılık 1992: 99)

Bir şirketi başarılı kılan bir etkende ortak değerlerin belirlenmesidir. Değerler, belirli bir süreç içerisinde bulunan çevre koşullarının etkisiyle oluşan, belirli bir kesimce paylaşılan ölçüt ve değerlerdir. Yöneticiler, liderler ve diğer örgüt üyeleri açısından değerler, örgütü açıklamada büyük önem taşır. Ortak örgütsel değerler, düşünme biçimimizi, davranış şeklimizi ve olaylar karşısında ortaya koyduğumuz tepkilerimizi belirleyen işletmemizin sahip olduğu özelliklerdir.

Değerler, yöneticiler ve çalışanlar için nelerin önemli, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu ifade eder. Başarılı olmuş şirketlerin örgüt yapıları incelendiğinde yönetici ve çalışanların ortak çabaları ile bir ortak değer yarattıkları görülmektedir. Bu kurum değerinin oluşma aşamaları incelendiğinde, öncelikli olarak temel inançların, ahlaki kuralların, davranış kurallarının, ve ideallerin belirlendiği görülmektedir. Örneğin; Ülkemizin başarılı şirketlerinden; *Sabancı Holding*' in değerlerine baktığımızda;

- Sabancı, çalışanlarına birey olarak değer veren, adil davranan, başarılarını paylaşan, güvenilir bir topluluktur.

- Sabancı Topluluğu, çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri ve potansiyellerini gerçekleştirmeleri için gereken ortamı hazırlar.Çalışanlarına fırsat yaratmak ve destek olmak Topluluğun vizyonuna ulaşmada en önemli anahtardır.

Koç Holding' te ise;

- *Müşterilerimiz Velinimetimizdir.*

Müşterilerimiz için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliğimizdir. Ürünlerimize sahip çıkmak ve satış sonrasında da müşterilerimizin yanında olmak görevimizdir.

- *Daima "en iyi" olmak, vazgeçilmez hedefimizdir.*

Kalitede, hizmette, ikmal kaynaklarımız ve bayi ilişkilerimizde, hissedarlara sunulan yatırım seçeneklerinde en iyi olmak ve kamuoyunda sahip olduğumuz bu imajı korumak ana hedefimizdir. Bu hedefe ulaşmak üzere faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilkemizdir.

2.1.2.2. İLKELERİN BELİRLENMESİ

Başarıyı yönlendiren parametrelerin bir diğeri ise, şirket ilkelerinin belirlenmesidir. Şirketler kuruluş aşamasında şirket sahiplerinin belirlediği ilke, değer ve inançların etrafında, ve bir amaç doğrultusunda kurulurlar. Ortaya konulan bu ilke ve değerler, genellikle şirket sahibinin kişiliğini yansıtan kurallar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

İlke veya normlar, grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları tarafından paylaşılan ve grup üyelerini çeşitli şekillerde etkileyen belirlenmiş standartlardır (Gibson 1979: 145-146).

Yaygın olarak ülkemizdeki işletmelerde karşımıza çıkan temel ilkeler;

- İnsan kaynağımız en önemli sermayedir
- Üstün iş ahlakı, adil ve dürüst davranış ilkesi
- Verimliliğin ve yaratıcılığın sürekli geliştirilmesi ve takdir edilmesi
- Risk üstlenebilme gücü
- Takım oyununa önem veren iş yönetimi
- Sürekli iyileşme hedefi
- Açık bir iletişim yönetimi
- Vatandaşların hizmetin en iyisine layıktır anlayışı vb.

Örneğin: Koç Holding' in ilkeleri; tüm ilişkilerimizde adilane, karşılıklı yarar sağlamak amacıyla, iyi niyet ve anlayışla davranmak, yasalara ve ahlak kurallarına daima uymak ilkemizdir. Bugünün insanına ve gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek, öncüsü olduğumuz ve vazgeçemeyeceğimiz bir başka temel ilkemizdir. Türkiye ve dünya için, çevre koruma bilinciyle davranmak ve bu bilinci yaymak görevimizdir.

2.1.2.3. SEMBOLLERİN BELİRLENMESİ

Semboller, şekiller, giysiler, binalar, etkinlikler, sloganlar gibi organizasyonun kimliğini vurgulayan unsurlardır. İşletmenin amblemi, kuruluş yıldönümü etkinlikleri, amblemler özel iş giysileri, üniversite üyelerinin kıyafetleri akademik bir parçası olduğu duygusunu verir.

2.1.2.4. İNANÇLARIN BELİRLENMESİ

Şirketlerde başarıyı yönlendiren, örgüt kültürünün oluşmasında etkili olan unsurlardan biride inançlardır. İşletmeler açısından gerek yöneticilerin gerekse çalışanların sahip oldukları bireysel inanç ve tutumlar bize bireylerin iç dünyaları ile ilgili algılama ve tanımlama şeklini göstermektedir.

İnançlar, insan psikolojisini etkileyen, ona yön veren unsurlar olduğuna göre, bireylerin kişisel gelişimi ve yapısı üzerine büyük bir etkiye sahiptir diyebiliriz. Bireylerin inançları ve akabinde oluşan tutum ve davranışların, kişiye sağlamış olduğu bir takım avantajlar ve dezavantajlar vardır, özellikle kaderciliğin yaygın olarak benimsendiği toplumlarda bireylerin geleceklerini planlaması ve yön vermesi beklenemez. Bu anlayış içerisinde şirketlerde faaliyet gösteren bireylerden, ortak bir amaç için çalışması, toplam kalite adına, verimli ve etkili olması beklenemez. Şirketlerin ve dolayısıyla yönetici yada çalışanların sürekli gelişimini devam ettirmeleri için bireylerin inançlarında ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirilmeleri gerekir.

Unutulmamalıdır ki, inançların ortaya çıkışında etkili olan faktörler vardır. Bu faktörler (Şimşek vd. 2003: 52):

- **Gözlem ve Tecrübe;** Şirketleri başarılı olmalarını sağlayan faktörlerin başında yetenekli, bilgili ve deneyimli yöneticilere sahip olmalarıdır. Şirketleri geleceğe taşıyacak olan yöneticiler vizyon sahibi yöneticilerdir. Tüm dünyayı etkisi altına alan teknolojik gelişmeyle birlikte ulaşım ve iletişim teknolojisinde meydana gelen değişimler ve gelişmeler rekabetin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu şartlar içerisinde şirketlerini ayakta tutmakla sorumlu olan yöneticiler oluşan şartları gözlemlemekle ve tecrübelerine dayanarak stratejiler belirlemekle yükümlüdürler. Yöneticilerin yapmış oldukları gözlem ve edindikleri tecrübeler aynı zamanda kişisel gelişimlerini de etkilediği için, bireylerin inançları ve tutumları da değişir.
- **Zeka;** Kişinin sahip olduğu zeka seviyesi, aynı zamanda inançları ile doğru orantılıdır. Çünkü, kişiler tanımlayamadıkları, anlam veremedikleri veya çözüme ulaşamadıkları şeyler karşısında her zaman kendilerinden üstün bir şeyin etkisi olduğu inancını taşırlar(kadercilik anlayışı). Şirketler açısından bakıldığında durum pek farklılık göstermektedir. Şirket sahipleri veya yöneticileri, üstünden gelemedikleri bir durum olduğunda, örneğin; yaşanan

ekonomik krizlerin ardından kapanan veya zor duruma düşen şirket sahipleri, çoğunlukla suçu kendilerinde, yönetim anlayışlarında, yaşanan teknolojik gelişmelere ayak uyduramamalarında vb.. değil de yaşanan ekonomik şartların zorluğunda, yada devletlerde ararlar.

- **Duygu;** Bilindiği gibi bireyler çeşitli alternatifler karşısında bir seçim yapmak zorunda olduklarında tecrübe ve akıl dışı duyguların etkisi altında kalırlar. Ülke ekonomilerine yön veren, lokomotif görevi üstlenen aile şirketlerinin, geleceğini etkileyecek kararların alım aşamasında da tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizdeki aile şirketlerinde de duygusallık ağır basmaktadır.
- **Sosyal Yaşam;** Gerek şirket sahiplerinin, gerekse yöneticilerin inanç ve tutumlarının oluşmasında büyüdüğü, yaşadığı sosyal çevrenin etkisi büyüktür. Çünkü, kişilerin yaşadığı çevreden aldığı örf ve adet, değer yargıları, kişinin inanç ve tutumlarının üzerinde etkilidir. Sosyal çevreden kazanılan inanç ve değerler kişileri nasıl ki başarılı yada başarısız kılabiliyorsa, şirketler içinde aynı şey söz konusudur.

Şirketlerde çalışan yönetici veya çalışanların davranış ve tutumları, örgüt iklimi gereği bir takım değerler, ortak amaçlar etrafında şekillenir. Bilindiği üzere örgüt iklimi; çalışanların çeşitli uygulamalara ve yöneticilerin davranışlarına ilişkin algılamaları sonucu ortaya çıkan psikolojik çevreyi ifade etmektedir.

2.2. PROFESYONELLEŞME STRATEJİ EVRELERİNİN BELİRLENMESİ

Profesyonelleşme strateji evrelerinin tespitindeki temel kriterleri, profesyonelleştirilecek yönetsel faktörlerin (planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetleme) belirlenmesi, şirket içinde ve dışında yönetici yetiştirme stratejileri ve şirket dışından yönetici transferi oluşturmaktadır.

2.2.1. PROFESYONELLEŞTİRİLECEK YÖNETSEL FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

Yönetimsel faktörleri daha iyi anlayabilmek için yönetimsel düşüncenin tarihsel gelişimini incelemekte yarar vardır. Günümüzün yönetimsel uygulamalarının birçoğu yönetim kuramındaki gelişmelere dayanır. Yönetim olgusunun kronolojik trendine baktığımızda, yönetimi iki döneme ayırabiliriz. Bilimsel yönetim öncesi dönem ve bilimsel yönetim dönemi olmak üzere iki döneme ayırabiliriz. Bilindiği üzere iki dönemi birbirinden ayıran en önemli gelişme sanayi devriminin başlangıcıdır. 18. yüzyıl'ın sonrasında yönetimin bir bilim olarak (Bilimsel Yönetim-Taylor, Yönetim Süreci-Fayol, Bürokrasi Teorisi-Weber, Hawthorne Araştırmaları, X-Y Yaklaşımı ve çağdaş Sistem Yaklaşımı) incelenmesi ile başlamıştır.

Tüm şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinin de temel yapı taşı yönetim olgusu oluşturmaktadır. Yönetimde profesyonelliği yakalayabilmenin başlıca yolu da yönetim işlevlerinin profesyonel bir kimlik yapısına kavuşması ile mümkündür. Profesyonelleştirilecek yönetimsel faktörlerinin günümüzdeki işlevlerini beş ana başlık altında inceleyebiliriz.

- **Planlama:** Şirket bünyesinde profesyonel yönetim anlayışının oluşmasının ilk adımını oluşturan planlama; şirketin amaçlarını ve politikalarını belirleyen ve bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplamıdır. Bir başka ifade ile, günümüzdeki ulaşılmak istenen hedefleri ve hedeflere ulaştıracak faaliyetleri belirleme işleminin adında planlama denir (Akdemir 2003: 134). Profesyonel yönetim anlayışının özünde de geleceğe yönelik planlamalar, işlerin sistematikleştirilmesi, alternatif hareket tarzlarının belirlenmesi ve işlerde kimin görevlendirileceğini belirleyen kararlar bütünü yatar.
- **Organize Etme:** İşletmenin amaçları ve planları hazırlandıktan sonra tüm bunları başarma yolunda bir örgütlenmeye ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyaç duyulan oluşum organize etme oluşumudur. Çünkü profesyonelleşmenin

önündeki önemli sorunların başında şirketlerde, kadro planı ve hiyerarşik düzen olmayışı, haberleşmenin kurallara bağlı olmamasından kaynaklanan sorunlar yani her zaman görüşülür ancak karar mekanizması işlemez, işbölümü ve uzmanlaşma ilişkisi tam oluşmaması, tüm yetkiler kurucuda veya aile büyüğünde olması ve diğer bireyler yetkisizlikten şikayet etmesi, danışman kullanma eğilimi olmayışı gelmektedir. Bu nedenle organize etme işlevi profesyonel yönetim anlayışında büyük önem taşır. Organize etme; amaçlara ulaşmak için, gerekli faaliyetlerin sınıflandırılması, gruplandırılması, yetki ve sorumlulukların kişilere tahsisini ve örgüt yapısı içerisinde dikey-yatay koordinasyonun belirlenmesi faaliyetlerini içerir.

- **Kadrolama:** Yönetimin bir diğer işlevini de kadrolama oluşturmaktadır. Kadrolama; şirketler için, mevcut işgücünün envanteri ve kaydı, yeni işgücünün seçimi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi, kariyer planlaması, ücretlendirilmesi, eğitimi eş deyişle hem aday hem de mevcut insan kaynaklarının çalışmalarını etkin ve etkili gerçekleştirmeleri eksenli gelişimlerini sağlama kapsamında, örgüt yapısındaki pozisyonların doldurulması ve korunmasıdır (Akdemir 2003: 139).

Şirketlerde yönetimin profesyonelleşebilmesinde etkili bir unsur teşkil eden kadrolama mevcut yöneticinin, profesyonel anlamda, yönetici geliştirme, kariyer planlama, değerlendirme ve seçimi konularında gereken önemin verilmesine, bilgili, deneyimli kişilerin kadrolanmasına olanak sağlar.

- **Yönelme:** Yukarıda açıkladığımız tüm işlevlerin harekete geçmesini sağlamaya yönelik faaliyetler bütününe yönelme denir. Tüm Bu faaliyetlerin temelinde yöneticiler ve emirleri vardır. Yöneticiler altında çalışanların işbirliğini sağlamak için katılımcı bir yönetim modeli sergiler. Yöneticilerin astlarını etkilemede bir önemli unsur da yöneticilerin liderlik, iletişim ve güdüleme yeteneklerine bağlıdır.

- **Denetleme:** Şirketlerde belirlenen standartlara uyulup uyulmadığının saptanması işlemine denetleme denir (Akdemir 2003: 139). Denetleme kavramının temelinde, yapılan bir faaliyetin istenen sonuçları verip vermediğini anlamak yatmaktadır. Denetlemenin yapılabilmesi için hedeflenmiş, belirlenmiş, istenen sonuçların olması gerekir.

2.2.2. İŞLETME İÇİNDE YÖNETİCİ YETİŞTİRME

İşletmelerde yöneticilerin eğitimi, gerek şirket içinde sağlanan eğitim programlarıyla, gerek usta-çırak ilişkisi ile, bilgi birikimlerinin, deneyim ve tecrübelerin diğer yöneticilere aktarılması yoluyla yapılabilmektedir. Şirketlerde kullanılan başlıca yönetici yetiştirme şekilleri; bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme ve yol gösterme yöntemiyle, yöneticiye yardımcı olma yöntemiyle, özel projeler ve seçilmiş okuma parçaları yöntemiyle, iş rotasyonu, yetki devri ve merkezkaç yöntemiyle, stratejik işlerin kullanılması yöntemiyle, komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi ile yapılmaktadır (Efil 2003: 162).

Ülkemizde şirketlerde sıklıkla kullanılan yönetici yetiştirme uygulamalarının başında;

- Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu sistemin, aile şirketlerinde sonraki jenerasyonun yetiştirilmesinde etkili bir biçimde kullanıldığını görmekteyiz. Yönetici konumundaki kişilerin şirketin gelecekteki yöneticilerine tüm bilgi, beceri ve edinmiş oldukları tecrübeleri maximum düzeyde aktardıkları görülmektedir. Bu yönetim modelinde yetiştirilecek yönetici adayı süreç içinde eğitildiği için zaman ve maliyet açısından şirketlere kazanç sağlamaktadır. Bu yönetim modelinin başarılı olabilmesi için üstün astını yetiştirmeyi istemesi, aralarında bir iletişim ağının sağlıklı olarak işleyebilmesi, astların eksiklerini veya hatalarını tespit edip eksiklerinin giderilmesi için onları eğitmesiyle mümkündür. Bu yönetim modeli informal bir uygulama olduğundan yönetici adayını başarısı tamamen üstün başarısına, bilgi birikimine, tecrübe ve kabiliyetine bağlıdır.

- Bir diğerk etkili yöntem ise iş rotasyonu yöntemidir. Ülkemizde üst yönetici konumundaki kişilere bakıldığında çoğunluğun şirketlerin tabanından yetişerek geldiği, tüm süreci ve işlerin işleyiş biçimini bildikleri için, başarılı oldukları görülmektedir. İş rotasyonu yönteminin özünde çalışanın tüm birimlerde çalışarak, birimler hakkında bilgi sahibi olması, birimlerde işlerin işleyiş şekli, uygulanan yönetim politikaları hakkında bilgi edinmesi gelmektedir.
- Diğerk etkili yönetici yetiştirme yöntemi de, yönetici yardımcısı olma yöntemidir. Bu modelde adaylar yöneticiye araştırma, inceleme, işletmenin yönetsel politikalarının yürütülmesinde ve üst düzey yöneticiler arasında iletişim sağlanmasında yardımcı olmaktadır.
- Son olarak ise, etkili bir yönetici yetiştirme tekniği olan, Merkezkaç yönetimden, diğerk bir deyişle yetki devrinden bahsetmek gerekirse; bilindiği üzere yöneticilerin kontrol ettiği, çalışanların kontrol edildiği geleneksel yönetim modeli yerini yetki devrinin temel alındığı yönetim anlayışına bırakmıştır. Örgütlerde çalışanların güçlendirilmesi bir yeni yönetim tekniği olarak yetki devri uygulamalarında karşılaşılan engelleri azaltmaya yardımcı olacaktır. Güçlendirme, insanın en değerli varlık olarak kabul edildiği günümüzde insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak bir yönetim tekniği olarak görülmektedir.

Yetki devri, organizasyonun pek çok açıdan değişmesini de beraberinde getirir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar bürokratik olmamayı, ve yetkiyi devralmayı öğrenirler. Yetki devralmış elemanlar, hem kendileri hem de organizasyonları için fayda sağlarlar. Kendi işlerinde ve yaşamlarında belli bir amaca yönelik hareket ederler ve katılımları ile, doğrudan, çalışma ortamlarındaki sistemlerde ve yöntemlerde sürekli iyileşmeyi sağlarlar. Yetki devredilmiş bir organizasyonda çalışanlar en iyi fikirlerini ortaya atarlar ve işyerlerine sahiplenme, gurur ve heyecan gibi duygular beslerler. Ayrıca

sorumlu davranırlar ve organizasyonun çıkarlarını her şeyden önde tutarlar (www.unalsavas.kolayweb.com).

İşleme dışında Yönetici Yetiştirme modelinin amacı, personelin şirketin genel amaçları doğrultusunda kaliteli hizmet sunmalarını, verimliliklerini yükseltmeyi ve rekabet edebilecek nitelikte yetiştirilmelerini sağlamak, öğrenim yapmak, bilgilerini artırmak, mesleği ile ilgili konularda araştırma, inceleme, etüd veya staj yapmaktır. Şirketlerde eğitim ve öğrenme, hem bir stratejik hareket hem de rekabet avantajı oluşturmak için kullanılacak en önemli araç olarak görülmektedir.

Ülkemizdeki şirketlerde sıklıkla kullanılan yönetici yetiştirme programlarının başında, yönetici adaylarının danışmanlık veya eğitim kurumlarını düzenlemiş olduğu eğitim programlarına katılımlarını sağlayarak yapılmaktadır. Ayrıca yurt içinde ve dışında düzenlenen yönetim amaçlı konferans, seminerlere katılmalarını sağlayarak yapılmaktadır.

2.2.3. İŞLETME DIŞINDAN YÖNETİCİ TRANSFERİ

Aile şirketleri karakteristik özelliklerinden ötürü, işletmenin yönetim kademelerinde aile fertleri dışında dışarıdan bir yönetici transferine pek sıcak bakmamışlardır. Bunun temelinde yatan sebeplerinde birisi, şirket sahibi tek söz sahibi olma isteğinin (one man show tiplemesinin) ağır basması, ikincil sebebi ise dışarıdan gelecek profesyonel yöneticiye yapılacak ödemenin çok yüksek gelmesidir. Fakat hızlı bir gelişim içerisinde olan şirketler belirli bir büyüklüğe ulaştıkları zaman, pazar payları da buna paralel olarak büyümekte ve gelinen bu noktada şirket bir süre sonra pazar taleplerine yetişememeye başlıyor. İşte bu noktada problem baş gösteriyor. İşletmenin müşterileri vardır, ürünleri pazarda talep görmektedir ancak firmanın yönetsel yapısı böyle bir büyüklüğe cevap verebilme yeteneğine sahip değildir. Bu aşamada işletmenin patronu şirketi geliştiren değil, büyümesine engel olan kişi görünümündedir.

İşletmenin kurucusu olan kişi işletmenin tüm yönetsel faaliyetlerini kendi etrafında topladığı için, işlerin işleyişinde bir takım sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Şirket bünyesinde aile fertlerinden eğitilmiş, yetişmiş yöneticilerin olmadığı yada eksik kaldığı departmanlar için dışarıdan yönetici transferi kaçınılmaz bir sonuçtur. Şirket dışından yönetici transferinin iki şekilde yapıldığını görmekteyiz (Bowman 1991 :7):

- ***Yöneticiler şirkette çalışandır fakat şirket ile herhangi bir ortaklığı yoktur:*** Şirketin çeşitli departmanlarında yada yönetim kademelerinde çalışmak üzere transfer edilen yöneticilerin şirket bünyesinde kariyer imkanı sınırlı olduğundan tam anlamı ile motive olmaları ve yüksek performans göstermeleri beklenemez. Çünkü, aile şirketlerinin yüzde doksanına yakın bir kısmında üst kademe yönetimi aile fertlerinin kontrolündedir.
- ***Yöneticiler şirkette hem çalışan hem de iş sahibidir:*** Profesyonel yönetim anlayışını benimseyen şirket yöneticilerinin kendilerinin yetersiz kaldıkları noktalarda işin bir kısmını veya tamamını profesyonel yöneticilere devrettikleri görülmektedir. Bunu yaparken yöneticilerin şirkete bağlanmasını ve işi kendi işi gibi görmelerini sağlamak amacıyla ya işletmenin karına belirli bir oranla ortak ettikleri, yada yıllık ciroda komisyon vererek çalıştırdıkları görülmektedir. Kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş firma sahiplerinin, profesyonel yöneticileri kendilerinden üst kademelere dahi atadıkları görülmektedir.

Örneğin; Dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden Oracle' CEO'su Larry Ellison'un uzun yıllardır yanında çalışan Mali İşler direktörü Jeffrey Henley'i şirketin yönetim kurulu başkanlığına getirmesi örnek olarak gösterilebilir. Ülkemizde de CEO'ların şirket yönetiminde üst kademelerde olduğunu görmekteyiz. Ülkemizde CEO'ya sahip aile şirketlerin başında Koç Holding, Sabancı Holding; Doğan Holding, Eczacıbaşı Holding gelmektedir. Yönetim kurulu mensuplarının aile mensuplarının üstlendiği bu şirketlerin CEO'ları ise profesyonellerden oluşmaktadır.

2.3. KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Yönetim devri öncesi, şirket sahipleri ve yöneticilerinin uygulaması gereken yönetici yetiştirme stratejilerinin önceden belirlenerek şirketi geleceğe taşıyacak yöneticilerin yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bilindiği gibi aile şirketlerinin en büyük problemlerinin başında şirket yönetiminin bir kuşaktan diğer kuşağa devri oluşturur. Hızlı bir değişim içerisinde bulunan iş dünyası her geçen zaman içerisinde sürekli bir gelişme ve değişimler yaşamaktadır.

Geleceğin belirsizliklerle dolu iş dünyasında şirketleri yönetmeye aday kişilerin güçlü bir şirket eğitime ve entelektüel bilgi gereksinimine ihtiyaçları vardır. Yönetici adaylarının okul hayatları süresince kazandıkları bilgi birikiminin mutlaka tecrübeli yöneticilerin deneyimleriyle birleştirilmesi gerekir. Bu ihtiyaçta kendi yerine yönetici yetiştirme stratejilerinin ana fikrini oluşturur. Şirketlerin gelecekte de var olabilmelerinin ana şartı mevcut yöneticilerin sahip oldukları bilgi birikimlerini, deneyimlerini, genel işletmecilik tecrübelerini yönetici adaylarına aktarmaları ile mümkündür. Günümüzde bir çok şirket bünyesinde gerek profesyonel anlamda olsun, gerekse bire bir ilişkilerle yönetici yetiştirme programları uygulamaktadır.

Yetiştirme denildiğinde; Amstrong'a göre 'Yetiştirme': kişinin işinde yapabilecekleri ile yapması gerekenler arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir". Yöneticilerinin yetiştirilmesi ise kısaca, "yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak" anlamını taşımaktadır (<http://yayim.meb.gov.tr>).

Yukarıdaki tanımlamanın ışığında mevcut yöneticilerin şirket içi ve dışı eğitim yöntemleri ile yönetici eğitim uygulaması yaptıkları görülmektedir. Şirket içi yönetici yetiştirme stratejilerinden sıkça kullanılanlar şunlardır. Aile şirketlerinde sıkça karşılaşılan yöntemlerin başında yönetici adayının sıfırda yetişmesi bakımından

en alt kademelerden başlayarak, tüm birimler hakkında bilgi ve becerisi geliştirmeye yönelik iş rotasyonu programıdır. Düzenlenen seminer, konferans ve toplantılar ile tüm yönetici ve çalışanların şirket içi eğitiminin yapılması. Diğer bir yöntem ise, bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemidir.

Ayrıca, yöneticilerin kontrol ettiği, çalışanların kontrol edildiği geleneksel yönetim modeli yerini yetki devrinin temel alındığı yönetim anlayışı da uygulanmaktadır. Şirket dışı eğitim uygulamaları ise, genelde, profesyonel anlamda eğitimi kendine iş edinmiş, gelişen ve değişen iş dünyasında yeni oluşumları takip ederek bunları danışmanlık , personel eğitim programları yoluyla şirketlerle bilgi paylaşımı yoluna giden danışmanlık firmalarında eğitim programlarına göndererek. Düzenlenen yurt içi ve dışı konferans, seminer ve fuarlara yönetici adaylarının katılmalarını teşvik yoluyla yapılmaktadır.

2.3.1. AİLE FERTLERİNİN ŞİRKETLER DÜZEYİNDE TEPE YÖNETİCİLİKLERE ATANMASI

Kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri uygulamasının bir diğer boyutunu da aile fertlerinin işletmenin üst düzey yönetim kademelerine atanması oluşturmaktadır. Profesyonel yönetim anlayışının yerleşmediği şirketlerde mevcut yöneticilerin bu uygulamaya yönelimli oldukları belirgin bir şekilde göze çarpmaktadır. Tepe yönetim kademelerine belirli bir eğitim almadan, şirket içinde herhangi bir rotasyon programına dahil olmadan, aile fertlerinin atanması, mutlaka gerek ailenin diğer fertleri arasında, gerekse şirket bünyesinde çalışan profesyonel yöneticiler ile bir takım çatışmaları doğuracağı bir gerçektir.

Bilindiği gibi tüm dünya'da olduğu gibi ülkemizde de aile şirketlerinde yönetim ve yöneticilik bakımından en sık karşılaşılan sorun, iş sahibinin çoğu zaman nitelikli yöneticilik vasıflarına sahip olmadıkları halde yöneticilik rolünü oynamaya çalışmalarıdır.

Tepe yönetim pozisyonuna atanacak yöneticilerin öncelikle, eğitilmiş, işine bağlı, hırslı ve atak, hızlı karar verebilme yeteneğine sahip, dürüst ve erdemli, yaratıcı, vizyon sahibi, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek işletim bilgileriyle donanmış, şirket içerisinde çalışan yöneticilerle yaratacağı sinerji ile verimliliği arttırabilen ve aile işletmesinin kültürünü anlayabilen bir liderlik özelliklerine sahip bir kişi olması, işletmenin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve gelecek kuşaklara sağlıklı şekilde devri için önemlidir.

Ülkemizde Uşak ilinde 2002 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre aile şirketlerinde üst kademe yöneticilerin % 75.6'sını şirket sahibi, % 10.5'ni İşletme sahibinin eş ve çocukları, % 4.2'sini İkinci derece yakınlar ve % 9.7'sini Profesyonel yöneticiler oluşturmaktadır (Bayraklı 2002: 23).

2.3.2. DEPARTMAN YA DA ŞİRKET ROTASYONU

Şirket içi rotasyon programlarında, yönetici adaylarına bir brifing, seminer, toplantı veya direkt olarak şirket yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılan şirket tanıtımının ardından, yönetici adayları temelde dört kademe işe başlarlar.

Aile şirketlerinin çoğunlukla uyguladıkları ilk işe başlama ve rotasyon programında yönetici adayları işletmenin herhangi bir çalışanı olarak başlarlar. Geçmişten günümüze değin başarı ile gelmiş aile şirketleri incelendiğinde ilk kuşak yöneticileri, sonraki nesil yöneticilerin örgüt kültürü içerisinde, işlerin işleyişi ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve gelecekteki yönetici adayı olarak gerekli olan bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmaları amacı ile bu metodu uygulamışlardır. İşletme sahibi ve/veya yöneticilerin iş rotasyonunda kullandıkları bir diğer yöntem ise, kendi yerine seçecekleri yönetici adaylarını, alt kademe yöneticileri olarak işe almalarıdır.

Yönetici adaylarının işlerin işleyiş şekli ile ilgili bilgi, beceri, tecrübe ve karar alma yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla görev aldığı kademenin yetki ve sorumluluğunu taşırlar. Alt kademe yönetici olarak işe başlayan yönetici adayları, sürekli olarak mevcut yönetimin denetim ve gözetimi altındadırlar.

Yöneticiler tarafından gözlem altında tutulan yönetici adaylarının kendilerini geliştirmeleri için şirket bünyesinde veya dışında düzenlenen seminerlere, konferanslara, eğitim programlarına katılmaları sağlanarak yönetici adaylarının güncel yönetim teknikleri, pazarlama ilkeleri, mal alış-satış, personel yönetimi vb. konularda uzmanlaşması sağlanır.

Orta kademe yönetiminde göreve başlayan yönetici adayları, sınırlı olmakla birlikte kendi sorumluluk sahası içerisindeki konular hakkında yönetsel kararlar verme hakkına sahip olur. Bu aşamada mevcut yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerini yönetici adaylarıyla paylaşma, onları yönlendirme eğilimindedirler.

Üst kademe yöneticilerinin işletmeye rotasyonunu sağlama yolunda en önemli etken, yönetici adayı işlemenin geleceği ile ilgili kararların alınmasında, genel şirket politikalarının oluşturulmasında söz sahibi kişi konumundadır. İşletmenin yönetimi ile ilgili yetki ve sorumlulukları daha da genişletilmiştir. Bu pozisyondaki yöneticiler kendilerini işletmenin gelecekteki yöneticisi olarak gördüklerinden, işe daha bir sahiplenme duygusu içerisindeyler.

Adaptasyon programı olarak uygulanan bu sistem ülkemizde, başarılı olmuş, sürekliliklerini daimi kılmış, profesyonelleşme yolunda çabalarını sürdüren, koç, Sabancı, Uzel grubu vb. birçok aile işletmesinde başarıyla uygulanmıştır. Bilindiği gibi kurulan aile şirketlerinin % 60 henüz ikinci kuşağa devredilmeden yok olup gidiyor. Bunun sebeplerinde birisi aile değerlerinin hakim olduğu, profesyonellikten uzak aile şirketlerinde işi devralacak neslin şirkete adaptasyonunun sağlanamamış olmasıdır.

2.3.3. GÖLGE YÖNETİM STRATEJİSİ

Aile şirketlerinde, şirket sahibi veya yöneticilerinin, kendi yerine yönetici yetiştirmede uyguladığı bir diğer yöntemde gölge yönetim (shadow management) yaklaşımıdır. Gölge yönetim stratejisi, amaçları ve çıkarları farklı bireylerin şirketin

ortak çıkarları doğrultusunda göstermiş oldukları birlikteliği ifade eder. Gölge yönetim stratejisinin uygulandığı aile işletmelerinde mevcut yönetici ve aday arasındaki yardımlaşmadan kaynaklanan bilgi akışı söz konusudur.

Gölge yönetim yaklaşımının özünde sonraki nesil yöneticilerin yetiştirilmesinde, mevcut yöneticinin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerin, yönetici adayı veya yardımcısına aktarılması, iki kişi arasında işlerin yapılması aşamasında bilgi akışı söz konusudur.

Gölge yönetim yaklaşımı, vekalet yaklaşımı (Agency theory) modeli ile benzerlik göstermektedir. Vekalet yaklaşımı da şu sorulara cevap bulmaya çalışır (Koçel 2000: 289).

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,
- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Vekalet yaklaşımın, amaçları ve kişisel çıkarları farklılıklar gösteren kişilerin birbirleri ile yardımlaşma durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşım modelidir. Vekalet veren (principal) diğeri de vekil (agency) dir. Gölge yönetim ile vekalet yaklaşım modelinin ortak noktası şirket sahipleri veya yöneticiler motive edici politikalar belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin vereceği kararları kontrol edebilecek bir organizasyon yapısı oluşturma, bire bir görüşmeler ile yönetici yardımcısını yönlendirici davranışlar sergilemesidir.

Yönetici adayı ise, mevcut yöneticinin sahip sorumluluk alanına giren her türlü işin nasıl yapılacağı hakkında bilgilidir, yöneticinin her hareketini gölge gibi takip eder ve olası durumlara karşı sürekli bir strateji geliştirir. Gölge yönetim modeli yönetici adaylarını sürekli gelişime, değişime açık tutan, kişilerin kendilerini geliştirmesine olanak tanıyan bir modeldir.

2.3.4. EĞİTİM STRATEJİSİ

İşletmelerin geleceğini yönlendirecek olan sonraki nesil yöneticilerin eğitim düzeyi, finansal becerileri, stratejik planlama becerisi, hızlı karar verebilme yeteneği, dürüst ve şeffaf olması ve en önemlisi iyi bir lider olabilecek vasıflara sahip olması, gerekliliği bize eğitimin ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Aile şirketlerinde eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyleri düşük olabilir.

Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak, uzun vadede işletmenin amaçlarına tam olarak erişememesine neden olabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödüllere tercih eder. Fakat unutulmamalıdır ki şirket bütçesinden önemli pay ayrılan eğitimlerin de, işletmenin kârlılığına katkısının olduğu somut olarak bilinmeli, çalışanların ve üst kademe yöneticilerin eğitimi arttıkça şirket gelirlerinin daha hızlı bir oranda artacağı unutulmamalıdır.

1995'te, Pennsylvania Üniversitesi bünyesinde yer alan İşgücünde Eğitimsel Kalite Merkezi, Amerikan Araştırma Bürosu'nun isteği üzerine, ülke çapında bir araştırmanın sonuçlarına göre; "Eğitimin Şirketlerin Verimliliğine Katkıları"nın incelendiği çalışmada, 20'den fazla insan çalıştıran 3000'in üzerinde şirket örneklem kitle olarak alınmıştır.

Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association - AMA) de ayrıca yaptırdığı bir çalışmada şu sonuçlara ulaştı (Edward 2000: 4):

- Küçüldükten ya da yeniden yapılandıktan sonra kârları artan şirketlerin % 62.6'sının eğitim bütçelerini artırmış olduğu saptandı. Eğitim bütçelerini artıranların üretkenliği % 45 oranında yükselmiştir.

- Küçüldükten ya da yeniden yapılandıktan sonra kârları düşen şirketlerin % 29.9'unun ise eğitim bütçelerinde kısıntıya gitmiş oldukları ve üretkenliklerinin % 42.2 oranında düştüğü görülmüştür.

Unutulmamalıdır ki eğitim programlarının amacı, aile şirketlerinde görev alacak yönetici adaylarının genel yönetim ve yöneticilik konularında, sıklıkla karşılaşılan sorunlar ve çözüm yöntemleri hakkında bilgilendirmek, tüm dünyada oluşan yeni ekonomik şartlar içerisinde işletmeyi ayakta tutabilecek, gelişimini sağlayabilecek yeni yönetim modelleri ve stratejiler geliştirmesine olanak sağlayacak bilgi ve deneyimi kazandırmaktır.

Ayrıca, aile şirketleri için büyük engel olarak karşılına çıkan kurumsallaşmayı sağlayabilmek için gerekli olan yönetmelik ve kurallar zincirinin oluşturulmasında yardımcı olmak, işletmenin gelecek kuşaklara ve profesyonel yöneticilere güvenle devrini sağlayabilmek için gerekli düzenlemelerin yapılmasında yol gösterici olmaktır.

Diğer bir deyişle eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugünkü veya gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirilmeleridir (Koçel 2003: 47).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PROFESYONELLEŞME VE KENDİ YERİNE YÖNETİCİ YETİŞTİRME STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ, KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu bölümde daha önceki bölümlerde teorik çerçevesinde sunulan aile şirketlerinde profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri araştırmalarının amacı, yöntemi hakkında verilen bilgilerin, yapılan araştırma bulguları ile harmanlanarak değerlendirilmesidir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ

Araştırma sonuçlarının etkin ve tutarlı olması, anlamlı bir şekilde ifade edilebilmesi, araştırma sürecinde izlenen yöntemle yakından ilişkilidir. Bu sebeple, araştırmanın amacı, araştırma yöntemi ve hipotezlerin geliştirilmesinin tüm detaylarıyla açık bir şekilde ortaya konması, anketle elde edilen bulguların değerlendirilmesi açısından büyük önem taşır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye’de İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde profesyonelleşme ve yöneticilerin kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri konusundaki tutumlarını ortaya koymak ve bu alanda aile şirketlerinin yaşadığı sorunları tespit ederek, sorunların çözümü için öneriler ortaya koymaktır. Spesifik olarak bu anket çalışma ile aşağıdaki hususların araştırılması amaçlanmıştır.

- Yöneticilerin, yönetimi devredecekleri kişilerin kişisel özellikleri,
- Yöneticilerin kendi yerine yönetici seçiminde uygulanan kriterler,
- Yönetimi devralacak kişilerin işe ilk nereden başlaması gerektiği,
- Mevcut yönetim ile yönetici adayları arasındaki ilişkilerin analizi,
- Yöneticilerin, aday yönetici seçim yöntemleri,
- Mevcut yönetimin yönetim devri öncesi uygulamaları.

2.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi; araştırma yapılacak kitlenin seçimi, anket formlarının hazırlanıp gönderilmesi, cevaplanan anket formlarındaki verilerin kodlanması, düzenlenmesi ve çeşitli analizlerin yapılmasını kapsamaktadır.

2.2.1. ARAŞTIRMA YAPILACAK KİTLENİN SEÇİMİ

Ülkemizde, İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde profesyonelleşme ve yöneticilerin kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri konusundaki tutumlarını ortaya koymak amacı ile bu uygulama anket yöntemi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Anket formu gönderilecek firmalar, İTO'nda kaydı bulunan ve imalat sektöründe faaliyet gösteren 112 adet aile işletmesidir. Gerekli olan adres, telefon, fax ve e-mail adresleri İstanbul Ticaret Odası'ndan temin edilmiştir. Anket formu gönderilen şirketlerin 51 tanesi limited şirket, kalan 61 tanesi de anonim şirkettir.

2.2.2. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI VE GÖNDERİLMESİ

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan bölümlerde yer alan sorular açık uçlu, kapalı uçlu ve 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Anket formu 3 sayfa ve 31 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde şirket sahibi veya yöneticilerinin yaşı, yönetici olarak ne kadar süredir işletmede çalıştığı, cinsiyeti, şirket içerisindeki görevi, yönetici adaylarının eğitim düzeyi, şirket sahibine yakınlık derecesi ve adayın mevcut durumunu tespitine yönelik sorular yer almaktadır.

Anket formunu ikinci bölümünde araştırmaya katılan yöneticilerin kendi yerine yönetici seçiminde uyguladığı kriterler, yönetimi devralacak kişiler çalışmaya nereden başlaması gerektiğine yönelik sorular, mevcut yönetim ile yönetici adayları arasındaki ilişkilerin analizi, yöneticinin aday yönetici seçim yöntemleri ve mevcut yönetimin, yönetim devri öncesi uygulamalarını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

Anket sorularının hazırlanmasında 2002 Family Business Survey, Mass Mutual- Center for Family Business, Today's Family Business adlı araştırma merkezlerinden ve ayrıca aile şirketleri ve yönetim konusundaki önceki yıllarda doktora ve yüksek lisans düzeyinde yapılmış çalışmalarda kullanılan anket sorularından yararlanılmıştır. Ek1'de verilen anket formu ülkemizde İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyette bulunan 112 işletmeye elektronik posta ve elden teslim edilerek iletilmiştir.

Geri bildirim yüksek tutulması amacıyla tüm şirketlerin üst düzey yöneticileri ile telefon ve elektronik posta yoluyla iletişim kurulmuştur. Araştırma anket formu gönderilen 112 işletmeden 33'ü kurumsal ilke ve kurum politikasına ters düştüğü gerekçesiyle anket çalışmasına katılmamışlardır.

2.2.3. VERİLERİN KODLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ANALİZ EDİLMESİ

Ölçme tekniği olarak, 1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3=kararsızım, 4=katılmıyorum ve 5=kesinlikle katılmıyorum şeklinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sorularının değerlendirilmesinde SPSS (Statistic Package for

Social Science) 10.0 for Windows programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlandıktan sonra veri tabanı oluşturulmuş ve anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Daha sonraki aşamada kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri ile ilgili geliştirilen çeşitli hipotezler istatistiki yöntemlerle test edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde “Tek Örneklem t Testi” (One Sample t Test) kullanılmıştır. Tek Örneklem t Testi (One Sample t Test): Tek örnek t testi, nitel verilerden hesaplanan oranlara dayalı varsayımları test etmek için t testinden yararlanılmaktadır. t test istatistiği $sd=n-1$ değerleri ile karşılaştırılarak önemlilik belirlenmekte ve olasılık düzeyine göre karar verilmektedir (Özdamar 1999: 253).

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın sonuçları değerlendirilmeden önce bir hususu özellikle belirtmekte yarar vardır. O da toplumsal nitelikli her araştırma gibi bu araştırmanın da bir takım sınırlılıklar taşıdığı ve bu nedenle ulaşılan sonuçlar ve bunlara dayanarak yapılacak yorumların dikkatli kullanılması gerektiği şeklinde ifade edilebilir. Araştırma açısından sınırlama oluşturan hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bu çalışma ülkemizde İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinin sahibi ve yöneticileri ile sınırlıdır.
- Bu çalışmada İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı olan ve halen faaliyetine devam eden 112 aile şirketi kütle olarak belirlenmiştir.
- Tezde işlenen konular yönetim-organizasyon bilim dalı çerçevesinde ele alınmıştır.

4. ÖRNEKLEMİN ÖZELLİKLERİ

Toplam 112 aile şirketinden % 66.071'ne (74) ulaşılarak elde edilen bulgular, bilgisayar ortamında SPSS programında geçerlilik testine tabi tutulmuş ve Alpha değeri % 79,22 olarak tespit edilmiştir.

Anket çalışmasının uygulandığı aile şirketlerinde sorulara yanıtlayan başkanların oranı % 54,1, başkan yrd.'ın oranı % 6,8, yöneticilerin oranı % 33,8, yönetici yrd.'ın oranı % 2,7 ve diğer yönetim kademelerinde görev alan idarecilerin oranı % 2,7'dir. Anket çalışmasının uygulandığı aile şirketlerinin genel özellikleri aşağıdaki Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Örnek Kitlenin Genel Özellikleri

Yönetici Adayının Yakınlık Derecesi		
1. Erkek Çocuk	53	71,6
2. Kız Çocuk	11	14,9
3. Kardeş	6	8,1
4. Yeğen	0	0
5. Diğerleri	4	5,4
Yönetimi Devralacak Kişinin Eğitim Düzeyi		
1. İlkokul	0	0
2. Ortaokul	5	6,8
3. Lise	31	41,9
4. Üniversite	33	44,6
5. Yüksek Lisans ve Üstü	5	6,8
Yönetimi Devralacak Kişinin Mevcut İşi		
1. İşletme Bünyesinde Çalışıyor	16	21,6
2. Başka Bir İşletmede Çalışıyor	7	9,5
3. Eğitimine Devam Ediyor	46	62,5
4. Diğer	5	6,8
Yönetimi Devralacak Kişinin İşletme İçerisindeki İlk Görevi		
1. Alt Kademe Yöneticisi	50	67,6
2. Orta Kademe Yöneticisi	19	25,7
3. Üst Kademe Yöneticisi	2	2,7
4. Diğer	3	4,1

5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: 1-6'ncı sorularda belirtilen kriterler, kendi yerine yönetici seçiminde uygulanan kriterler değildir.

H2: Yönetimi devralacak kişinin çalışmaya nereden başlayacağı önemlidir.

H3: Mevcut yönetimin, yönetici adaylarına tutumları önemlidir.

H4: Mevcut yönetimin, sonraki nesil aday yönetici seçiminde kullandığı yöntemler etkilidir.

H5: Mevcut yönetimin, gelecek yönetici adaylarına yönetim devri öncesi belirli düzenlemeler yapması zorunludur.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz hipotezlerin analizinde t-testi kullanılacaktır. Bu nedenle aşağıdaki tablo 6 ve 7'de anket sorularına ait bilgilerin istatistiki sonuçları verilmiştir.

Tablo 6: T-Testi İstatistikleri

Sorular	N (Birim sayısı)	Ortalama Değer	Standart sapma
S1	79	1,0506	,2206
S2	79	1,1646	,5144
S3	79	1,8987	1,1502
S4	79	2,9620	1,1923
S5	79	5,5570	1,3658
S6	79	1,4177	,8260
S7	79	1,3291	,5243
S8	79	4,4430	1,4478
S9	79	1,3924	,7582
S10	79	1,5823	,7269
S11	79	1,6835	,7770
S12	79	1,2278	,4221
S13	79	1,2911	,4572
S14	79	1,9367	,8674
S15	79	2,4557	,9845
S16	79	1,7342	1,0707
S17	79	1,7098	1,0519
S18	79	2,3418	1,2183
S19	79	1,5063	,6176
S20	79	1,7468	,5423
S21	79	1,7215	,6590
S22	79	1,5949	,5193
S23	79	1,4684	,9035

Tablo 7: T-Testi istatistikleri

Sorular	t	df	Ortalama Değer	Ortalama %		P Değeri
				95 güven Düşük	95 güven Yüksek	
S1	42,322	79	1,0506	1,0012	1,1001	0,000
S2	19,119	79	1,1646	1,0433	1,2858	0,000
S3	14,673	79	1,8987	1,6411	2,1564	0,000
S4	22,081	79	2,9620	2,6950	3,2291	0,000
S5	16,640	79	5,5570	2,2510	2,8629	0,000
S6	15,256	79	1,4177	1,2327	1,6027	0,000
S7	22,531	79	1,3291	1,2117	1,4466	0,000
S8	21,137	79	4,4430	3,1188	3,7673	0,000
S9	16,324	79	1,3924	1,2226	1,5622	0,000
S10	19,347	79	1,5823	1,4195	1,7451	0,000
S11	19,259	79	1,6835	1,5095	1,8576	0,000
S12	25,853	79	1,2278	1,1333	1,3224	0,000
S13	25,101	79	1,2911	1,1887	1,3935	0,000
S14	19,846	79	1,9367	1,7424	2,1310	0,000
S15	22,171	79	2,4557	2,2352	2,6762	0,000
S16	14,396	79	1,7342	1,4944	1,9740	0,000
S17	14,440	79	1,7098	1,4733	1,9445	0,000
S18	17,085	79	2,3418	2,0689	2,6147	0,000
S19	21,680	79	1,5063	1,3680	1,6447	0,000
S20	28,632	79	1,7468	1,6254	1,8683	0,000
S21	23,219	79	1,7215	1,5739	1,8691	0,000
S22	27,296	79	1,5949	1,4786	1,7113	0,000
S23	14,445	79	1,4684	1,2660	1,6707	0,000

H1: 1-6'ncı sorularda belirtilen kriterler, kendi yerine yönetici seçiminde uygulanan kriterler değildir.

Tüm hipotezlerin değerlendirilmesinde, ankette ki sorular dikkate alınacaktır. Bu soruların tam tersi hipotezler kurularak sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

Örneğin;

H₀: Sonraki nesil yönetici seçiminde temel kriter adayının yeteneği değildir.

H₁: Şirketin yönetimini devralacak yönetici seçiminde temel kriter adayının yeteneğidir.

İlgili soruların yer aldığı tablo 8 aşağıdaki gibidir:

Tablo 8: Yönetimi Devralacak Kişi Seçiminde En Önemli Etken

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Kişinin <i>Yeteneğidir.</i>	42,322	,2206	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter İş <i>Bilgisidir.</i>	19,119	,5144	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter <i>Eğitimidir.</i>	14,673	1,1502	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Şu Anki Yöneticiye <i>Akrabalık veya Yakınlık Derecesidir.</i>	22,081	1,1923	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter <i>Ailenin Örf, Adet ve Değerlerinden Kaynaklanan Aile İçi (değerler) Kurallardır.</i>	16,640	1,3658	0,000
Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Ailenin <i>Yönetimi Devralacak Tek Bir Üyenin Olmasıdır.</i>	15,256	,8260	0,000

Fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklindedir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamındadır.

Anket sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, örneklem kitlenin kendi yerine yönetici seçimindeki unsurları önem sırasına göre değerlendirildiğinde, örneklem kitlenin yönetimi devralacak yönetici seçiminde temel kriter olarak ilk sırayı % 100 oranla kişinin yeteneğine bağlı olduğu görüşündedir. İkinci sırada ise, % 97.5'lik oranla yönetici adayının iş bilgisi gelmektedir. Diğer bağlayıcı bir şart olarak, örneklem kitle % 86'lık bir oranla yönetimi devralacak başka bir aile üyesinin olmayışını göstermişlerdir.

Mevcut yöneticiler, yönetimi devralacak kişinin eğitiminin önemli olduğunu % 83.6'lık oranla vurgulamışlardır. Yönetici seçiminde belirleyici olan diğer bir kriterin ise, ailenin örf, adet ve değerlerden kaynaklanan aile içi değerlerdir. Bu

görüşe katılım çok olmamakla birlikte % 53,2'lik bir oranla kabul görmüştür. Akrabalık ve yakınlık derecesinin, yönetici seçiminde temel bir kriter olup olmadığı konusunda % 39.2'lik bir oranla örneklem kitle kararsız olduğunu belirtmiştir.

H2: Yönetimi devralacak kişinin çalışmaya nereden başlayacağı önemlidir.

Söz konusu hipotezle ilgili soruların dağılımı aşağıdaki tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Yönetici Adayının İşletmeye Giriş Şekli

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, <i>Başka Bir İş Yerinde Deneyim Kazanmalı ve Daha Sonra İşe Başlamalıdır.</i>	22,531	,5243	0,000
İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, Mutlaka İlk İşe İşletmenin <i>Herhangi Bir Çalışan Olarak Başlamalıdır.</i>	21,137	1,4478	0,000
İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, <i>İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır.</i>	16,324	,7582	0,000

Tabloda gösterilmiş olan veriler sonucunda fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. P değerlerinin de 0 olması, H_0 hipotezlerinin reddedilmesi, H_1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamını vermektedir. Yukarıdaki bulguların frekans analizi yapıldığında mevcut yöneticilerin çoğunluğu, yönetimi devralacak adayların çalışmaya nereden başlaması gerektiğine ilişkin sorulara verdikleri cevaplarda öncelikli olarak, adayların başka bir iş yerinde deneyim kazanmaları gerektiğini belirtmişlerdir (% 97.5).

Diğer yandan işletme sahipleri, sonraki nesil yöneticilerin direk olarak işe yönetici konumunda başlaması gerektiği fikrini % 93.7'lik yüzdeyle paylaşmışlardır. Örneklem kitlenin % 65.8'i yönetici adaylarının işe herhangi bir yönetici olarak başlamaları konusuna tamamen karşı çıkmışlardır.

H3: Mevcut yönetimin,yönetici adaylarına tutumları önemlidir.

İlgili soruların dağılımı aşağıdaki tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Mevcut Yönetim ve Eğitim Stratejisi

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarının Yetiştirilmesinde <i>Büyük Rol Üstlenirler.</i>	19,347	,7269	0,000
Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarına Eğitimi Aşamasında <i>Şirket İçi/ Dışı Eğitim Programı Düzenler.</i>	19,259	,7770	0,000
Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarının Eğitimi İçin <i>Konferans, Seminer ve Eğitim Programlarına Katılmalarında Teşvik Edicidir.</i>	25,853	,4221	0,000
Mevcut Yöneticiler, İşletme İçinde Sorumluluklar Vererek, <i>İş Tecrübesi Edinmeleri ve Karar Alma Yeteneklerinin Gelişimi Sağlar.</i>	25,101	,4572	0,000
Mevcut Yöneticiler, Sahip Oldukları <i>Bilgi, Beceri ve Deneyimlerini Yönetici Adayları İle Paylaşmalıdır.</i>	19,846	,8674	0,000
Mevcut Yöneticiler, Aday Yöneticilerin Yetiştirilmesi Açısından <i>İşletmenin Geleceğini Etkileyecek Kararların Alımında, Adayların Fikri Alınır.</i>	22,171	,9845	0,000
Yönetici Adaylarına <i>Mevcut Yönetim Sorumluluğu Verilir.</i>	14,396	1,0707	0,000

Anket çalışmada sorulan sorular arasında fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların çoğunluğu kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklindedir. P değerlerinin de 0 olması, Ho hipotezlerinin reddedilmesi, H1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamındadır. Ankete katılı sağlaya yöneticilerin tamamına yakın bir bölümü, yönetici adaylarının yetiştirilmesinde, deneyim ve tecrübe kazanmalarında mevcut yöneticilerin yol gösterici oldukları konusunda birleşmişlerdir.

H4: Mevcut yönetimin, sonraki nesil aday yönetici seçiminde kullandığı yöntemler etkilidir.

İlgili soruların dağılımı aşağıdaki tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Yönetimi Devralacak Kişi Seçimi

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Aile İşletmelerinin Gelecekteki Yöneticisi, Tamamen <i>Yöneticinin Kendi Kararına Bağlıdır.</i>	14,440	1,0519	0,000
Aile İşletmelerinin Gelecekteki Yöneticisi, <i>Aile Üyelerinin Görüşleri Alınarak Seçilir.</i>	17,085	1,2183	0,000
Aile İşletmelerinde Yönetici Adayı seçiminde, İşletmenin Geleceği Söz Konusu Olduğundan <i>Tüm Yöneticilerin Onayı Alınır.</i>	21,680	,6176	

Tabloda gösterilmiş olan veriler sonucunda fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. P değerlerinin de 0 olması, H_0 hipotezlerinin reddedilmesi, H_1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamını vermektedir.

İşletmeleri çoğunda yönetimi devredecek kişinin seçiminde izlene yol sorgulandığında birincil yöntem olarak tüm yöneticileri onayı ile yapıldığı (% 96.2), ve izlenen diğer yöntemin ise, adayların seçiminin kararının tamamen yöneticinin kendi kararına bağlı olduğu yöndedir. Yönetici seçiminde aile üyelerinin görüşlerinin alınması seyrek olarak başvurulan süreçtir.

H5: Mevcut yönetimin, gelecek yönetici adaylarına yönetim devri öncesi belirli düzenlemeler yapması zorunludur.

Tablo 12: Yönetim Devri Sonrası İçin Algılama

Sorular	t	Standart sapma	P değeri
Yönetim Devrinin Düzenli ve Planlı Bir Şekilde Olması ve Sonraki Yöneticilere Şans Tanımak İçin Gerekli Düzenlemeler Yapılır.	28,632	,5423	0,000
Yönetici Değişiminin Ardından, İşletmenin Diğer Kıdemli Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Desteğini Alabileceği Profesyonel Bir Şirket Kültürü Oluşturulur.	23,219	,6590	0,000
Yönetim Devrinden Sonra Yeni Yöneticilerin İşletmede Üstlenecekleri Rol ve Sorumlulukları Hakkında Resmî Düzenleme Vardır.	27,296	,5193	0,000
Yönetim Devrinden Sonra İşletmede Herhangi Bir Sorun Yaşanmaması İçin, Mevcut Yöneticiler İşletmede Bir İş Stratejisi Yaratmalıdır.	14,445	,9035	0,000

Tablo 12'den elde edilen bulgular arasındaki fark anlamlı çıktığı için yukarıda verilen yargıların doğruluğu tespit edilmiştir. P değerlerinin de 0 olması, H_0 hipotezlerinin reddedilmesi, H_1 alternatif hipotezlerinin kabul edildiği anlamındadır. Örneklem kitleden elde edilen bulgular dahilinde yöneticilerin yetkilerini devretmeden önce yani aktif olarak yönetimden çekilmeden önce, mevcut yöneticilerin işletmedeki rolüne ilişkin resmî plan, iş stratejisi ve gerekli hukuki düzenlemeleri yaptıkları sonucuna varılmıştır.

6. BULGULAR

Yapılan anket çalışmasında örneklem kitle olarak sadece yöneticiler alınmıştır. Yöneticilerin profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme stratejileri hakkında tutumları sorgulanmaya çalışılmıştır. Araştırma verileri ülkemizde İstanbul Bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren tekstil firmalarından elde edilmiştir. Tek bir sektörden elde edilen veriler ışığında genellemeler yapılırken dikkatli olmak gerekmektedir.

Yapılan çalışmada sektörel bazda elde edilen verilerin, her ülkenin kültürel yapısına, toplumun değer yargılarına, tutum ve beklentilerine, sosyal özelliklerine göre değişiklik gösterebileceği dikkate alınmalıdır.

Ülkemizde İstanbul bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren tekstil firmaları üzerinde yapılan bu çalışmanın neticesinde, işletmelerde çalışan yöneticilerin, yönetici adaylarının yetiştirmeleri açısından ne ölçüde destek verdikleri ve ne gibi stratejiler uyguladıkları, ve süreci etkileyen faktörleri ortaya çıkarmaktır. İstanbul Sanayi Odası'ndan alınan 112 adet işletmeye anket çalışması gönderilmiş ve 79 adedinden geri bildirim alınmıştır.

Yöneticilerin, kendi yerlerine yönetici yetiştirme eğilimini en çok etkileyen 'Yetenek' değişkeni olmuştur. İkinci önemli etkinin yönetici adayının "akrabalık veya yakınlık derecesi" değişkeni olduğu sonucuna varılmıştır. Buna paralel olarak mevcut yöneticilerin, gelecekte yönetici aday olacak kişilerin eğitimine büyük önem verdikleri gözlenmiştir. Yöneticilerin, aday yöneticilerin yetiştirmesinde, gerek işletme içi veya dışı 'eğitim' programlarına, gerekse 'konferans, seminer ya da çalışmalara katılmaları' yönünde yönlendirici etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Sonuç olarak, günümüzde gelinen son noktada işletmeler, oluşan rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek, işletmenin başarısını sürekli kılmak, ülke ekonomisine güç katmak, küreselleşme çabalarının hızla devam ettiği günümüzde ülke ekonomimizin dünya ekonomisi içerisinde başarılı kılmak için, yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin, yönetici adaylarının yetiştirilmesine daha bir özen göstermesi gerekliliği vardır.

SONUÇ

Günümüzde, hızlı değişim hareketinin yaşandığı iş dünyasında işletmelerin yeni oluşumlara adapte olabilmesi, gelişmeleri takip etmesi her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Oluşan küresel rekabet ortamında, işletmelerin hayatta kalabilmeleri, gelecekte var olabilmeleri için, oluşan şartlara göre yeni bir yönetim anlayışı oluşturmak zorundadır. Bilindiği gibi günümüz yönetim anlayışı her geçen gün gücünü hissettiren küresel rekabet ortamında, hayatta kalabilmek ve şirketi geleceğe taşıyabilmek için, şirket yönetiminde profesyonelleşmeyi vazgeçilmez kılmaktadır. Herhangi bir kurumsal yönetim anlayışını benimsemeyen şirketlerin sadece şirket sahibi ya da yöneticilerinin kişisel beceri, yetenek veya uğraşlarıyla mevcut rekabet ortamında varlıklarını daimi kılmalarına imkan yoktur.

Küreselleşmenin etkisiyle oluşan acımasız rekabet ortamında tüm işletmeler için önem taşıyan profesyonelleşme, aile şirketleri için ayrı bir öneme sahiptir. Çünkü aile şirketleri büyüklükleri ne olursa olsun kendine has özelliklerinden ötürü profesyonelleşme yolunda başarıya ulaşmaları daha zor olmaktadır.

Günümüz yönetim anlayışının aile şirketlerinde uygulanabilirliği yolunda en belirgin sorunu, aile içi değerler, inançlar, çıkarlar ve aile ilişkilerinin işe yansıtılması oluşturmaktadır. Global normlar çerçevesinde bir yönetim anlayışının adaptasyonunda karşılaşılan sorunların temelinde aile şirketlerinin tüm dünyada farklı kültürel değerleri yansıtması ve bu değerler etrafında örgüt kültürünün oluşması yatmaktadır.

Örneğin; ülkemizde faaliyet gösteren aile şirketlerinin toplumsal kültüre özgü değerler içermesi, profesyonelleşmeyi zorlaştıran etmenlerdir. Çünkü; gerek sonraki nesil yöneticinin belirlenmesindeki güçlükler, aile ve iş ilişkilerindeki karışıklık, şirket kurucularına karşı saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvensizlik, aile dışından ortaklıklara sıcak bakılmaması vb. bir çok nedenden ötürü aile şirketlerinde kurumsal yönetime geçişler sancılı olmaktadır.

Küçük ve Orta Büyüklükteki işletmeler ve aile şirketlerinin ülke ekonomisi üzerindeki etkinliği düşünüldüğünde, aile şirketlerinin sadece girişimciler yada aile fertleri için değil, aynı zamanda ülke ekonomisi açısından ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan aile şirketleri incelendiğinde gerek dünya ülkelerinde, gerekse ülkemizde genel problemin şirketin diğer nesillere devrinde yaşanmaktadır. Geline son noktada aile şirketleri, profesyonelleşme ve kendi yerine yönetici yetiştirme eğilimine önem vermeye başlamışlardır.



KAYNAKÇA

AKDEMİR, Ali

- 2001 **Yönetici Engeli, Organizasyonlarda Yöneticilerin Üretkenliği.**
Kocaeli, II. Baskı
- 2003 **Temel İşletmecilik Bilgileri.** İstanbul: Türkmen Yayınevi, Yayın No:
238:8

ALATON, İ., Y. ARGÜDEN

- 2003 “Yönetimde Kuşak Geçişi”
(<http://www.insankaynaklari.com/CN/contentbody.asp=68>)

BAKAN, İsmail

- 2001 “Katılımcı Yönetim: Yöneticilerin Astlarının Kararlara Katılımlarına Bakış Açıları Üzerine Bir Alan Çalışması” **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler.** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 363-380.

BAYRAKLI, H. H., M. ERKAN, A. Ş. GÖRMÜŞ, Ç. BEKTAŞ, A. KARAMAN

- 2002 “2002 Yılı Uşak İli Sanayi Araştırması” **Afyon Kocatepe Üniversitesi Uşak İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi.** 1-25.

BEKTÖRE, S., Y. BENLİĞİRAY, D. AYDIN

- 1985 **Şirketler ve Kooperatifler Muhasebesi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Yayın No: 16:1

BELVİRANLI, Alev

- 1999 “Pain Of Change” (<http://www.capital.com/degisim.html>)

BOWMAN, Nancy

- 2003 ‘Transferring Management in The Family-Owned Business’ Institute For Family Business, The John F. Baugh Center For Entrepreneurship. Waco, Texas

BRAUCHT, Scott

- 2003 “Understanding Family and Business Systems Critical to Success” Smith& Gesteland llp (<http://www.sgcpa.com/resources.html#art>)

CAN, H., D. TUNCER, D. Y. AYHAN

- 2001 **Genel İşletmecilik Bilgileri.** Ankara: Siyasal Kitabevi, XII. Baskı

CHAMI, Ralph

- 1999 “What’s Different About Family Business” **University Of Notre Dame and IMF Institute Washington.** 485-512.

DRUCKER, Peter F.

- 1995 “How to Save the Family Business” UMass Family Business Center, Related Matters Newsletter
- 2000 **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.** (Çev. İrfan Bahçırangil ve Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon Yayıncılık hizmetleri, II. Baskı

EFİL, İsmail

- 1999 “Yönetici Eğitimi ve Yönetici Eğitiminde Uygulanabilecek Yöntemler” **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon Dergisi.** 6, Ekim, 162-178.

ENGİN, Atilla

- 2003 “Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Özelleştirme” (<http://www.fortunecity.com/atillaengin/kitler.html>)

ERDOĞAN, İlhan

- 2002 “Aile Şirketlerimiz Kurumsallaşabilse Türkiye Ekonomisi Bir Kat Daha Büyür” **Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği Basın Bülteni**. İstanbul, 5-8.

EREN, Erol

- 1998 **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayın AŞ. IV. Baskı

FINDIKÇI, İlhami

- 2003 **Aile Şirketlerinde Yönetim**. İstanbul: İnka Eğitim Danışmanlık, (www.inkadanismanlik.com.tr.)

GOFFEE, Rob

- 1996 “Understanding Family Business: Issues For Further Research” **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 36-42

GORDON, Edward E.

- 2000 “Investing in Human Capital: Solving The ROI Mystery” **Training University Magazine** January-February 4

İMKB

- 2003 İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayınları, 34
<http://www.ntvmsnbc.com/news/195054.asp?cp1=1>

İTO

- 2001 **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi'lerin Yönetim Sorunları**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını, II. Bölüm

JAFFE, T. D., S. LANE, L. DASHEV, D. BORG

- 1997 “The CPA as Family Adviser” **Journal of Accountancy**. 42-50.

JAMES, Gibson., J. İVANCEVİCH, J. DONNELLY

1979 **Organizations: Behaviour Structure and Process.** Dallas: Business Publications Inc. 145

JANJUHA, Shaeena & WOODS, Adrian

2002 "Successional Issue Within Asian Family Firms" **International Small Business Journal**, 77-93

JONOVİC, J. Donald

2003 "Professionalizing" the Family Business" **Family Business Forum**, Fairleigh Dickinson University 5-8

KARPUZOĞLU, Ebru

2001 **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.** İstanbul: Hayat Matbaacılık, İletişim, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti., I. Baskı

KAVRAKOĞLU, İbrahim

1997 "Kurumsal Yönetime Geçiş"
(<http://www.kavrakoğlu.com/makale5.html>)

KIRIM, Arman

2002 **Aile Şirketlerinin Yönetimi.** İstanbul: Sistem Yayıncılık, I. Basım

KIZILÇELİK, Sezgin ve YAŞAR, Erdem

1992 **Sosyoloji Teorileri.** Konya: Kuzucular Ofset Cilt:2

KOÇEL, Tamer

2003 **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 9 Baskı, Yayın No: 1382, ISBN: 975-295-162-3

KULA, Veysel

- 2003 “İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması: Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 675-9-690

KÜSKÜ, Fatma

- 1998 “Yönetici-Yardımcı İlişisine Bir Bakış: Kendi Yerine Eleman Yetiştirme” **6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basım Evi, 225-238.

MORRIS, H. M., R. W. WILLIAMS, D. NEL

- 1996 “Factors Influencing Family Business Succession” **International Journal Of Entrepreneurial Behaviour and Research**. II, 3, 68-80.

LEE, K.C., Christina, S. E. BEATTY

- 2002 “Family Structure and Influence in Family Decision Making” **Journal of Consumer Marketing**, 24-38

ÖZDAMAR, Kazım

- 1999 **Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi**. Eskişehir: Kaan Kitabevi, II. Baskı.

ÖZEL, Mustafa

- 2002 “Aile şirketleri kurumlaşmalı”
(<http://www.safakonline.com/makale/1.html>)

RAELIN, A. Joseph

- 1999 **Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler)**. (Çev. Kamuran Tuncay) İstanbul: Şefik Matbaacılık, I. Baskı.

ROGERS, Mike

2002 "A Family Affair" **Today's Family Businesses**. 1-18.

SAĞLAM, Necdet

2002 "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma" (<http://www.eso-es.net/necdetsaglam>)

ŞAMİLOĞLU, Famil

2002 "*Entelektüel Sermaye*" Ankara: 68

ŞİMŞEK, M., T. AKGEMİCİ, A. ÇELİK

2001 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış**. Ankara: Nobel Yayıncılık, II. Baskı

2003 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbaacılık, I. Bölüm

STEWART, A.Thomas,

1991 "Brainpower", *Fortune*, 11-12

US, T. Ahmet

2003 "Aile Şirketleri ve Yönetim" (<http://www.koniks.com/makale2.html>)

YDK

1999 "Kamu İktisadi Teşebbüsü Kavramı ve Kapsamı" (<http://www.ydk.gov.tr/kit99>)

YU, F. Tony

2002 "The Chinese Family Business as a Strategic System: an evolutionary perspective" **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 22-27

WARD, T. Cohn

2003 "Family Business Consulting" **Apsen Family Business Group & Family Business Consulting Income. USA.**

WESTHEAD, P., M. COWLING

1997 "Performans Contrast Between Family and Non-Family Unquoted Companies in The UK" **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 30-51

WILKES, Michael

2003 "What Does it Mean to "Professionalize" Management?" **Smith & Gesteland llp** (<http://www.sgcpa.com/resources3.html>)

EKLER

ANKET SORULARI

Anket Form No :

Tarih :

Bu anket formu Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Ana Bilim dalında hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezi için düzenlenmiştir. Bu anket çalışması ile kurumunuz yöneticilerinin kendi yerine yönetici yetiştirme stratejilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Vereceğiniz cevapların doğruluğu ve gerçeği yansıtması çalışma sonuçları açısından önem taşımaktadır. Kurum ve kimlik bilgileriniz saklı kalacak ve açıklanmayacaktır. Çalışmaya sağladığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Arş.Gör.Erdal AYDIN

Kişisel Özellikler

1. Kurumunuzdaki Göreviniz Nedir? Başkan Başkan Yrd.
 Yönetici Yönetici Yrd.
 Diğer
2. Cinsiyet Bayan Erkek
3. Yaş
4. Kaç Yıldan beri bu Görevdesiniz?

Yönetimi Devralacak Bireyin Kişisel Özellikleri

5. Yönetimi Devralacak Kişinin Yakınlık Derecesi
- Erkek Çocuk Kız Çocuk
 Kardeş Yeğen
 Diğerleri
6. Yönetimi Devralacak Kişinin Eğitim Düzeyi
- İlkokul Ortaokul
 Lise Üniversite
 Yüksek Lisans ve üstü

7. Yönetimi Devralacak Kişinin Mevcut İşi

- () İşletme Bünyesinde Çalışıyor
 () Başka Bir İşletmede Çalışıyor
 () Eğitimine Devam Ediyor
 () Diğer

8. Yönetimi Devralacak Kişinin İşletme İçerisindeki İlk Görevi

- () Alt Kademe Yönetici () Orta Kademe Yönetici
 () Üst Kademe Yönetici () Diğer

Örnek: Bundan Sonraki Soruları Aşağıdaki Kriterleri Dikkate Alarak Değerlendiriniz.

Kesinlikle Katılıyorum (1) Katılıyorum (2) Kararsızım (3) Katılmıyorum (4) Kesinlikle katılmıyorum (5)

Sayfa No.	Sorular	1	2	3	4	5
X	Aile Şirketleri Ülke Ekonomilerinde Lokomotif Görevi Üstlenirler.	X				

Kendi Yerine Yönetici Seçiminde Uygulanan Kriterler

Soru No.	Sorular	1	2	3	4	5
1	Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Kişinin <i>Yeteneğidir</i> .					
2	Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter <i>İş Bilgisidir</i> .					
3	Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter <i>Eğitimidir</i> .					
4	Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Şu Anki Yöneticiye <i>Akrabalık veya Yakınlık Derecesidir</i> .					
5	Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter <i>Ailenin Örf, Adet ve Değerlerinden Kaynaklanan Aile İçi (değerler) Kurallardır</i> .					
6	Şirketin Yönetimini Devralacak Sonraki Nesil Yönetici Seçiminde Temel Kriter Ailenin <i>Yönetimi Devralacak Tek Bir Üyenin Olmasıdır</i> .					

Yönetimi Devralacak Kişiler Çalışmaya Nasıl Başlamalı

Soru No.	Sorular	1	2	3	4	5
7	İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, <i>Başka Bir İş Yerinde Deneyim Kazanmalı ve Daha Sonra İşe Başlamalıdır.</i>					
8	İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, Mutlaka İlk İşe İşletmenin <i>Herhangi Bir Çalışanı Olarak Başlamalıdır.</i>					
9	İşletme Yönetimini Devralacak Yönetici Adayı, <i>İşletmede Yönetici Olarak İşe Başlamalıdır.</i>					

Mevcut Yönetim İle Yönetici Adaylarının Eğitimi

Soru No.	Sorular	1	2	3	4	5
10	Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarının Yetiştirilmesinde <i>Büyük Rol Üstlenirler.</i>					
11	Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarına Eğitimi Aşamasında <i>Şirket İçi/ Dışı Eğitim Programı Düzenler.</i>					
12	Mevcut Yöneticiler, Yönetici Adaylarının Eğitimi İçin <i>Konferans, Seminer ve Eğitim Programlarına Katılmalarında Teşvik Edicidir.</i>					
13	Mevcut Yöneticiler, İşletme İçinde Sorumluluklar Vererek, <i>İş Tecrübesi Edinmeleri ve Karar Alma Yeteneklerinin Gelişimi Sağlar.</i>					
14	Mevcut Yöneticiler, Sahip Oldukları <i>Bilgi, Beceri ve Deneyimlerini Yönetici Adayları İle Paylaşmalıdır.</i>					
15	Mevcut Yöneticiler, Aday Yöneticilerin Yetişmesi Açısından <i>İşletmenin Geleceğini Etkileyecek Kararların Alımında, Adayların Fikri Alınır.</i>					
16	Yönetici Adaylarına <i>Mevcut Yönetim Sorumluluğu Verilir.</i>					

Yöneticinin, Aday Yönetici Seçim Yöntemleri

Soru No.	Sorular	1	2	3	4	5
17	Aile İşletmelerinin Gelecekteki Yöneticisi, Tamamen <i>Yöneticinin Kendi Kararına Bağlıdır.</i>					
18	Aile İşletmelerinin Gelecekteki Yöneticisi, <i>Aile Üyelerinin Görüşleri Alınarak Seçilir.</i>					
19	Aile İşletmelerinde Yönetici Adayı seçiminde, İşletmenin Geleceği Söz Konusu Olduğundan <i>Tüm Yöneticilerin Onayı Alınır.</i>					

Mevcut Yönetimin, Yönetim Devri Öncesi Uygulamaları

Soru No.	Sorular	1	2	3	4	5
20	Yönetim Devrinin Düzenli ve Planlı Bir Şekilde Olması ve Sonraki Yöneticilere Şans Tanımak İçin Gerekli Düzenlemeler Yapılır.					
21	Yönetici Değişiminin Ardından, İşletmenin Diğer Kıdemli Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Desteğini Alabileceği Profesyonel Bir Şirket Kültürü Oluşturulur.					
22	Yönetim Devrinden Sonra Yeni Yöneticilerin İşletmede Üstlenecekleri Rol ve Sorumlulukları Hakkında Resmi Düzenleme Vardır.					
23	Yönetim Devrinden Sonra İşletmede Herhangi Bir Sorun Yaşanmaması İçin, Mevcut Yöneticiler İşletmede Bir İş Stratejisi Yaratmalıdır.					