

GİRİŞ

Aile şirketlerinin, buldukları ülkelerin ekonomilerine yaptıkları katkıları ve özellikle sayıları açısından ele alındıklarında tüm dünyada etkin bir ekonomik örgütlenmeyi temsil ettikleri görülmektedir. Dünyada ve ülkemizde aile şirketi vasfındaki işletmelerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük kısmını oluşturduğu; Türkiye ve Amerika için küçük ve orta ölçekli işletmeler dikkate alındığında aile şirketi olma oranının %90'ların üzerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Amerika'da gerçekleşen gayri safi milli hasılanın yarısının bu şirketlere ait olduğu ve özel sektörde çalışan işgücünün yarısından fazlasının aile şirketlerinde çalıştığı gerçeği de göz önüne alındığında, aile şirketlerinin iş hayatı için ne derece önemli olduğu anlaşılabilir. Aile şirketleri, çoğunlukla ilk girişimcinin o günün koşullarındaki üstün çaba ve gayretleriyle zaman içinde büyümekte, ulusal hatta uluslar arası şirketler haline gelmektedir. Aile şirketi olmanın birçok avantajı olmasına karşın, aile şirketlerinin ömürleri çok uzun olamamakta ve sonraki nesillere devredilen işletme sayısı oldukça azalmaktadır. İşletme ömürlerinin kısa olmasının altında yatan en önemli nedenlerinden biri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin süratle geliştiği ve hızla küreselleşen iş dünyasındaki değişimlere, diğer şirketlerle mukayese edildiğinde daha gelenekçi ve içe kapanık olan aile şirketlerinin aynı hızla ayak uyduramamasından kaynaklanmaktadır. Buna ilave olarak aile şirketleri diğer şirket yapılanmalarına göre birçok yapısal sorunu bünyesinde barındırmaktadır. Aile şirketleri sahip oldukları karakteristik özelliklerin bir sonucu olarak bir çok sıkıntıya göğüs germek zorundadır. Bu sıkıntıların ülkemizde ve dünyada aile şirketleri açısından yapısal sorunlara

dayandığı ve genel anlamda ancak “kurumsallaşma” ile çözülebileceği söylenebilir. Bugünün artan rekabet koşulları altında, aile şirketlerinin başarılı bir biçimde yönetimi ve kurumsallaşma yaklaşımı içinde olmaları işletmelerin devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde aile şirketleri; karakteristikleri, avantaj ve dezavantajları ile ele alınmıştır. Aile şirketlerinde sürekli karşılaşılan ve aile işletmelerinin en büyük problemlerinden olan şirket ve aile içi çatışmalara alt başlıklarıyla incelenmiştir.

İkinci bölümde çözüm önerisi olarak kurumsallaşma ele alınmış , kurumsallaşmanın şirket ve aile içi süreçlerinden bahsedilmiştir. Şirketlerin devamlılığı için önemli olan şirket anayasası ve yönetim kurulundan bahsedilmiş , devir ve miras planlamasına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde örnek olaylarla çalışmada anlatılanların gerçek hayattaki oluşumları incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Birinci Bölüm

AİLE ŞİRKETİ TANIMI, YAPISI ve İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI ve TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Türk Ticaret Hukukunda aile şirketlerinin özel bir tanımı yoktur. Aile işletmelerini tanımlamada servetin mülkiyetinin korunmasından, yönetimdeki hakimiyete ve kan bağına kadar bir çok farklı ölçütler kullanılmıştır. Kan bağına esas alan tanımlara göre aile tarafından yönetilen işletmeler, hemen tüm yöneticileri aileden gelen işletmelerdir. Bir başka çalışmada ise aile şirketi, işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediği, iş ve ailenin birleşmiş olduğu işletme türü olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan,2000, s.32). Bir başka tanıma göre ise; aynı aileden en az iki veya daha fazla kişi tarafından tamamıyla veya belli bir bölümü sahiplenilmiş ve yönetilen işletmeler aile işletmeleri olarak tanımlanır (Malinen, 2001, s.197).

Bir işletmede sahipliğin temel karar ve icra organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde söz konusu olan yönetim ise ailesel yönetim olarak adlandırılmaktadır.

Türkiye’de az ortaklı anonim şirketler aile şirkettir. Bunlara kapalı şirketler de denir. Genellikle bu şirketler bir ailenin mensupları arasında kurulduğundan aile şirketi adı bu şirketler için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Yukarıdaki tanımlarda ortak özellik bir şirketin yönetiminin ve kontrolünün bir ailenin elinde olmasıdır. Bu güç ise şirket sermayesinin

önemli bir kısmına bir ailenin sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Aile şirketleri birden fazla tanıma sahiptir. Örneğin, aile bireylerinin hisselerinin yüzde 60'ına sahip olduğu haller; şirket hisselerinin çoğunluğunun tek bir ailenin elinde olması, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmetmesi, ayrıca şirketi kuran kişinin de Yönetim Kurulu Başkanlığı yanı sıra icraatın içinde olduğu haller gibi bir çok farklı işleyiş aile şirketi tanımına dahil olmaktadır.

Ancak aile şirketleri mülkiyet baz olarak alındığında üçe ayrılmaktadır. Bunlar; 'Tek Patron', 'Kardeş Ortaklığı' ve 'Kuzenler Konsorsiyumu'. olarak sıralanabilir (Akdoğan,2000, s.35).

ABD'de ve diğer batı ülkelerinde aile şirketlerinin yüzde 75'i bir kişinin şirket kontrolünü elinde tuttuğu 'tek patron' özelliğini taşımaktadır. Bu tür aile şirketlerinin en temel sorunu yeterli sermayeyi elde edebilmektir. Genelde bu sorunu çözebilmek için 'halka arz' yöntemine başvurulmakta ancak bu birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. En önemlisi, aile özelliğini yitirmekte ve SPK'nın (Sermaye Piyasası Kurulu) gerektirdiği ek prosedürlerle kontrolün elden gitme olasılığı doğmaktadır. Cargill Inc. Yönetim Kurulu Üyesi James Cargill bu konuda şunları söylemektedir; “Şirketinizi halka açtığınızda iki şey elde edersiniz; para ve dert. Cargill'de, her ikisinden de bolca var.“

İki veya daha fazla kardeşin hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmalarına 'Kardeş Ortaklığı' denmektedir. ABD'de aile şirketlerinin yüzde 20'si kardeş ortaklığıdır.

Kuzenler konsorsiyumu aile şirketlerinin ikinci ya da üçüncü neslinde oluşan ortaklık yapısı olup çoğu aile şirketi bu aşamaya ulaşmadan yok olur.

Her ne kadar bir ortaklık (şirket) türü olsa da aile şirketlerinin diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini karakterize eden birtakım özellikler mevcuttur. Söz konusu karakteristikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barış,2003, s.2).

- 1- Genellikle aileden en az iki jenerasyon işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki jenerasyonu barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde jenerasyon farkı görülme de aşağıda belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındıkları için aile şirketi statüsünde ele alınabilirler.
- 2- İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir.
- 3- Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar işletmeyi kuran yakındır.
- 4- Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanımasını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.
- 5- Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte

gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

- 6- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.
- 7- Bu tür şirketlerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde düzenlenebilir, doğum ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.
- 8- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.
- 9- Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin malî desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.
- 10-Aile şirketlerindeki idarî personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idarî personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.
- 11-Aile şirketlerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler.

Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.

1997 yılı itibariyle Kuzey Amerika'da (A.B.D., Kanada, Meksika) halka açık şirketlerin %60'ının, bütün işletmelerin %92'sinin; ABD'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin %95'inin; Şili'de %90'ının; İtalya'da % 99'unun; İspanya'da %71'inin ve 1996 yılı itibariyle Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin aile şirketi olması bunun tipik bir göstergesidir (Barış,2003, s.3).

Aile şirketlerinin sayısındaki bu artışın ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek artmasına yol açtığı da bilinen bir durumdur.

1.2. AİLE ŞİRKETLERİ ÇEŞİTLERİ

1.2.1. Varolma Sürelerine Göre Aile Şirketleri

Şirketlerin kuruluş gayelerinin en önemlisi varlıklarını sürdürerek şirketi sonraki nesillere devretmektir. Fakat aile şirketlerinin ancak üçte birine yakın kısmı ikinci nesle, ikinci nesle devredenlerin de yarısının üçüncü nesle devrettikleri gözlenmektedir (Alayoğlu, 2003, s.29).

ABD'de kurulan şirketlerin % 40'ı daha ilk beş yılda yok olmaktadır. Geriye kalanların % 66'sı birinci kuşakta batmakta veya el

değiştirmektedir. Yani ikinci kuşağa geçenlerin yüzdesi % 20'yi geçememektedir. İkinci kuşağa geçenlerin de ancak % 17'si yani kurulan şirketlerin % 3,4' üçüncü kuşağa devam edebilmektedir. 1955 ve 2001 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en iyi şirketler sırlaması olan Fortune 500 listesindeki şirketlerin ancak % 77'si bugün varlığını sürdürmektedir. Avrupa'daki şirketlerden üçüncü kuşağa kalanların da oranı yalnızca % 14'tür.

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, şirketlerin büyük çoğunluğunun aileler tarafından yönetildiği ve hl birinci kuşağın egemen olduğu, son zamanlarda 2. kuşağa devreden şirketlerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak 3. ve 4. kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. İkinci, nc ve dördüncü nesle ulaşabilen sınırlı sayıdaki Türk aile şirketlerinden bazıları Tablo 1.1'de görülmektedir.

Tablo 1.1
Türkiye’de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

ŞİRKET	ŞİRKET SAHİBİ	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs Şirketi	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer Kolonya	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nuh Çimento , Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzal	1940	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak : Ebru, Karpuzoğlu, Büyüyen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.62.

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli farklar olarak şunlar söylenebilir (Alayoğlu, 2003, s.31):

- Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır.
- İkinci kuşağa şirket, miras yoluyla geçmiştir; dolayısıyla ikinci kuşağın o işi sevmemesi vaki olabilmektedir.
- Üçüncü kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşmekte; mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemekte; servetin hissedarı olan bazıları ise, işin içinde olmak istememektedir.
- Dördüncü kuşakta genelde aile üyelerinin şirketin geleceğinden ziyade, kendi kariyer ve menfaatlerini düşündüklerine, şirketteki paylarını kendileri için sadece bir yatırım aracı olarak gördüklerine ve bu şekilde davrandıklarına şahit olunur. Dolayısıyla sermayelerini şirkete değil de, başka yatırımlara yöneltmeleri sonucu, şirket hisselerinin başkalarına satıldığı ve ortaklık yapısının değiştiği görülmektedir.

Eldeki bilgiler, Türkiye’de 6. veya 7. kuşağa devredilen aile şirketi olmadığını, dünya ölçeğinde dahi, bu kuşaklara devreden şirket sayısının çok az olduğunu göstermektedir. Levi Strauss ve Rothschild bankası ender örneklerdendir.

Sonuç itibarıyla bu tür değişimlerin “şirketlerin doğaları; teknoloji değişimi; çeşitli ürünlerin ve hizmetlerin elimine edilmesine ihtiyaç duyulması; tedarikçilerin ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri; rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalamaları; jenerasyonlar arası geçişlerin planlanmaması; sağlıklı işleyen miras, vâris, aile süreklilik ve

acil durum planlarının bulunmaması; ikame ürün pazarlarının gelişimi” gibi pek çok sebebi olabileceği söylenebilir.

Dolayısıyla, gelişme evreleri ve yaşama süreleri göz önünde tutulduğunda, sürekliliğin sağlanabilmesi için aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temelleri, en kritik dönem olarak ifade edilen 2. veya en geç 3. kuşakta atılması büyük önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2003, s.31).

1.2.2. Mülkiyet Yapısı ve Gelişme Evreleri Açısından Aile Şirketleri

Ortaklık yapıları ve gelişme evreleri açısından aile şirketlerini 4 ana başlık altında toplanabilir (Alayoğlu, 2003, s.31):

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (Tek Patronlu) aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (Kardeş Ortaklığı),
- Kompleks aile şirketleri (Kuzenler Konsorsiyumu),
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Gelişme sürecindeki her evrede aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar. Kurumsallaşma seviyelerine göre aile şirketlerinin karakteristik özellikleri Tablo 1.2’de yer almaktadır.

Tablo 1.2
Aile Şirketleri'nin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile ve Profesyoneller	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit,merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel yöneticiler ve Aile Bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve yatay	Dikey, yatayve çarpaz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci Değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak : Ebru, Karpuzoğlu, Büyüyen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s.24.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, her aile şirketi her evreyi aynı sırada veya hepsini birden tamamlamak durumunda olmadığıdır. Özellikle hisse devri kararları bazı evrelerin atlanılmasına ve belirli bir evrede kalmasına yol açabilir. Örneğin işin sahibi ve şirket yöneticisi olan baba veya anne, şirket hisselerinin büyük bir çoğunluğunu çocuklarına devredebilir; fakat aynı zamanda şirket yönetimini de devam ettirebilir. Bu aile şirketi modeli, baba veya annenin ölümlerine kadar devam edebilir.

1.2.2.1. Patron Şirketleri (Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri)

Aile şirketleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri temsil eder.

Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu müşahede edilir (Karpuzoğlu, 2000, s.94):

Eş ile ortaklık ilişkisi kurulduğu durumlarda, genellikle stratejik ve fonksiyonel kararların bizzat girişimci tarafından alındığı görülür. Bir başka ifadeyle, kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fazla bir rolü yoktur. Dolayısıyla, ortak olmak her zaman işletmede birlikte çalışmak anlamına gelmeyebilir ve bu ortaklık sadece kâğıt üzerinde kalabilir. Küçük patron şirketleri kişi odaklıdır, kişilere çok bağlıdır. Bu yüzden kurumsal yönetim ve duygusal yönetim çok iyi entegre edilerek

kurgulanmalı ve yönetilmelidir (Atış, 2006).

Yine bu tip aile şirketlerinde girişimcinin üretim, satın alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konularla birebir ilgilendiği, ancak işletme belli bir büyüklüğe ulaştığında, işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için, yeni bir yönetici istihdam ederek, mevcut işlerinin bir kısmını ona devrettiği de sıkça görülen bir uygulamadır.

Birinci nesil aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorunlar şunlardır (Alayoğlu, 2003, s.33):

- Girişimcinin kişiliği, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır. Bu yüzden girişimcilerin pek çoğu işletmede takım çalışmasını özendirmekten ziyade, çalışanlarla birebir ilişki kurarak, iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Her an girişimci ile birebir ilişki kurulabildiği bu işletmelerde, yönetim bilgi sisteminin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmasını önlemekten çok, meydana geldikten sonra geçici (palyatif) tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur.

- Girişimci, ailesine yeterince zaman ayıramaz ve iş hayatını özel yaşantısına taşır. Çocuklar babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen, girişimcinin işi dışında harcayacak zamanı çok azdır ve şirketini başarılı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır.

- Bu evrede tanıtım harcamaları yüksek; risk fazla, nakit akışı zayıftır. Buna karşılık likiditeye duyulan ihtiyaç yüksektir.

- Sorunlu bir karı-koca ilişkisi, eşler arasındaki güç mücadelesi, eşin aktif olarak karar alma sürecine katılmak istemesi, operasyonel faaliyetleri bilfiil yönlendirme girişiminde bulunması; yönetim sorumluluğunun bir kısmını üstlenmeye çalışmasının yanı sıra, eşlerin boşanması gibi

durumlar şirketin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilme potansiyeline sahip sorunlardır.

- Çoğunlukla “tek patronlu şirket” özelliği gösteren bu evredeki şirketlerin geleceği, tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve şansına bağlıdır. Pek çoğu her yerde ve her şeyde olmak isteyen patronun hastalanması, depresyon geçirmesi, yorgun düşmesi gibi sebepler, işte çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca, işin geliştirilmesi konusunda diğer insanların desteğini almama eğilimi de, bu tür şirketlerde risklerin artmasına sebep olur.

- Yine bu evrede bir sonraki nesil için, mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plan önceden yapılmamaktadır.

1.2.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri)

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan “kardeş ortaklıkları” oluşturur (Karpuzoğlu, 2000, s.101). Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Diğer bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.

Ayrıca, aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi, aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında şirketin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile şirketlerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2000, s.104):

- İşletme büyüdükçe ve olumlu imaja sahip kârlı bir kurum haline geldikçe, şirkette çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ayrıca kardeşlerin her birinin, çocuklarının geleceğini garanti altına alma düşüncesiyle hisselerini korumak ve çoğaltmak istemelerinin yanı sıra, sorumlu oldukları bölümlerin, şirketin yönetimine esas olmasını istemeleri de problem teşkil edebilir.
- Genç kuşak aile fertleri arasındaki ilişkinin şekli, aile ihtiyaçlarının karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimi aile etkileşiminin sonuçları problem çıkarabilir. Yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, dünyayı algılayış biçimleri farklı olan çocukların, eşlerin ve aile üyelerinin, istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim, tatil, evlilik, ev, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.
- Büyüme evresindeki şirketlerde nakde duyulan ihtiyaç da hayli fazladır. Bu nedenle, elde edilen kârın yatırıma dönüştürülmesi (normalde herhangi bir işletmede) doğal bir uygulamadır. Ancak bu tür işletmelerde, ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocuklar için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.) sağlık ve seyahat gibi diğer giderler nedeniyle, elde edilen kârın işletmeye transferinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılır.

Kısacası bu aşamada aile ve işletme, elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister. Dolayısıyla kardeşler, işbirliği ve samimiyetle işletme menfaatine odaklanmak yerine, kendi çekirdek ailelerinin (eşlerinin ve çocuklarının) çıkarlarını ön plana alabilirler. Bu durum ise kardeşler arasında gizliden gizliye bir rekabet ortamı oluşabilir; bu duruma eşlerin ve çocukların baskıları da eklenince mantığın yerine duygusallık ön plana çıkabilir, bu da şirket içi çatışmaya yol açar.

- Şirket yönetiminde, kişilerin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumunda, sorunlarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Örneğin, küçük paya sahip ortağın ne kadar başarılı olursa olsun yükselme şansının sınırlı olduğunu bilmesi, moral ve motivasyonu ile performansını ve işe bağlılığını olumsuz yönde etkiler. Şirkete zarar veren ve katkı sağlamayan aile üyeleri ve akrabaları gerektiğinde işten ayıramamak ileride büyük sıkıntılara sebep olmaktadır (Tosuner, 2006).
- Evlilik yoluyla aileye katılan eşler ve onların ailelerinin (hısımlar) firmada söz sahibi olmak istemeleri, gelir sağlamayı arzu etmeleri ve kendilerini aile ile şirketin bir parçası olarak görmeleri de, bir takım sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir.
- Genişleme sürecinin planlanması aşamasında da, çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu nedenle genişleme evresine herhangi bir ön hazırlık ve planlama yapılmadan hızlı bir şekilde gelinmesi durumunda, yeni yapının gereklerini yerine getirebilecek yönetim için aile fertleri (kardeşler) yeterince hazırlanamayarak, yetersiz kalabilir. Şayet şirkette aktif çalışan aile üyeleri yeterli uzmanlığa sahip değil ve

kısa bir süre içerisinde de bu ehliyeti kazanabilme imkânları söz konusu değilse, uzman profesyonellerin kuruma dahil edilme ihtiyacı kaçınılmaz hale gelir. Bu durumun fikir aşamasından uygulama aşamasına geçirilmesinde ise bir takım zorluklarla karşılaşma ihtimali oldukça yüksektir. Profesyonellerden yararlanmanın şirketin ihtiyacı olduğu hissedilir ve tüm yöneticilerce kabul edilirse, sorunlar bir derece azalır. Aksi takdirde profesyonellere karşı negatif bir tutum sergilenir. Bu tutumun oluşturulmasında ise aile bireylerinin önemlerinin azalacağı, kardeşlerin başarısız ve yetersiz olarak nitelendirileceğinin ve şirket gizliliğinin ortadan kalkacağı düşünülmesi tesirli olmaktadır. Yönetimi profesyonelleştireyim derken şirketi yanlış kişilere devretmek de doğru değildir (Tosuner, 2006).

- Hissedarlar arasında herkesin kabul edebileceği bir kontrol mekanizması (kimin hangi alanların kontrolüne sahip olacağı konusu) tesis edilememesi ve kardeşlerin kendi ailelerinin bir diğerine karşı hizipleşmesi eğilimini kontrol edebilmenin güçlüğü de, bu aşamadaki şirketlerin karşılaşabileceği meselelerdendir.
- Kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının büyük ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atıldığı ya da atılması gerektiği bir dönemdir. Bu bakımdan da şirketin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak en önemli aşamadır.

1.2.2.3. İkinci ve Üçüncü Nesil (Kompleks) Aile Şirketleri

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı, “kompleks aile şirketi” olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır (Karpuzoğlu, 2000, s.108). Kompleks aile şirketinden “iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler” anlaşılmaktadır. Bununla birlikte şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket kârından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır.

Şirkette birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.

Şirketlerin büyük çoğunluğunda “grup” veya “holding” şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı da daha belirgin olarak ortaya çıkar; bu durum ise hissedarlar arası ailelerini de kapsayacak şekilde çatışmalara kaynaklık teşkil edebilir.

Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirir. Bu aşamada aile şirketlerinin karşılaştığı en temel sıkıntılar şunlar olabilir (Karpuzoğlu, 2000, s.114):

- Aile bireylerinin farklı coğrafi alanlarda ikamet etmeleri, farklı ilgiye, bilgiye, gelire, deneyime sahip olmaları ve farklı akrabalık ilişkilerinin ve seviyelerinin varlığı; farklı aile kollarının şirketin yönetiminde ve muhalefetinde yer almaları muhtemel çatışmalar için önemli bir potansiyel oluşturur.
- Yönetim dışında kalan aile bireyleri yönetimi eleştirirlerken, geçmişte ailelerinin yaşadıkları olaylardan, kendilerine işletme faaliyetleri hakkında yeterli bilgi verilmemesinden ve yönetimde aktif olarak görev alamamalarından rahatsızlık duyarlar.
- Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri, şirketteki hisseleriyle ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri, şirketin belirli bir büyüklüğe ulaşmasıyla, vârislik için çok sayıda aday olması da aile içi çatışmaların yaşanmasını körükler.
- Yeterli bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri ve bunu bir hak olarak görmelerinin yanı sıra, ısrarcı davranışları da problem teşkil eder.
- Şirkette aktif çalışan aynı aileye mensup fertlerin ise, işletme içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları, her iki grubun da kendi çıkarlarını şirket çıkarlarından önemli görmeleri, pek çok soruna, özellikle de yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin azalmasına; uygulamaların engellenmesine, bunun bir sonucu olarak da, çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmasına yol açabilir.
- Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise, holding veya gruba bağlı her bir şirketin başına geçecek kişinin tespiti de bir başka sıkıntı sebebidir. Aile dışından ortakların şirkete ilişkin

kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri, çıkması muhtemel sorunların sebepleri arasında sayılabilir.

- Büyümenin ve para kazanmanın cazibesıyla hemen lüks tüketime dalıp tasarruftan uzaklaşmak, holding büyüklüğündeki kuzen ortaklıklarında, ilk kurulan şirketin kârlılığını kaybetmesine, holding kârlılığının da azalmasına yol açması, ciddi bir problem olarak gündeme gelebilmektedir (Tosuner, 2006).
- Genellikle ilk kurulan işletmeyle güçlü bir duygusal bağı olan aile fertleri, bu şirketin geleceğine ilişkin kararda zorlanırlar ve şirketin kapanmasını sadâkatsizlik olarak değerlendirirler.
- Aile ve hissedarlar grubunun karmaşık yapısını yönetebilmenin ve kuralları konmuş bir aile şirketi sermaye piyasası oluşturabilmenin güçlüğü de, bir başka sıkıntı sebebidir.
- Bu evredeki, özellikle büyük işletmelerde, patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması, bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez, gelecekte maddî ve mânevî menfaat sağlama düşüncesiyle, muhtemel patron/lider adaylarını, gerçekte kendilerinde varolmayan birtakım üstün yeteneklerin bulunduğuna inandırmaya ve etkilemeye çalışırlar. Yine şirket bünyesindeki mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak veya varolan gücünü daha da artırabilmek için, sinsi bir şekilde böl ve yönet politikası izleyerek, bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir.

1.2.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.

Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tâbi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için; işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme; terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Yine bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı; toplumsal ve sosyal muhtevalı hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da müşahede edilir.

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemlerin şunlar olabileceği ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003, s.40):

- Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin

profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilir.

- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir.
- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da özellikle aile üyeleriyle sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında “çok iyi bir iletişim” mekanizması kurulması çok önemlidir (Alayoğlu, 2003, s.41).

Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile

meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür.

1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ, DEZAVANTAJLARI ile SOSYAL ve EKONOMİK AÇIDAN ÖNEMİ

1.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Kendine özgü karakteristiklerini yukarıda sıraladığımız aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlerle kıyaslandıklarında birtakım görece avantajları ile dezavantajları birlikte taşıdıkları görülür.

Aile şirketi olmanın beraberinde getirdiği avantajlar, finansman, yönetim ve kurum kültürü olmak üzere üç alt başlıkta değerlendirilebilir (Barış,2003, s.7).

1.3.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Sermaye piyasalarının gelişmediği ülkelerde fon teminine ve kullanımına yönelik aracı kurumlar sınırlıdır. Böyle bir ortam içerisinde aile şirketleri çoğunlukla fon temininde ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden; mevcut fonların kullanımında ise kurucu ortak başta olmak üzere aile büyüklerinin düşüncelerinden daha çok yararlanırlar.

Özkaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda

şirketi güçlü konuma getirir. Ayrıca şirket finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen şirket, ailenin çocuğu gibidir ve şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler.

1.3.1.2. Aile Şirketlerinin İdari Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alabilirler. Girişimcinin ve diğer aile üyelerinin benimsedikleri fikirleri uygulamaları için çok fazla kişiye danışılmasına gerek olmadığı gibi, çok fazla imzaya da ihtiyaç duyulmaz. Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri çok daha gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleştirilebilir. Ayrıca girişimci ve diğer aile bireyleri, çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederlerken, aynı zamanda personelinin kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler.

Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. İşin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) genelde birbirlerine yardımcı olurlar, eksikliklerini kapatırlar ve yapılması gerekenleri söze dökmeden icra ederler. İşletme politikasında devamlılık ve tek düzelik daha kolay sağlanabilir. Girişimcinin şirketi kurmasındaki hedef diğer aile fertleri tarafından da şirketin kurulduğu ilk günden beri

bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir (Argüden, 2003).

Öte yandan tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajlardan da yararlanılabilir. Bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. Ayrıca olumlu imaj işletmeye karşı güven duygusunun oluşumuna da yardım eder. Aile bağları kendilerini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplik duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber pazar payının arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasında tempolu şekilde çalışılır. Ailevî ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmaları yerine aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerine neden olur. Aile içinde işin niteliğine uygun kişiler mevcut ise, bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktan çok ailenin sahip olduğu firmada çalışırlarsa yüksek bir performans sergileme olasılıkları artar. Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili pek çok bilgiye sahip olurlar. Dolayısıyla işi kolaylıkla ve erken yaşlarda öğrenirler. Bu nedenle işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır.

1.3.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketlerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden inanç, değer ve kurallar daha çabuk ve daha kolay

benimsenebilir. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını artırır (Kobifinans, 2006).

1.3.2. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin, sahip oldukları avantajlar yanında birtakım dezavantajları da bünyelerinde taşıdıkları açıktır. Bernard Barry bu dezavantajların iki nedenden kaynaklandığını belirtmektedir. Bunlardan ilki şirket sahipliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenler iken ikincisi geleneksel değerlere bağlılıkla ilgili nedenlerdir. Bu nedenlerin yol açtığı problemler çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. Burada aile şirketlerinin taşımaları olası dezavantajlar, avantajlar ile benzer şekilde sistematize edilerek ele alınabilir (Barış,2003, s.9).

1.3.2.1. Aile Şirketlerinin Finansman Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda şirketin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir diğer olumsuzluktur. Ayrıca, karın dağıtılması ve şirketin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir. Yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da

düşünülmesini talep edebilirler. Ayrıca kâr dağıtımı ile ilgili seneden seneye değişmeyen istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları da görülebilir. Yine birinci ve ikinci nesil arasında yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir.

1.3.2.2. Aile Şirketlerinin İdari Açından Taşıdıkları Dezavantajlar

Diğer taraftan aile şirketlerinin yönetsel açıdan taşıyabilecekleri zafiyetlerin başında, aileden olmayan yetenekli profesyonellerin aile şirketlerindeki yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu düşünerek görev almak istememeleri veya başka kuruma geçmek için uygun bir fırsat yakalamaya çalışmaları gelir. Çoğunlukla bu tür şirketlerde tepe yönetim ve kritik görevler için nitelikten ziyade kan bağıнын ya da girişimciye yakınlığın temel kriter olarak kullanılması tepe yönetime yükselmek ve firmada söz sahibi olmak isteyen kişilerin, diğer şirketleri tercih etmelerine neden olmaktadır. Aile bireyleri yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki düzeyine veya girişimciye olan yakınlığına göre işe yerleştirilebilir. Nepotizm latince "nepot" kelimesinden türemiştir. Nepot "yeğen" anlamına gelir işletme jargonundaki kullanılışı ise verasetin yakın akrabaya devri anlamındadır. Zaman zaman torpil ve adam kayırma içinde kullanıldığı görülür (Öger, 2006).

Nepotizmin yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalınma hem de, aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşılma sık rastlanan bir durumdur. Sonuç itibariyle akraba kayırma nedeniyle objektif kriterlere

dayanan bir yönetim sistemi kurulamaması riski, bu şirketlerde ciddi bir tehdit olarak kendisini hissettirir.

Diğer taraftan aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (yani kan bağıının ön plana geçerek işe göre adam değil, adama göre iş ilkesinin uygulanmasını gündeme getirmesi noktasında) gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun kaynağıdır. Başta girişimci olmak üzere tepe yönetimdeki aile büyükleri merkezîyetçi bir yönetim tarzına sahiplerse (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır, karar alma sorumlulukları olmadığı için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı yükselecektir ve çalışanların yaratıcılıkları engellenecektir.

Aile şirketlerinin tipik dezavantajlarından bir diğeri, işletmede bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayan aile bireyleri arasındaki ilişki ile vâris seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar çatışmalarının ve rekabetin yönetimi olumsuz yönde etkileyebilmesi ihtimalidir. Bu gibi durumlarda özellikle de maliyetlerin yükselmesi ve verimliliğin düşmesi kaçınılmaz hal alabilir. Aile şirketlerinin çoğunda mevcut bulunan iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ya da bunların belirgin olmaması otorite ve rol çatışmalarına yol açabilir. Hiyerarşik kademelerin, işletmedeki rol ve görevlerin tam olarak belirlenememesi ile yetki ve sorumlulukların açık olmamasının koordinasyonsuzluklara neden olacağı da açıktır (Karasioğlu, 2006). Bunun sonucunda ise firmanın karışıklık ve belirsizlik yaşamaması ihtimali oldukça yüksektir. Keza ataerkil yönetim sonucunda değişime direnç, gereğinden çok kuralcılık, adam kayırma, organizasyonsuzluk, isabetli kararların azlığı gibi zafiyetler aile şirketlerinde sık rastlanan olumsuzluklardandır.

Aile şirketlerine özgü tipik bir dezavantaj ise, aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması ve bunun sonucunda işletmede verimin azalmasıdır. Bu uyumsuzluk neticesinde çatışmaların çoğalması, iş tatmininin azalması, moralsizlik ve motivasyonsuzluk ile beraber belirsizlik durumuyla da karşılaşılır.

Planlamaya yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya çalışamayacak fiziki ya da psikolojik bir rahatsızlık yaşaması durumunda, aile üyeleri arasındaki rekabet, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle işletme yaşamını tehlikeye düşürebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca başkan seçilen kişinin görev ve işletme ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmaması (yani bu görev için önceden yetiştirilmemiş ve geliştirilmemiş olması) işletmenin zaman ve para maliyetini de artırır.

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk (conservatism) bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği ve yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu şirketin var olmasını zorlaştıracaktır.

Nihayet aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve aralarında denge kurulamaması işletme faaliyetlerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte icra edilmesini engelleyecektir. Dolayısıyla iş ile aile kararlarının birbirinden ayrılamaması olasılığı, aile şirketlerinin ciddi yönetsel dezavantajlarından bir diğeridir.

1.3.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Dezavantajlar

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler ve memorandumlar yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğiliminin ağırlık kazanması söz konusudur (İTO, 2001,s.19).

Öte yandan ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede istihdam edilmelerine ve doğal olarak işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Pek çok aile şirketi, günün kurtarılmasını geleceğin büyük ödülleri tercih eder. Yine pek çoğunda mevcut örgüt kültürü değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşın derecede bağlı kalmayı ve değişime direnç göstermeyi destekler.

Aile şirketleri verimliliklerini bir taraftan yukarıda belirtilen avantajlarını geliştirerek, diğer taraftan dezavantajlarını minimize etmeye çalışarak artırabilirler.

1.3.3. Aile Şirketlerinin Sosyal ve Ekonomik Açından Önemi

Herhangi bir işletme sahibi pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru “ailesi” ve “işi”dir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda kapsayabilen

“aile şirketleri”, içinde barındırdığı “duygusal boyut” nedeniyle, kamusal ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir. Bu çerçevede aile şirketleri çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları açısından önem arz etmektedir (Köknel, 2001, s.1).

Gelişmekte olan ülkelerin hemen hemen tamamında olduğu gibi aile şirketleri, Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Ülke ekonomisi eğer bir üçlü sacayağı ise, bunun birinci ayağını henüz kurumsallaşamamış aile şirketleri, ikinci ayağını kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile şirketleri, üçüncü ayağını da diğer şirketler oluşturmaktadır.

Konuya bu açıdan bakıldığında, Türkiye ekonomisinin büyümesi ve sıçrama yapabilmesi için, aile şirketlerinin kurumsallaşmalarını tamamlaması, büyüyen, gelişen, devamlılık arz eden bir yapıya kavuşmaları stratejik öneme haizdir. Ülkemiz ekonomisi için bu kadar önemli olmalarına rağmen, aile şirketlerinin ömrü ne yazık ki uzun değildir.

Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda görülen başarısızlık ve kısa ömürlü olmalarının bir çok sebebi vardır. Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdıkları şirketlerini “kurumsal birer yapı olarak” değil, “aile içi ticaret işi olarak” düşünen Türk müteşebbislerinin bir çoğu, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıtıkları görülmekte; bunun sonucu olarak da, şirket kurucusunun ölmesi veya herhangi bir şekilde işten ayrılması sonucunda kahir ekseriyeti batmaktadır. Bu akıbetten bir şekilde kurtulabilenlerin çoğunun kaderi ise, bölünmek ve bölünen her parçanın genellikle birbirine rakip olması gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktır. Bu münasebetle, genel olarak aile şirketleri, aile yapısından, aile bireyleri arasındaki iletişim

biçiminden, kendine özgü yönetim biçiminden, aile içi iletişimin şirket yönetimine yansımalarından kaynaklanan etkenler nedeniyle farklı özellik gösterir, çeşitli sorunlar yaşar. Aile şirketlerinin gösterdiği özelliklerin niceliği ve niteliği gereği, yaşanan sorunların önüne geçilmesine yönelik kurallı bir yapının olmayışı nedeniyle çözülememesi; bir yandan aile bireyleri arasında çatışmaya, bunun sonucu olarak da, şirketin el değiştirmesine, parçalanmasına, yok olmasına yol açarken; öte yandan ülkenin ekonomik yapısını ve devamlılığını da olumsuz şekilde etkilemektedir. Sonuç itibarıyla, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de aile şirketlerinin en büyük sorunu, kurumsallaşamama ve buna bağlı olarak da devamlılıklarını sağlayamamalarıdır.

1.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE ÇATIŞMA NEDENLERİ ve YÖNETİMİ ile ÜSTLENİLEN ROLLER

Çatışma literatüründe, çatışma hem bir düşman hem de bir arkadaş olarak görülebilir. Aynı amacı paylaştıklarına inanan bireylerin ileride organizasyonun üretkenliğinin ve etkinliğinin gelişmesini sağlayacak yapıcı tartışmalara girişmeleri olasıdır. Amaçlarının ayrı olduğunu düşünen bireyler ise, firmanın etkinsizliğine yol açacak bir rekabete girme eğilimindedirler (Folker, 2004, s.3).

Tjosvold, Dann, & Wong (1992), belirli çatışmalar analiz etmek için karşılıklı amaç dayanışmasını kullanmışlardır. Amaç birliğinin ve açık şekilde yapılan tartışmaların kaynakların etkin bir şekilde kullanımına ve yapılacak işlerin tamamlanmasını sağladığını ortaya koymuşlardır. Ortak görevler ve paylaşılan vizyon, çalışanların amaçlarının olumlu bir şekilde birleştirilerek bunun da işbirliğine neden olduğuna inanmalarını sağlar.

Amaçlarının olumsuz bir şekilde birleştirildiğine inanan çalışanlar ise rekabet davranışı gösterme eğilimindedir (Folker, 2004, s.3).

Bir aile işletmesi, işletmenin ya da kontrolünün büyük bir çoğunluğunun bir ailede olduğu, ve iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan kontrole ya da işletme sahipliğine katıldığı bir işletme türüdür. Aile işletmeleri ayrıca aile ve işletme kavramlarını içerdiği için karmaşık ve iki yönlü sistemlerdir. Aile bireyleri hem işletme sisteminin hem de aile sisteminin parçasıdır. Aile işletmelerinde bu iki sistemin örtüşmesi görülmektedir. İşte bu noktada çatışma ortaya çıkabilir, çünkü; her sistemin kendine özgü kuralları, ihtiyaçları ve rolleri vardır. Örneğin aile sistemi duygusal bir yapıdadır. Bu sisteme giriş doğumla başlar ve üyelik daimidir. Bununla birlikte ailelerin kendilerine özgü iletişim ve çatışmaları önleme yöntemleri vardır. Bu yöntemler aile problemlerini çözmek için olumlu yöntemler olabilir ancak işletme çatışmalarını çözmek için kullanılabilecek en iyi yöntemler olmayabilir (Bowman, 1991, s.4).

Tersine iş sistemi duygusal olmamakla beraber , anlaşma ve sözleşme temelli bir yapıdadır. Bu sisteme giriş , deneyime , uzmanlığa ve kişinin potansiyeline bağlıdır. Üyelik performansa bağlıdır ve performans maddi olarak ödüllendirilir. Aile sisteminde olduğu gibi işletmedeki başkan, yönetici, çalışan, ortak gibi roller belirli beklenti ve sorumluluklar taşımaktadır. Aile çevresinde olduğu gibi işletmelerin kendilerine özgü iletişim, çatışma önleme ve karar verme biçimleri vardır (Bowman, 1991, s.5).

Aile şirketlerinde üç farklı grup vardır. Bu gruplar işin gereği, kuruluş amacı ve şirketin kurumsallaşma durumuna göre içi içe geçebilirler.

Bu gruplar, hissedarlar, aile üyeleri ve çalışanlardan oluşur.

Grupları inceleyecek olursak:

Hissedarlar; Aile üyesi olabilirler, şirkette çalışabilirler,

Aile Üyeleri; Hissedar olabilirler, şirkette çalışabilirler,

Çalışanlar; Aile üyesi olabilirler, hissedar olabilirler,

Görüldüğü gibi aile şirketlerinde bu üç grup her zaman iç içe olabilmektedirler. Bu içi içe çalışma, gruplar arasında menfaat çatışmasına her an dönüşebilir.

Hissedar, genelde daha çok kâr payı isterken çalışan, genelde daha çok ücret ve işin gelişimini ister. Burada bir çatışma söz konusu olabilir. Kâr dağıtımını yüksek tutulursa işin gelişimine sekte vurabilir, az tutulursa hissedar memnun olmaz ve hisselerini devretmeye çalışır. Bu iki çatışma iki kardeş arasında olduğu gibi baba ile oğul arasında da olabilir ve yıllarca sürebilir.

Çatışma aile üyeleri arasında da yaşanabilir. Çocukların, gelinlerin, damatların, yeğenlerin, kardeşlerin ve yakın arkadaşların hangi bölümde çalışacakları, ne kadar ücret alacakları hangi grubun gözüyle bakılırsa o grubun haklı gözükeceği bir konudur.

Çatışmanın üç temel unsuru vardır: çatışmanın içeriği, çatışma amaçlarının doğası ve faaliyetler arası süreç. Aile işletmeleri üzerine yapılan çalışmaların çoğunda çatışmanın içeriği konusuna değinilmiştir. Aile işletmelerinde çatışmaların içeriği beş kategoride incelenebilir (Danes ve Olson, 2004, s.56):

1. Hak (Adalet) Çatışması
2. Rol Çatışması
3. İş-Aile Çatışması
4. Kimlik Çatışması
5. Varislik Çatışması

Kaye (1996), bu beş kategoriden yola çıkarak aile işletmelerinde çıkan çatışmaların diğerlerinden ayrılması gerektiğini, çünkü aile bireylerinin bu tür sorunlarla asıl sorunlara nazaran daha fazla uğraştıklarını ortaya koymuştur. Yönetim problemleri aile işletmelerinde çözülmesi daha bir zor sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu noktada aile içi ilişkilerde oluşan hassasiyet işletme kararlarına da karışmış olabilir. İş ve aile sistemlerinin kesişimindeki iş-aile sorunları çatışma için çok verimli bir alandır (Danes ve Olson, 2004, s.56).

İşletmede bir çok faktör çatışmaya neden olabilir. Aşağıda sıralananlar aile işletmelerinde sıklıkla ortaya çıkan problem alanlarıdır.

- Ebeveynler ve çocuklar arasında kişisel ilişkiler: Bir çok çatışma, aile işletmesinin kurucusu aile bireylerinin aile işletmesinde şirketin idaresi ile ilgili alınan kararlara artan bir şekilde karışıyor hale gelmesiyle başlar.
- Kuşaklar arası rekabet: Kardeşlerin rekabeti aile işletmelerindeki çatışmanın temel nedenidir.
- Aile bireylerinin eşit fayda sağlamaları: Özellikle bir aile üyesi diğerinden fazla para alması sonucunda oluşan kırgınlık nedeniyle aile üyeleri arasında kıskançlık ortaya çıkması.
- Aile içi rekabet: Birden fazla aile işletmeye girdiğinde, ailenin çıkarları farklı olabilir.
- Otoritenin belirlenmesi: Amaç doğrultusunda otoritenin tanımlanması gerekir ki çatışma minimum olsun.
- Çalışan ve çalışmayan aile üyeleri: Bir aile işletmesindeki temel ikilemlerden birisi de farklı aile bireylerinin aile şirketi ve faaliyetlerine farklı bakış açılarının olmasıdır. Aile üyelerinin çatışmaları nasıl yöneteceğini öğrenmesi gerekir

Farklı ihtiyaçlara, arzulara ve çıkarlara sahip bireyler bir araya geldiklerinde çatışma kaçınılmazdır. Sorun ise bu çatışmayı yıkıcıdan çok nasıl yapıcı bir hale getirebiliriz konusudur (Folker, 2004, s.5).

Çatışma hiç kimsenin hoşlandığı bir şey değildir, ancak bir aile işletmesinde görüldüğünde daha problemlı bir konu olabilir. Genellikle diğere aile üyeleri hakkında eleştirel şeyler söylemek zor olabilir, bu nedenle bir aile işletmesinde hassas sorunlar bir aile üyesini kırmamak için ertelenebilir. Eğer işletme varlığını sürdüreceks ve bu amaca ulaşmak için gerekliyse çatışmanın çözümü zaruridir. Eğer amaçları işletme için faydalıysa çatışmanın yıkıcı olmasına gerek yoktur. Bu nedenle aile işletmelerinde kişilere dayalı ve işletmeyle ilgili çatışmaları birbirinden ayırmak gerekir. Sermayedarlardan biri kardeşiyle verdiği bir karar yüzünden bir çatışma içindedir , ancak çatışmanın asıl nedeni geçen yıl şirket fonlarından kardeşinin eşine aldığı arabadır. Bu tür bir çatışma yıkıcıdır ve iletilmesi gerekir (Godfrey ve Tucker, 2004, s.69).

1.4.1. Aile İşletmelerinde Çatışma Türleri

Aile işletmelerinde çok farklı nedenlerle çatışmalar çıkabilir. Bu çatışma türleri şöyle sınıflandırılmaktadır.

1.4.1.1. Hak (Adalet) Çatışması

Bir işletmede çalışan ancak o işletmede bir ortaklık pozisyonu olmayan bir aile üyesi için çatışma çıkmasının bir çok nedeni vardır. Örneğin kendisini, işletmede ortaklık pozisyonu olan bir kişiyle kıyasladığında eşitsizlik duygusu ortaya çıkabilir. Kızgınlık, kararlar

sadece işletme sahipleri tarafından alındığında da ortaya çıkabilir. İşletmede çalışan aile üyeleri genellikle kendilerine diğer aile içinden olmayan çalışanlara göre farklı davranılmasını beklerler (Bowman, 1991, s. 7).

Diğer bir çıkar çatışması, aile işletmesi sahiplerinin çocuklara eşit olarak verilen ücretlerin adil olup olmadığını hissetmesi konusunda çıkar. Daha fazla sorumluluğa sahip kardeşlerin, daha az sorumluluğa sahip olanlarla aynı ücretleri almaları, bu kişileri genellikle kızdırır. Kardeşler arası rekabet koşullarında, bir kardeşin diğerinden bilgiyi saklaması sıra dışı bir olay değildir ve bu gibi davranışlar işletmeye zararlı olabilir (Bowman, 1991, s.5).

Bir aile şirketinin uzun dönemli başarısı çoğunlukla aile üyelerinin birlikte nasıl geçindiklerine bağlıdır. Geleneksel aile ücret sisteminin en büyük problemlerinden biri, aile büyüğünün herhangi bir nedenle işten ayrılması durumunda, ücretlendirme sisteminin ne olması gerektiği hakkında kural belirleyecek birinin olmamasıdır. Böyle bir durumda, aile üyeleri arasında çatışma kaçınılmaz olur; çünkü işletmeye daha fazla katkıda bulunanlar, diğer aile üyeleriyle herhangi bir şekildeki eşit paylaşımdan rahatsız olurlar (Alayoğlu, 2004, s.13).

Aile değerlerine dayanan farklı ücretlendirme uygulamaları, uhdesinde bir çok sorun barındırmaktadır. Bu sorunlardan bazıları şu şekilde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2004, s.8).

- Ücret dağılımındaki adaletsizlik, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin işe ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de imkânsız kılar.

- Yetenekli ve yaratıcı aile bireyleri ile eşleri ve çocukları, yaptıkları işe göre ödüllendirilmedikleri için diğer aile üyelerine karşı husumet besleyebilirler.
- Tepe yöneticisi konumundaki aile bireyleri düşük maaş aldıklarında, fedakârlık ettikleri şeklinde değil, zayıf, yetersiz liderler olarak görünürler.
- Aile değerlerinin ön planda tutulduğu işletmelerde (örneğin bütün çocukların aynı maaşı aldığı) uygulanan ücret sistemi, herkesin şevkini kırıcı/düşürücü bir etkiye sahiptir. Bu tür bir uygulama söz konusu olan işletmelerde, güçlü aile bireyleri fazla gayret göstermek için bir neden olmadığı hissine sahip olurken, daha zayıf olan aile bireyleri ise, var olan kapasitelerinin de altında çalışma eğiliminde olabilmektedirler.

Yukarıda yer alan sorunlar aile bireyleri arasında sürekli bir gerilim yaşanmasına neden olur. Sonuçta bu gerilimli durum, birçok lider pozisyonundaki işletme sahibinin var olan sorunları göz ardı etmesi sonucunu doğurur. Bu tür bir yaklaşım ise aile içinde şiddetli geçimsizliklerin ve çatışmaların doğmasını beraberinde getirir (Alayoğlu, 2004, s.8).

1.4.1.2. Rol Çatışması

Aile işletmelerinin hayatlarını idame ettirebilmeleri sıklıkla otokratik kurallar, değişime karşı durulması, yönetim yeteneklerinde profesyonellikten noksanlık, aile ve işletme rollerindeki karmaşıklık, aile bireyleri arasında rekabet ve büyüyen duygular, işletme ve aile çıkarları arasındaki çatışmalar ve işletmenin gelişmesi için az oranda yatırım gibi

sorunlarla zorlaşmaktadır (De Vries ve Kets, 1993, s.13).

Bir sistemdeki (iş veya aile sistemi) roller diğer sistemdeki rollere karıştığında, bir sistemde kullanılan iletişim biçimleri diğer sistemde kullanıldığında veya iki sistem arasında çıkar çatışması olduğunda aile işletmelerinde çatışmalar ortaya çıkar. Örneğin ailesi ve çocuğu arasında, kardeşler arasında veya bir karı koca arasında iş sistemindeki roller aile sistemini kapsadığında çatışmalar ortaya çıkabilir. Bir koca ve karının işteki patron-çalışan rolleri büyük olasılıkla evdeki rollerine uygun olmayacaktır. Alternatif olarak bir kişinin ailedeki rolü işletmede işe yaramayabilir. Örneğin, evde kişilerin arasını düzelter evlatlar belirli bir istek veya yeteneğe sahip olmasalar dahi, kendilerini işletmede aile üyeleri arasındaki yönetim çatışmalarında arabulucu olarak bulabilirler.

Hissedarlık ve yönetici rollerinin çatışması da problem yaratmaktadır. Ailesel yönetimde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmaktadır. Ekonomik gelişme ve yönetimin bir meslek haline gelmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. İşletme sahipliğiyle yöneticilik birbirinden ayrılınca, özellikle aile işletmelerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır. Patronluk işletmenin yönetiminden çok "aile servetinin" yönetimiyle ilgilidir. Bu iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebilmektedir. Sermaye sahibinin aynı zamanda yönetici olması sistemin denetlenmesi noktasında zayıflık doğurmaktadır. İşletme hiçbir zaman saltanat zihniyetiyle yönetilmemelidir. Saltanat rejimlerinin yıkılması gibi işletmenin de yok olmasını önlemek için işletme iç yönetim rekabetine açılmalıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.24).

1.4.1.3. Kuşak Çatışması

Aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğuna kuşak denilmektedir. Geçmişten günümüze her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir, fakat bu ilerleme döneminde yaşayan her kuşak bir önceki nesli “çağ dışı”, “geri kafalı” ve “tutucu” bulurken, bir sonraki kuşağı ise, sorumsuz ve saygısız olarak nitelendirmiştir. Bu kapsamda günümüze kadar uzanan kuşaklar arası çatışma yirmi birinci yüzyılın hızlı toplumsal değişimleri kuşaklar arasındaki bu ayrılığı daha bir belirginleştirmiş, eski değer yargılarının ve yaşam anlayışlarının değişmesini zorunlu kılmıştır. Eski kuşaklar, yeniliklere uymakta güçlük çekince, gelenek ve eski yaşam anlayışına sınıksız tutunurlarken, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Bunun doğal sonucu olarak, erişkin kuşaklarla gençlik arasında var olan ayrılık, gittikçe büyümüş ve kuşak çatışmasına dönüşmüştür (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004, s.191).

Türkiye’de aile işletmelerinde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak o işi sevmeyebilir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmektedir. Bu ihtilaflar batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya çıkmışken Türkiye’de daha yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok açık değildir (Genç ve Karcioğlu, 2004, s.24).

Aile üyeleri arasındaki anlaşmazlık ve çatışmaları içeren kişiler arası

dinamikler aile şirketi araştırmasının odak noktası olmuştur. Birinci kuşak aile işletmelerinde çatışma kardeşler, eşler ve diğer akrabaların yönetime veya ortaklığa katılmaları sırasında ortaya çıkabilir, çatışma ayrıca farklı kuşaklar arasında da çıkabilir. Beckhard ve Dyer (1983), işletmede bulunan kuşak sayısı arttıkça, aile üyeleri arasındaki çatışmanın da arttığını belirtmişlerdir. Tersine Davis ve Harveston, çatışmanın birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçerken çok fazla olmadığını ancak ikinci kuşaktan diğerine geçerken daha da arttığı sonucuna ulaşmışlardır (Sonfield ve Lussier, 2004, s.192).Günümüzde rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmekten geçmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin uzun ömürlü olmasını engellediği ve başarısızlığa sürüklediği yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Çelik, Soysal ve Alici, 2004, s.191).

Aile işletmeciliğinin yeni nesillere geçmesi her zaman zor seçimlerde bulunmayı gerektirir. Bu durum genellikle sorunlar yaratmaktadır. Üç, dört, beş ve bazen daha fazla sayıdaki kardeşler arasında sorunlar olurken, bazen de yeğenler, kuzenler de aynı işletmede iş yapmaya kalkınca sorunlar artar.Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran bir çok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik, Soysal ve Alici, 2004, s.192).

- Aile işletmelerinde “doğal organizasyon” söz konusu olduğundan işletmede patronun (büyüğün) sözünden çıkılmaz. Dolayısıyla kurucunun hayatta olduğu şirketlerde, kurucu kendi kültürünü

empoze ettiği için de o aile şirketi çok fazla değişime açık olmayabilir.

- Aile işletmelerinde yönetimdeki aile bireylerinin yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmemiştir. Fakat burada da yetki ve sorumluluğun sınırı kurucunun veya büyük ağabeyin iki dudağı arasındadır.
- Patron işletmeyi devredeceği kişilere güvenmemektedir. Özellikle kuşaklar arasında büyük görüş ayrılıkları çıkabilmektedir. Baba oğul'un genç, tecrübesiz ve henüz daha işin başına geçebilecek yetki ve sorumluluğa sahip olmadığını düşünürken, oğul genellikle tersini düşünebilmektedir.
- İşletmeye bağlılık ve işine gönül vermiş olan kişilerin genelde birinci kuşak olduğu ifade edilmektedir. Yani işletmeyi kuran ve bugüne getiren birinci kuşağa göre şirketi genelde miras yoluyla devralan ikinci kuşağın işi sevmemesi mümkün olabilmektedir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrımın daha bir belirginleştiiği ifade edilmektedir. Dördüncü kuşakta genelde aileden kişiler işletmenin geleceğinden çok kendi çıkar ve kariyerlerini düşünmektedirler.
- Aile şirketlerinde hissedarlık ve yöneticilik rolleri çakışabilir ve problem yaratabilir. Özellikle üçüncü kuşak kendisini patrondan ziyade yönetici olarak gördüğu için, patron ve yönetici kişiliği çatışabilir. Hele de ikinci kuşak hayattaysa, üçüncü kuşak patronluğu dahi hissedemeyebilir. Üç kuşak bir aradaysa, yönetimde büyük sorunlar yaşanabilir. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilir. Böylece ağaç gittikçe parçalanır ve bu nedenle de iletişim sorunu doğabilir. Aile işletmelerinde geleceğe yönelik yetki devri planlaması etkin bir şekilde yapılamadığı için birinci kuşaktan sonra

yönetimde bir kaos yaşanabilir. Bununla birlikte yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında aile bireylerinin yetenek ve başarıları göz önüne alınmayabilir. Bu nedenle, şirket içi dinamikleri ve işi iyi bilen ve kuruma yıllarını vermiş deneyimli çalışanların, nepotik terfi ve atamalarla motivasyonlarının kırılmamasına yönelik önlemler alınmalıdır (Öger, 2006).

- Aile şirketlerinde birinci kuşağın değişime kapalı ve harcamalarda oldukça cimri davranması ikinci ve üçüncü kuşağın yönetim anlayışını işletmede sergilemesini zorlaştırabilir. Özellikle yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme konularında birinci kuşak çekingen davranabilir.

Aile işletmelerinde kuşak çatışmasına neden olan bir diğer unsur ise, patronun şirkete veliaht yetiştirmede oldukça bilinçsiz davranmasıdır. Özellikle ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenekleri, eğilimleri ve gelecek planları dikkate alınmadan işletme sahibi tarafından şirketin veliahtı olarak görülebilmesi ve buna uygun eğitim almasının sağlanması ve daha yetenekli fakat yaşça daha küçük olan aile bireyine bu anlamda fırsat verilmemesi bu davranış biçimine örnek gösterilebilir. Tersi bir durum olarak da babanın evladına “girişimcilik ruhunu” aktaramaması ve işi sevdirememesi olarak belirtilebilir. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki kuşaklar işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci kuşakla çatışabilmektedir

1.4.1.4. Varislik Çatışması

Aile işletmelerinde, işletmelerin zaman içerisinde var olma oranlarını

yansıtan temel stratejik sorun varislik sorunudur. Var olan kanıtlara göre aile işletmelerinin sadece %30'u ikinci kuşağa geçebilirken, %15'i de üçüncü kuşağa geçebilmektedir (Morris ve diğerleri, 1997, s.386).

Birinin yerine başkasının alınmasına karar verilirken ailenin varolan bir çok seçeneği vardır. Ancak, her seçeneğin de karmaşıklığı vardır. "İlk evlatlık" kuralının uygulanması gerekli midir? Eğer en yaşlı çocuk en yetenekli olanı değilse veya işe hiç ilgisi yoksa? Eğer bazı aile şirketlerinde adam kayırma kaçınılmazsa, birinin en azından en iyi olan aile üyesini seçmesi gerekir (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Kızlar seçilebilecek midir? Bir kızı seçmek durumu çok karmaşık yapabilir. Üvey oğullar da olayın içine girmek isteyebilirler. Eğer hem kız evlatlar hem de üvey oğullar firmada çalışıyorlarsa, ayırma problemi ortaya çıkacaktır ve ardından isim problemi ortaya çıkar. Evli bir kızın adını değiştirmesi olasıdır.(Sonuç olarak kızlar ve üvey evlatlar aile şirketlerinde istenmeyen kişilerdir) (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Kardeşler arası rekabet tabii ki işletmelerde normal olarak karşılanır ancak, işletmede çok olumsuz bir etki yaratabilir. Bunun en açık örneği, birden fazla kardeşin aile işletmesinin kontrolünü ele almak istemeleri sonucu ortaya çıkar. Ebeveyn tarafından verilecek bir karar zordur ve böyle durumlarda ortamı soğutmak için dışarıdan yardım istenebilir. Uygun bir paylaşma yapısının çocukların aile şirketlerine katılımını sağlamak için oluşturulması gerekir. Kişisel ilişkilerin ve işin bozulmaması için tüm kardeşlere eşit haklar sağlayan bir sözleşme düzenlemek gerekir (Godfrey ve Tucker, 2004, s.69).Eğer işletmenizi bir erkek veya kız kardeşinizle birlikte yönetiyorsanız, bu gelecek nesilde çocuklarınızın işletmede yer alacağını gösterir ve daha başka kız veya erkek kardeşleriniz varsa, onların çocukları da bu işletmede bulunmak

isteyebilirler. Problem, etrafında işletmeye girmeyi arzu eden dört çocuğun ve bir düzine kuzenin olmasıdır. Bu sayı gelecek nesille 20 kişiye ulaşır. Bunların tümü aile işletmesinde kıdemli bir seviyede çalışmayı hak ettiklerini düşünürler (Godfrey ve Tucker, 2004, s.69).

Kardeş kavgalarına iyi örneklerinden biri Amerika'nın en büyük servetlerinden 700 milyon dolarlık, gazete, kablolu televizyon, ve gayri menkul imparatorluğunun miras kaldığı Horvitz kardeşlerin destanıdır. Babaları öldükten sonra, işletmenin kontrolünü kimin alacağı konusunda ciddi bir kavga başlamış, ve barışmalarını isteyen annelerinin ölümünden sonra yeni bir kavga karşılıklı suçlamalarla devam etmiştir. Davalar yıllarca süren yasal tartışmalara yol açmıştır. Üç erkek kardeşin çocuklarından biri; "Onlar on iki kişiyken kararlar kardeşlerin hislerine göre verilirdi" demiştir (Manfred ve Kets,1993, s.52-63). Kavgasal sürtüşmeler, aile firmalarında birkaç jenerasyon süren, çok karmaşık hale gelebilir ve büyük ailelerde meydana gelir. Birleşik bir aile biriminin kalıcı olmasını sağlamak jenerasyonlar dağıldıkça daha zor hale gelmektedir. Tehlike, komplo faaliyetlerine çok fazla zamanın harcanacak olması ve işe yeteri kadar önem verilmeyecek olmasıdır (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Gazetelerde baş sayfalarda yer alan, Steinberg ailesinin kavgası öncü bir örnektir. Bir alış veriş merkezi imparatorluğu kuran Sam Steinberg'in kızları, işletmenin yönetimi için kavga ettiler. Steinberg kitabında, Gibbon ve Hadekel adlı gazeteciler, Bir Aile İmparatorluğunun Sonu adlı kitaplarında, görüşmeleri sonucunda kızların çok şımarık ve savurgan oldukları kanaatine varmışlardır. Gibbon ve Hadekel'e göre, kızlarının sahip olmadıkları hiçbir şey yoktu. Onlar babalarının Main'daki kalabalık ve ısıtmasız dairede yaşadığı hayatı bilmediler (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Sam Steinberg ve eşi Helen'in kızlarının manevi ihtiyaçlarına ne kadar önem vermiş olmaları gerektiğini sorabiliriz. Eğitime, iş eğitime ve sosyal sorumluluğa çok az önem verilmiş görünüyor. Otorite ve sorumluluğun sadece kanıtlanmış başarılar sonucunda ödüllendirilmesi gerektiği fikri, Steinberg'in aile üyelerine uygulanmadı. Kızları şirketin büyük hissedarları olarak büyük bir güce sahiplerdi, ve onların işletme konusundaki zayıf bilgileri yıkımsal sonuçlar doğurdu. Üstelik, kızlar arasındaki rekabet babaları hayattayken gizlendi, durumu daha da kötüye götürdü ve sonunda şirketin sonu oldu (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

1.4.1.5. İş - Aile Çatışması

Aile işletmeleri, farklı grupların finansal ve finansal olmayan amaçlar peşinde koştukları alanlardır. Finansal amaçlar (örneğin, gelirdeki büyüme), finansal olmayan amaçlarla (örneğin, istihdamı artırmak) çatışabilir. Aile amaçları (örneğin, işletmeyi kontrol etmek), işletme amaçlarıyla (örneğin, global pazarla beraber büyüme) çatışabilir. Bu farklı amaçlar faaliyetleri uluslar arası hale getirme konusunda çatışmalar yaratabilir. Uluslar arası bir işletme haline gelme, aile işletmelerinde çatışmayı başlatabilecek riskli stratejik bir harekettir. İşletme yöneticileri veya sahipleri, kendi ailelerinin servetlerini artırmak için uluslar arası faaliyetlere girmek isteyebilirler. Uluslararasılaşmada kar elde etmek yıllar alabilir ve aileyi kısa vadeli refahtan yoksun bırakır (Zahra, 2003, s. 498).

İşletme ve aile arasında çıkar çatışması yaşandığında sistem örtüşmesi olması aşıkardır. Bazı aileler her ikisi arasında bir denge kurmaya çalışmak yerine, kendi kişisel sorunların işletme sorunlarının

önünde görürler. Ailenin birbirlerine karşı güçlü duygusal sevgi bağlarının ve sadakat duygularının tek bir yönetim koşulu yarattığını anlamak önemlidir. Örneğin, işe alınma vasıfları bulunmayan veya beceriksiz aile üyesinin işe alınması, işletmenin personel ihtiyacını önemsemezken aile bağlılığı ihtiyacını önemser (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Bu tür davranışların çoğu, hem ailenin hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak tedbirler olarak yönetilebilir veya elimine edilebilir. Bu tür politikalar geliştirmek ailenin stratejik planlama sürecinin bir parçasıdır (Bowman, 1991, s.6).

Aile üyeleri beraber çalıştıklarında duygular işletme kararlarına karışabilir. Akrabaların işletmeyi değişik bakış açılarından görmelerinden dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir. Bazı aile işletmelerinde günlük faaliyetler çatışmalarla engellenir, diğerlerinde ise aile dışı çalışanlar arasında yüksek bir rekabet ortamı vardır. Eğer akrabalar elde edilen karı yine işletmede bırakmada gönülsüzlerse büyüme konusu da bir ikilem yaratabilir. Çatışma, işletme veya para konusunda çok az yeteneğe sahip aile bireyleri veya işletme kurucularının işletmeyi kavramadan yoksun çocukları tarafından daha da şiddetlendirilebilir.

İşletmede oluşan farklı fikirler her zaman çatışma çıkmasına neden olmaz, ancak kıvılcımların uçuşma olasılığını artırır. Böyle bir aile işletmesinin yönetiminin, duygusal boyutluğu fark etmesi ve işlerin düzgün bir şekilde yürümesini sağlamak için gerekli kararları alması gerekir. İşletmede faal olan aile bireyleri arasında birinin diğerinin yetenek ve becerileri hakkında objektif olması çok zor olabilir. Eğer duygusal patlamalar sadece aileyi etkilediyse, yönetici bunu halledebilir. Ancak tartışmalar aile bireylerini etkilediği gibi işletmede çalışan aile dışı bireyleri de etkiler.

Yöneticinin mücadelesi, tartışmanın işin içine girmesini engellemektir. Duygusal bir atmosferde aile dışı çalışanlar kendi kararlarını ailede yaşanan gerilimi dayandırabilirler, patronlarının nasıl reaksiyon göstereceğini ve bu bilgidan nasıl etkileneceğini bilirler. Ancak şirket savaş kampı haline gelemaz. Tüm çalışanların, çıkarlarını belirli aile bireylerine sadakat ederek değil, karlı bir işletmeden sağlayabileceklerini anlamaları gerekir.

Aile mantığı sıklıkla iş fikrini geçersiz kılar. Bir çok durumda aile üyeleri yeteneklerine bakılmaksızın işletmeye girmişlerdir. Üst düzey şirket sahibi yöneticiler sıklıkla oğul veya kızlarının zayıflıklarını görmezden gelirler (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Beceriksiz bir kişinin altında çalışmak, aile üyesi olmayan bir kişiyi çekici olmayan bir pozisyona yerleştirir. Güven ve katılım arasında bir dengesizlik olduğunda, eşitlik hissi kalmayabilir. Adaletin eksikliği, ortak kültürün direklerinden birini yıkabilir. Güven eksikliği, şirketin havasını, iş tatminini, motivasyonu ve performansı etkileyecektir (Manfred ve Kets,1993, s.52-63). Bu durum sıklıkla birçok aile şirketinin sorunudur, aile üyeleri kendilerinden olmayan çalışanlardan yüksek seviyede bağlılık talep ederler. Eğer yönetim onlara işin iyi yapılacağına dair güven verirse, bu tür istekler kabul edilebilirdir. Bununla birlikte, eğer varolan bu kışkırtıcı sistem katılımcı olamayan aile üyelerince etkilenirse, kabul edilemez olabilir. Bu durumda, yetenekli yöneticileri çekmek zorlaşabilir ve şirketin geleceğini tehlikeye atabilecek bir gelişme olabilir. Beklemeye gönüllü olan insanlar, şirketin en fazla ihtiyacı olduğu kişiler olamayabilir (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Giyim sektöründe iyi tanınan bir uluslar arası şirketin başkanı oğlunun yeteneksizliğine karşı gözlerini tamamıyla kapamıştır. Birkaç kalp

krizinin ardından gönderdiği her okuldan atılan oğlunu üst düzey yönetime getirmiş ancak oğlunun davranışı iş atmosferini bozmuştur. En kötü alışkanlıklardan biri, sorumluluklarını yerine getirmemesidir (randevuları unutmama, kaynakları iyi bir şekilde dağıtmama gibi).Sonuçta, birçok daha yetenekli işçiler daha fazla dayanamamış ve şirketten ayrılmıştır. Tüm tavsiyelere rağmen, demode ürün hatları ve makinelere sahip bir firmayı aldığıında, borca girdi ve bu durum sonunda babasının gözlerini açmıştır. Gerçekten neler olduğunun farkına vardı (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

1.4.1.6. Güç Kavgası

Özellikle büyük işletmelerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi geçimsizlikler işe yansıtıldığında bu durum daha sıkça gözlenir. Bu çıkar çevreleri patron adaylarına yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. İşletme içindeki profesyonel yöneticiler de gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür güç kavgalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bazen de aile işletmeleri sahip ve yöneticilerinin eş ve çocuklarının da güç elde etme uğruna kavga zemini oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s.25).

Aile işletmesinin lideri taraf tutmamalıdır ve anlaşmazlıkların işletmeyi etkilemesine izin vermeyeceğini göstermesi gerekir. Bu tutum aile dışı çalışanların pozisyon almak için politik davranmalarını engeller. Eğer aile lideri farklılıkları anlar ve aileye saygı gösterirse, aile dışı çalışanların böyle tutum göstermeleri engellenir.

1.4.1.7. Baba-Evlat Çatışması

IBM ve IBM Dışındaki Yaşamım adlı kitabında, Thomas Watson, en büyük evlat olarak, babasından işi devralamadığı için gözyaşlarıyla okuldan gelişinden bahsetmiştir. Babasının beklentilerine ulaşmayı her zaman güç bulmuştur. Babasını, kendisini önemsiz hissettiren dev bir adam olarak görmüştür. O, bazı durumlarda eksik olduğuna ve yeteneği hakkında büyük bir belirsizlik hissedildiğine inandırılmıştır (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Watson Jr., çocukluğunda depresyon ve sıklıkla astım krizleri geçirdiğini anlatmıştır. Herkesin babasının varlığında onlara nasıl boyun eğdiğini, yağcılık yaptığını fark ettiğinde çocukluk yaşantısı daha da kötüleştiğini, babasını her şeyi kaplayan bir battaniyeye benzettiğini söylemiştir. Daha sonra, IBM'in başkanı olarak, babasının ölümünün yıl dönümünde bir dinsel tören yaptırmış, şirketin tüm hisselerini alarak eşine şirketi gelecek yıl yalnız yöneteceğini söylemiştir. (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Bir çok girişimci, annelerinin sevgi ve şefkatinin büyük bir bölümünü kazanmada sembolik bir Oedipal zafer deneyimi yaşamış görünür. Ancak, kendi oğulları için benzer bir zafere izin vermezler. Onun yerine, bazı girişimciler oğullarını küçük görürler. Sonuçta, bazıları işi bırakabilir, derslerinde başarısız olabilir ve sorumsuzca davranabilir. Geçici veya sürekli olarak babalarına karşıt hale gelirler (Manfred ve Kets,1993, s.52-63). Ebeveynlerin bunu bilinçli olarak yapmamalarına rağmen , bu durum duygusal olarak yıkıcıdır.

Henry Ford ve oğlu Edsel'in büyük zıt duygularla tanımlanan yıkıcı bir ilişkileri vardı. Henry Ford oğlunu küçük düşürmek için onun yolunun

dışında gidiyordu. Edsel'in en büyük düş kırıklığından biri, işletmedeki ürünü ve durumu geliştirmek için Edsel'in iyi planlarını babasının sürekli olarak reddetmesiydi. Onun yerine Henry Ford, çalışma çevresini duygusuzlaştıran insanları dinlemeyi tercih etti. Edsel, oğluna güçsüz ve beceriksiz olarak gören babasına karşı çıkmasını sağlayacak siniri bulamadı. Bu tür bir ilişki Edsel için sağlık problemleri yarattı, stres mide ülserine ve erken ölümüne neden oldu. Biyografçı R.Lacey'e göre, Ford, kitabında: İnsanlar ve Makine, Edsel öldüğünde, eşi kayın pederine kendi oğlunu öldürdüğünü söyledi (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

Çoğu baba-oğul ilişkisi bu tür bir stratejik sonla bitmemesine rağmen, Ford örneği tek değildir. Baba-kız, anne-kız ve anne-oğul ilişkileri işletmelerdeki çatışmalarda daha az olası görünmektedir (Manfred ve Kets,1993, s.52-63).

1.4.1.8. Aile İşletmelerinde Kadın Sorunu

Dyer ve Sorenson, çatışmaların çözümlenmelerinde aile normlarının işletme normları olarak kullanıldıklarını belirtmişlerdir. Bir aile işletmesinde birden fazla karar verici olması, belirli seviyelerde anlaşmazlık ve gerilim yaratacaktır. Kültürel normlar patronun kim olacağı konusunda çatışma içindedir. Bununla ilgili iki temel durum, (a) eşler partner olduklarına göre her eşin işletmenin kararlarında söz söylemeye hakları vardır, ve (b) işletme kocaların kontrolü altındadır ve eşlerin görüşleri ciddi bir şekilde dikkate alınmaz (Danes ve Olson, 2004,s. 57).

Erkekler agresif davranış gösterdiklerinde tartışma kızışır, bununla birlikte gerilimin temelindeki sorunları iddialı bir şekilde tartıştıklarında ise çatışma azalır. Kadınlar agresif davranış gösterdiklerinde veya

çatışmadan çekildiklerinde çatışma daha da kötü bir hal alır. Kadınlar gerilimli ortamdaki kaçındıklarında, çatışma yavaşlamaya başlar (Danes ve Olson, 2004, s. 57).

İşletmede faal görev alan kız evlat babasının dikkatini çekebilmek için ya annesiyle ya da erkek yöneticiyle rekabet içindedir. Dumas, kız evlatların öncelikli motivasyonlarının hem babalarıyla hem de işleriyle ilgilenmek olduğunu bulmuştur. Bazı durumlarda seslerini çıkarmamakta ve pasif bir şekilde konumlarını kabul etmişlerdir. Dumas kız evlatların ve oğulların çatışmaları engellemek için farklı çözüm yollarını bulmalarını önermiştir (Folker, 2004,s.8).

1.4.2. Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi

Çatışma herkes için günlük bir gerçektir. Bazı çatışmalar çok önemsizdir ve bunların üstesinden gelmek de çok kolaydır. Ancak daha büyük çapta olan çatışmaların, başarılı bir şekilde çözümleri için bir stratejiye ihtiyaç vardır, aksi takdirde aile veya işletme içinde sürekli bir gerilim ve uzun süreli düşmanlık yaratacaklardır

Kurum üyeleri arasında çatışma çıktığı zaman, aile işletmelerinde sürekli olarak belirtilen sorun çatışma yönetimidir. Bir çok kişiye göre, aile işletmesi çatışma anlamına gelmektedir. Çatışma olumlu bir şekilde yönetilmediğinde yıkıcı bir güç haline gelir. Eğer çatışma kurum üyeleri arasında olursa ve aile yönelimi güçlüyse, sorunu çözmek daha da güç bir hal alabilir. Aile işletmelerinde güçlü bir işletme yönelimi çatışma çözümünde daha faydalı olabilir, çünkü sonuçları değerlendirmek ve olası problemleri çözmek için bazı objektif kriterler sağlayabilir (Leenders ve Waarts, 2003, s. 689).

Çatışmalar her zaman çok kötü değildir. Düzgün bir şekilde yönetilen, uygun dozlardaki çatışmalar yararlı bile olabilir. Çatışma değişimin köküdür ve insanların öğrenmelerini ve büyümelerini sağlar. Monotonluğu ve sıkıntıyı ortadan kaldırır ve kişiyi meraklılığa ve hayal kurmaya teşvik eder. Çatışmadan sonra daha yakın bir bütünlük kurulabilir.

Bununla birlikte çatışma aile ve işletme için zararlı da olabilir, zaman, enerji ve para kaybına ve işletmenin amaçları dışına çıkmasına neden olabilir. Uzun süreli çatışmalar fiziksel ve zihinsel sağlığa zarar verebilir.

Aile şirketlerinin liderleri, işletme ile ilgili problemler ortaya çıktığında bu konulara çok uzun zaman ayırmalarına karşın, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların işin verimini ne kadar etkileyebileceği konusuna neredeyse hiç önem vermemektedirler. Ancak, bu çatışmaların aktif bir şekilde çözümlenmesinden kaçınmak, ileride içinden çıkılmaz bir kutuplaşmaları getirmekte ve kaybolan huzur, işi olumsuz etkileyip çoğu kez şirketlerin parçalanmasına ve hatta yok olmasına sebep olabilmektedir. O nedenle aile şirketlerinde çatışmaları yönetmek amacıyla “plan” yapmak, bu tür olumsuz sonuçları asgariye indirebilir ve her şeyden önemlisi de aile birliği ve huzuru içinde işe odaklanmayı sağlayabilir (Kırım, 2000, s.40).

Aile şirketlerinin işlerini bir jenerasyondan diğerine geçirememelerinin dört temel nedeni vardır:

- İşletmenin sürdürülebilir olmaması
- Plansızlık
- Çocukların işletmeye katılma isteksizliği
- İşletme sahibinin işletmeyi devretmedeki isteksizliği

Tüm bu faktörler tek başlarına veya kombine bir şekilde bir aile işletmesinin diğer kuşağa geçmesini zor kılan durumlardır. Asıl temel neden plansızlıktır. Zamanında uygulanan doğru planlarla bir çok koşulda işletme varlığın sağlıklı bir şekilde sürdürecektir. Örneğin aile stratejik planı sağlıklı ve yaşayabilir bir işletme için gereklidir. Bu plan işletmede ailenin rolü için politikalar ortaya koyar. Bu planı uygulayarak gelecekte ortaya çıkabilecek tazminat, kardeşler arası rekabet, işletme sahipliği ve yönetim kontrolü konularında ortaya çıkabilecek çatışmalardan kaçınabilirsiniz (Bowman, 1991, s. 3).

Aile işletmesinde çatışma meydana geldiğinde, bireylerin amaçlarındaki farklılık izlenebilir. Belki de bir aile üyesi işletmede, istediğinden dolayı veya ekonomik gereksinimden dolayı çalışmıyor olabilir. Belki de potansiyel varisin şu anki işletme planlarından daha farklı planları olabilir. Farklı nesillerin genellikle farklı amaçları vardır. Neden ne olursa olsun, çatışmanın ileride daha büyük ve ciddi problemlere neden olmaması için yönetilip çözümlenmesi gerekir (Bowman, 1991, s. 8).

Her girişimde olduğu gibi, bir aile işletmesinin açık bir misyonu ve amaç bildirelerine sahip olması gerekir.

- Karar vermek için açık bir emir komuta zinciri
- Düzenli başarı sağlama ve amaçlara ulaşmak için açık bir plan
- Aile üyeleri arasında, aile dışı çalışanlarla birlikte iyi bir iletişim.

Bu faktörler aile işletmelerinde iki kat daha önemlidir. Çünkü bu faktörlerin yokluğunda güçlü duygular ortaya çıkabilir ve çatışmalar meydana gelebilir.

Evdeki haklar ve sorumluluklar iştekinden farklıdır ve aile üyelerinin bu gerçeği akıllarında tutmaları gerekir. Evde aile ilişkileri ve amaçları asli konulardır. Kullanılan dil kişisel ve tutumlar subjektiftir. Koca/eş,

ebeveyn/çocuk, aile/akrabaların rolleri geleneksel olarak belirlenir.

Ancak, iş ortamında işletmenin başarısı en önemli unsurdur. Kullanılan dil daha zorunlu, tutumlar daha objektif hale gelir. İşletmede çalışan aile üyelerinin patron/çalışan ilişkisini kabul etmeleri gerekir. İş günü başladığında evde olan problemler evde bırakılmalı ve işyerindeki problemler eve taşınmamalıdır. İş ve aile kavramlarını birbirinden ayıran aile bireyleri sadece ailesel bireysel ilişkilerden kaçınmakla kalmamakta, ayrıca tüm çalışanlara işyerinde işletme amaçlarının öncelikli geldiği mesajını iletmektedirler. Bu tabii ki ideal bir durumdur.

Güçlü değerleri ve güçlü bağları olan bir aile, şirketin başarısı ve sürekliliği için çok önemli bir güç kaynağı teşkil etmektedir. Ancak bu güçlü bağın önünde önemli bir engel, ortaya çıkan çatışmalardır. Çatışmalar her zaman olumsuz olmayabilir. Hassasça ve akıllıca yönetildiğinde çatışmalar çok verimli olabilirler. Aksi halde çok yıkıcı ve moral bozucu, hatta şirketi batırıcı olabilirler. O nedenle aileler, çatışmanın yıkıcı etkilerini yönetmenin yollarını öğrenmelidir. Çatışma yönetimi konusuna genelde üç farklı şekilde yaklaşılmaktadır (Kırım, 2000, s.41).

Tablo 1.3

Kaçınma	Havale Etme	Yüz yüze Gelme
Bilmezden gelmek	Hakeme gitme	Çatışmanın varlığını
Uzakta kalmak	Aracı kullanmak	kabul edip, sorunlarını
İnkar	Kadere bırakmak	yüz yüze çözmek

Bunlardan “kaçınma”, yani çatışmanın olduğunu bilinçli veya bilinçsiz olarak inkar etmek, hiç karışmamaya çalışmak ya da bilmezden gelmek en zayıf çatışma yönetimi yaklaşımıdır, ileriye yönelik olarak çeşitli tehlikeler taşır. “Havale etme” ise bir başka çatışma yönetimi yaklaşımı

olup burada çatışmanın varlığı kabul edilmekte ama konunun çözümü üçüncü şahıslara bırakılmaktadır. Güçlü aile bağları açısından da bu tercih edilmemesi gereken yollardan biridir (Kırım, 2000,s.41).

Çatışmaları yönetilmesi için en etkin yol, ilgili tarafların ortaya çıkan problemi birlikte tespit edebilmeleri, nedenlerini yüz yüze tartışabilmeleri ve alternatif çözümleri karşılıklı irdelemeleridir. Böylelikle çatışmaya konu olan sorunların birikerek çözümsüzlük aşamasına gelmeleri daha en baştan engellenebilir (Kırım, 2000,s.42).

Bunu yapabilmek çok kolay olmasa da her aile üyesi bu konuda etkin çaba göstermelidir. Çatışmaları yönetmek için yapılması gereken en önemli şey, iletişimi artırmaktır. Aile konseyleri, bu çatışma noktalarını, meseleler daha büyümeden ortadan kaldırmak için çok yararlı bir forumdur (Kırım, 2000,s.42). Şirketin anayasası da hazırsa bu çatışmalar baştan önlenecektir. Çünkü, gruplar arasında gerekli olan iletişim sağlanmış olacak ve her grubun ortak menfaatleri göz önüne alınarak karar verilecektir.

Örneğin anayasanızda çocukların işte çalışabilmeleri için üzerinde çalışılmış olan kurallar getirirseniz, gelin veya damatların işte çalışıp çalışamayacağına dair ilkeler belirlerseniz, kimlerin maaş alabileceği konusunda fikir birliğine varıp bunu yazıya geçirebilirseniz, bu konularda çatışma çıkma olasılığını azaltırsınız. O nedenle "aile şirketi anayasası" ileride ortaya çıkabilecek olası çatışma konularını daha en baştan belli ilkelere bağlamalıdır. Elbette tüm çatışma olasılıklarını baştan tahmin etmek mümkün değildir. Ancak iyi bir iletişim ve ailenin birlikte zaman geçirmesini ve konuşmasını sağlamak suretiyle yeni gündeme gelebilecek konuları da konsensüs sağlayarak ilkelere bağlayabilirsiniz (Kırım, 2000,s.43).

1.4.2.1. Çatışmaların Çözömlenebilmesi İçin Takip Edilecek Adımlar

Ailenin çatışmayı çözerken yardıma ihtiyacı olabilir. Aşağıdaki altı adımı kullanarak aile veya işletmedeki çatışmaları yönetebilirsiniz

a. Diyalog Başlatmak

Aileyi bir araya toplayın ve herkese karşı açık dürüst ve dikkatli bir biçimde yaklaşacağınızı söyleyin. Sadece mevcut problemleri tartışın. Unutulmamalıdır ki herkesin konuşmaya hakkı vardır. Herkesin konumunu anlamak önemlidir.

b. Tüm Toplantılara Katılmak

Ardından iletişim sürecinde tüm toplantılara katılın. Katılım sorular sorarak ve diğerlerini cevap vermeye teşvik ederek başlar. İnsanlar sizin sorularınıza cevap verirken onları dinleyin.

c. Bilgiyi Hazımsamak

Üçüncü safha tüm bu bilgileri assimile etmektir. Herkesin tüm gerçekleri ve duyguları düşünmesi gerekir.İfade edilen her durumu ve nedenini açıklayın.

d. Anlaşmaları Destekleyin

Diğer adım anlaşmaları destekleme adıımıdır. Anlaşmaları destekleme güçlü psikolojik bir araçtır. Bu süreç güven ve anlayış oluşturur ve anlaşmayı daha kolay kılar.Anlaşmazlıkları sonuca bağlamadan önce her zaman anlaşmaları destekleyin.

e. Anlaşmazlıkları Sonuca Bağlayın

Bu süreç anlaşmazlıkları gözden geçirerek ve sıralayarak başlar. Size karşıt olanlara, gerçekler ve duygular herkes tarafından

anlaşılmadığı sürece anlaşmazlıkları sonuca bağlamayacağınızı hatırlatın.

f. Anlaşmaları Katılaştırın

Son adım anlaşmaları katılaştırmak ve probleme karşı çözüm önerilerini teyit etmektir. Anlaşılan değişiklikleri gözden geçirmekle başlayın. Sunulan koşulları dikkatlice gözden geçirin. Anlaşmalar resmi ya da gayri resmi sözleşmelerle teyit edilebilir.

Çatışma yönetimi bir teknik değildir. Kolaydan zora doğru, aşağıdaki özellikleri taşıyan bir süreçtir (Kırım,2000, s.45).

- Çatışmaların yönetimi öncelikle çok iyi bir iletişimle başlar,
- Belirli çatışmaları aile konseyinde çözmekle devam eder,
- Belli iş kararlarının önceden üzerinde anlaşılmış kıstaslara göre belirlenmesi ilkesiyle sürer,
- Bazı durumlarda konuyla ilgili olmayan danışmanların yardımını kabul ederek devam eder,
- Arabuluculuk ve tahkim müesseselerini kullanabilmeyi de gerektirebilir,
- Hiç birisi işlemezse, aile fertlerinin hisse alım-satımıyla olabilir. Bunun için ise bir “hissedarlar sözleşmesi”nin mümkün olan en erken zamanda yapılmasında yarar vardır.

1.4.2.2. Çatışmaların Yasal Belgelerle Engellenmesi

Aile işletmelerinde işletme sahipleri veya yöneticileri arasında çıkan çatışmalar yıkıcı sonuçlar yaratabilir. Bir işletmenin içinde çıkabilecek çatışmaları tahmin edememesi ve bunları çözememesi işletmenin varlığını tehdit edebilir.

Bir çok durumda, bu tür çatışmalar dikkatli bir şekilde hazırlanmış

yasal anlaşmalarla önlenabilir veya çözümlenebilir. Aşağıdaki teknikler bu tür çatışmaları önlemek için kullanılabilir (Curran, 2006).

1. Hisse Senedi Türleri: Bir şirketin yönetim dokümanları farklı hisse senetlerine sahip olabilir, kendi oy hakları, kar payı hakları, ve likidite konusunda haklar. Bazı işletmeler iki tür hisse senedi sunarlar, oy hakkına sahip hisse senetleri ve oydan toksun hisse senetleri. Bu durum, işletmenin kontrolünün bir veya daha fazla kişi tarafından elde tutulmasını sağlarken, tüm katılımcılara işletmenin finansal getirilerinin eşit şekilde dağıtılmasını da sağlar.

Bunu gerçekleştirmenin bir yolu, işletmede aktif olarak görev alan katılımcılara oy hakkı sağlayan hisse senetlerinden, işletmede aktif olmayanlara ise oydan yoksun hisse senetlerinden vermektir.

Bir diğer teknik ise bir veya daha fazla türden imtiyazlı hisse senedi çıkarmaktır. Bu sayede bu tür hisse senedine sahip olan katılımcılar kar payı almada öncelik, işletmenin tasfiyesinde veya hisse senedi çıkarımında önceliğe sahip olurlar.

2. İstihdam Anlaşmaları: Bu tür anlaşmalar birkaç amacı başarmada kullanılabilir. Katılımcıların beklentileri, tazminat, istihdam süresi, görevler, işletmedeki statüsü ve pozisyonu bir istihdam anlaşmasında detaylandırılabilir. Brüt satışlara veya net kara bağlı olarak özel ödüller ve bonuslar da sağlanabilir. İşletmenin ticari sırları ve gizli bilgileri de bu sayede korunabilir.

3. Hissedar Anlaşmaları: Çok hissedarlı bir çok işletmenin tüm hissedarlarla hisselerin devri ve bazı ortak sorunları göz önünde tutarak anlaşmaya gitmesi gerekir. İyi hazırlanmış bir anlaşmayla, hisselerin dost olmayan kişilerin eline geçmesini engellenebilir. Bu anlaşma ayrıca ölen veya işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılan kişilere likidite de sağlayabilir.

Bu ayrıca işletme için yönetim ve kontrolün devamlılığını sağlar.

1.4.3. Başarılı Aile Şirketlerinin Temel Karakteristikleri

İstatistikler göstermektedir ki aile şirketleri nesilden nesile varlıklarını sürdürmek konusunda çok da başarılı değillerdir. Ancak bu günümüzde nesiller boyu varlığını sürdürebilmiş uzun ömürlü aile şirketleri olmadığı anlamına gelmez. Aksine bu tarz aile şirketlerine bir çok örnek gösterilebilir. Akla gelen soru bunu başarabilmiş aile şirketlerinin sırrının ne olduğudur.

Aile şirketinin uzun ömürlü olması ilk girişimcinin vizyonu ve kurumsallaşmaya verdiği önemle ölçülebilir. İlk girişimci kendisinin ve yeni kuşakların kişisel gelişim ve eğitimine önem verdiği ölçüde şirketin ömrünü de uzatmış olacaktır. Başarılı olarak tanımlanabilecek bir aile şirketindeki temel karakteristikler genel ifadeleriyle aşağıdaki örneklerde anlatılmaya çalışılmıştır (Fındıkçı,2005, s.63).

1. İlk girişimi sağlayan liderin karizmatik olması, öngörüsünün ve iyi bir tahmin yeteneğinin olması, insan ilişkilerinde usta olması, işi sevmesi ve eleştiriye açık olması gibi kişilik özellikler sahip olması aile şirketinin uzun ömürlü olmasında etkilidir.

2. Yukarıdaki maddede bahsi geçen lideri takip eden onu tamamlayan eksiklerini gideren aile üyesi sayısının fazlalığı uzun ömürlü olmanın önemli bir özelliğidir.

3. Başarılı aile şirketlerinde aile işletmeyi yalnızca bir kazanç kapısı olarak görmez, hem aile işi hem de iş aileyi koşulsuz ve sürekli bir biçimde destekler.

4. Başarılı aile şirketleri şirket faaliyetlerine sürekli gelişim ve yenilik felsefesiyle yön vererek yerinde saymanın aslında gerilemekle aynı anlama geldiğini kabul ederler.

5. Başarılı aile şirketlerinin kurucuları şirketin büyümesiyle oluşan yeni açılımların kendi içinde yönetilmesine izin verirler ancak denetimi de elden bırakmazlar.

6. Kurumsallaşma süreci bakıldığında her başarılı aile şirketinin gerektiği zamanda gerçekleştirdiği bir yetki ve yönetim sistemi olduğu değişimdir. Başarılı girişimci gerektiğinde belirli yetkilerini kendinden daha zeki ve çalışkan profesyonel yöneticiye devredebilen girişimcidir.

7. Kurumsallaşmayla beraber amatör ruhun kaybedilerek eski heyecanın yitilmesi ve işin tamamen profesyonellerin eline bırakılması da geriye gidişi başlatan unsurlardandır. Dolayısıyla başarı aile şirketi girişimcileri hiçbir zaman amatör ruhlarını kaybetmemelidirler.

8. Başarılı aile şirketlerinde finans yönetimi ustaca yapılarak, yatırımlar doğru zaman ve maliyetlerle yapılır, satın alma , satış ve muhasebe departmanları , finans departmanı ile koordineli çalışarak şirketteki para döngüsüne uyum sağlarlar.

9. Başarılı aile şirketlerinde ortakların harcamalarının bir disiplin çerçevesinde yapıldığı, özellikle işlerin iyi olduğu dönemlerde ortakların harcama konusunda yarışa girmediği gözlenmektedir.

10. Başarılı aile şirketlerinde iş ortamındaki hiyerarşi haricinde aile üyeleri arasında yaş ve kurucuya yakınlık bazında bir saygı ve itaat mekanizması olduğu görülmektedir. Bu saygı ve itaat mekanizması yadsınamaz faydalar sağlar.

11. Pratik deneyimi bizzat tecrübe etmiş en küçük birimdeki zorlukları bilen girişimcinin başarı şansı ilerleyen süreçlerde daha fazla

olur.

12. Odaklanılmış iş alanları, mevcudu daha iyiye götürme hırslı başarıyı kendiliğinden getirecektir.

13. Başarılı aile şirketleri işini iyi yapan ve şirketini seven personeliyle varolur ve varlığını sürdürür. Doğru personel tercihi yapan ve personelle bağları pozitif ve sıkı olan işletme başarıya daha yakındır.

1.4.4. Aile Şirketinin Yapısı ve Üstlenilen Roller

Aile şirketi , girişimci tarafından belirli bir mülkiyet oranında kurulur ve aile bireylerinin yer aldığı bu yapı işletmenin yönetilmesini sağlar. Ancak bireylerin , ailenin ve işletmenin çıkarları her zaman birbiriyle örtüşmeyebilir bu da bir takım anlaşmazlık ve çatışmalara sebebiyet verir (Fındıkçı, 2005, s.46).

Bu çatışma ve anlaşmazlıklara başlamadan engel olmak için aile şirketindeki bireylerin rollerinin tanımlarının ve sınırlarının net biçimde belirlenmiş olması çok önemlidir.

Aile şirketlerinin çoğunda aile bireylerinin arasında fark olmadığı herkesin aile için çalıştığı ve işin ortak olduğu söylenebilir de, yetki ve sorumluluk sınırlarının bu şekilde tanımsız ve ortada bırakılması günün birinde daha büyük sorun ve çatışmalara sebebiyet verir. Bu sebeple işler yolunda ve problemsizken , güç çatışmaları henüz başlamamış ve rol karmaşası yaşanmıyorken rollerin sınırlarının ince detay ve ayrıntılarıyla netleştirilmesi gereklidir. Aile şirketinin yapısında yer alan temel roller aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1. Hissesi olmayan , işletmede ve karar mekanizmalarında yer

almayan ve yönetimsel işlevi olmayan aile üyesi.

2. Hissesi olan ancak aileden olmayan ve iş akışında ve karar mekanizmasında yer almayan ailenin dışarıdan aldığı ortaklar.

3. Hissesi olmayan , aile dışı ancak iş akışında yer alan profesyonel çalışanlar.

4. Hissesi olmayan , aile dışı , işin direk akışında değil ancak temel karar mekanizmalarında yer alan üst düzey profesyonel yöneticiler.

5. Aile üyesi ve ortak olan ancak hiçbir karar mekanizmasında yer almayan yalnızca girişimciyle yakın kan bağı olan kişiler

6. Mülkiyet hakları olmayan , işletmede bir işle görevlendirilmiş aile üyeleri.

7. Aile üyesi ve hisse sahibi aynı zamanda da fonksiyonel görevi olan kişiler.

8. Aile üyesi , mülkiyet sahibi, iş akışında değilse de üst yönetim kararlarında yer alan kişiler.

9. Aile üyesi , iş akışında ve temel üst düzey mekanizmasında da rolü olan ancak mülkiyet sahibi olmayan kişiler.

10. Hem aileden , hem mülkiyet sahip hem de aktif iş akışı ve temel karar mekanizmalarında yer alan kişidir. Genellikle işin birinci dereceden sahipleridir.

İkinci Bölüm

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesini çizmek ve bu konuda ortak bir bakış açısı geliştirmek için, değişik boyutlarıyla ele alınmalıdır. Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, “çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda süreçlerin standart hale gelişinin sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003, s.62).

Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir:

- Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Bu değişimi öğrenirler,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma, “örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, “bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekle sokan

araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün” şeklinde tanımlanmaktadır.

Bütün bu yaklaşımlar göz önünde tutularak genel bir tanım yapılacak olursa; kurumsallaşma, **“Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci”** şeklinde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2003, s.63).

Bu tanımlamaya göre aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması, temelde;

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını,
- Stratejik planlama yapılmasını,
- Bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesini,
- İç yönetmeliklerin hazırlanmasını,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini,
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olmasını,
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını;
- Aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını,
- Aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, vâris ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını,
- Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici / çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını,

- Astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını,
- Sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır (Karpuzoğlu, 2001, s.158).

Bununla birlikte vurgulanması gereken önemli bir husus, kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılmanın, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Halbuki, özellikle iş ve aile ilişkilerinin iç içe geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile şirketlerinde, kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, hem 'şirket' hem de 'aile ilişkileri'nin içinde bulunulan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Bu ikisi, yani aile ve işletme ilişkileri aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde, hem aile bağları güçlenecek hem de şirketin başarı ve yaşama şansı daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarının iki farklı boyutta, "şirketin kurumsallaşması" ve "aile ilişkilerinin kurumsallaşması" olarak ele alınması ve her ikisi için de eş zamanlı çaba gösterilmesi isabetli bir yaklaşımdır.

2.2. AİLE ŞİRKETLERİ İÇİN KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ ve KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye'de de son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle "kurumsallaşma"yı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı

karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz eder.

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir (Tamer, 1998, s.6). Bu duruma bir de Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya kavuşması ve varlıklarını nesiller boyunca sürdürmesi daha da zorlaşmaktadır.

Bu çerçevede, çeşitli akademisyenler ve işadamları, Türkiye'deki yaygın kültürel yapının, diğer bir ifadeyle, büyüğe mutlak saygı anlayışı, mesleksizlik, hem şehri kayırmacılığı, paylaşım, takım oyununa ve prosedürlere kapalı olmanın yanı sıra, 'ben her şeyi bilirim' ve 'küçük olsun ama benim olsun' önermeleri gibi kültürel özelliklerin kurumsallaşmanın yerleşmesi ve yaygınlaşmasını engellediğine dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda, Batı ve Türk aile şirketleri karşılaştırıldığında, ülkemiz aile şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Amerika'da 1640 yılında aile şirketi olarak kurulmuş olup, bugün 12. Jenerasyon tarafından yönetilen birçok şirket varlığını korurken (Tuttle Market Gardens) ve dünya çapında birer dev haline gelirken; Türk ekonomisinin yaklaşık % 95'ini oluşturan Türk aile şirketlerinde benzer örnekler çok sınırlı sayıda kalmakta, büyük çoğunluğu yapısal sorunlar nedeniyle ikinci nesle geçtiğinde veya geçme aşamasında bölünmekte, el değiştirmekte veya yok olup gitmektedir. Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran aile şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi ve Mahdumları) ve helva (Çögenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülme-

sinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkili olduğunu göstermektedir.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte var olabilmeleri için, istek, ihtiras ve hırstan ziyade, “profesyonelce” yönetilmeleri son derece önemlidir.

Dolayısıyla, Türk aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli meselelerden birinin, en uygun evrede “kurumsallaşma/ müesseseleşme” çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Ancak, sürekliliğin sağlanması açısından önemli olanın, aile şirketlerinin her halükârda sadece kurumsallaşması değil, bu çalışmaların hangi evrede başladığıdır. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların önemli bir bölümünün başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme istidatlarını ve sürekliliğini devam ettirebildikleri görülmektedir.

2.2.1. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi

Son yıllarda iş dünyasının gündeminde çokça yer alan sihirli sözcüklerden biri de “kurumsallaşma”dır. Ancak hangi durumdaki şirketler için kurumsallaşma çalışması uygundur? Kurumsallaşma çalışmalarının

etkin şekilde yapılabilmesi ve umulan sonucun alınmasının bedeli nedir? Bu ve benzeri sorunların cevapları verilmeden, ekonomik sıkıntıya düşmüş, pazar payını önemli ölçüde kaybetmiş, müşterilerine istedikleri malı veya hizmeti veremeyen hemen hemen her büyüklükteki şirket, kurumsallaştıkları takdirde bütün bu sorunların çözüleceğini düşünüyor. Bu kişiler nezdinde kurumsallaşma, adeta sihirli bir değnek ve dokunduğu her şirketin bütün sorunlarını halledecek bir güce sahiptir. Halbuki kurumsallaşma, öncelikle bir ölçek sorunudur. Daha çok büyüyen ve gelişen ya da büyüme evresindeki şirketler için söz konusudur. Kısaca kurumsallaşma, şirket belli bir boyutu aştığı ve girişimcinin artık her şeye yetişemediği bir evrede özellikle gereklidir (Alayoğlu, 2003, s.116).

Kurumsallaşma en basit şekliyle, verimli bir iş ortamının yaratılmasıdır. Bu ortamın oluşması için tüm taşların yerli yerine oturması gerekir. Bu yüzden, belirli bir büyüklüğe erişen bir şirketin uzun süreli devamlılığı ancak kurumsallaşmayla mümkündür. Kurumsal bir yapı, şirketi insanlardan bağımsız kılmaz; çünkü sistemi çalıştıran insandır. Kurumsallaşma, sadece insanların daha verimli çalışmasına imkân tanıyan ortamın oluşturulmasını sağlar.

Bu çerçevede kurumsallaşma; girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, şirketin gelişmesine en yararlı şekilde oluşmasına imkân sağlar, şirketin verimliliğini artırır. Çünkü insanlar, ancak yaptıkları işlerden heyecan duyup zevk alabiliyorlarsa ve faydalı olduklarına inanıyorlarsa verimli olurlar. Dolayısıyla kurumsallaşmanın şirketin başarılı olmasıyla direkt ilgisi yoktur, sadece başarının sürekliliğini sağlar.

Şirket kurumsallaşma yolunda adım atmaya başlayınca, kontrol tek bir kişinin tekelinden çıkar. Bu da girişimcinin gücünü yitirmesine sebep olur. Çünkü kurumsallaşmayla birlikte, sorumluluk ve yetki yukarıdan

aşağıya doğru dağılmaya başlar.İşadaminin artık benzin faturalarını, çay kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine, ikna etme ve yönlendirme ön plana çıkar.

Kurumsallaşmanın amacı, şirket yöneticileri ile çalışanlarının, işadaminin itelemesi ile değil, kendi gayretleriyle hareket etmeleri ve işe hız kazandırmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır. Bu çerçevede şirketin kurumsallaştırılmasına ilişkin çalışmalar yapılırken şu hususlara dikkat edilmelidir:

Şirket canlı bir organizmadır; dış çevre şartlarında meydana gelen değişimlerden etkilenir ve devamlı gelişir. Bu gelişmeye göre, kurumsallaşma aşaması sürekli gözden geçirilip yeni şartlara uyarlanmalıdır.

Bürokrasi kurumsallaşmanın düşmanıdır. Kurumsallaşmanın amacı, gereksiz ve fazla olan yazışmalara son verilmesi, bir kere yazılan bir belgenin ve raporun birçok kişi tarafından kullanılmasının sağlanmasıdır. 'Kurumsallaşıyoruz' diye yöneticileri ve çalışanları yazılı prosedürlere, belgelere boğmak, amaçlanan verimin alınmasını engelleyebilir. Bu çerçevede, kurumsallaşma çalışmaları yapılırken her pozisyon, her belge, her rapor için "bu olmadan olur mu?" ve "bunu nasıl kolaylaştırabiliriz?" sorularına cevap verilebilmelidir.

Aile şirketlerinde güç dengesi kurumsallaşmanın lehinde olmalıdır. Gerek girişimci (patron) gerekse şirket(ler)te çalışan aile fertleri (kız ve erkek çocuklar, damat ve akrabalar) kurumsallaşmanın kuralları, bizim için geçerli değil diyeceklerse, kurumsallaşma boşuna bir gayret olur. Çünkü kurumsallaşma şirket içinde birden fazla kimliğin kullanılmasına tahammül edemez, tek kimliğe izin verir: Yönetici kimliği. Şayet aile fertleri, şirket içi ilişkilerde hem yönetici, hem de şirket ortağı veya aile ferdi kimliğini birlikte

kullanırsa, çalışanlar işin önemine göre değil, aile fertlerinin isteklerine ve önceliklerine göre iş yaparlar. Bu da şirketin kurumsallaşmasının önündeki en ciddi engeldir.

Aile fertleri şirkete girdikleri andan itibaren kurumsallaşmanın kurallarına uymak, ailenin bir ferdi olduklarını unutmak ve çalışanlara da davranışlarıyla bunu unutturmak zorundadır. Herkesin yönetim hiyerarşisindeki yerine göre davranmasına karar verildiğinde, aile fertleri bu hiyerarşiyi kabul etmeyip “biz ailedeniz”, “biz ne dersek o olacak” tavrı içinde bulunurlarsa, kurumsal bir yapının gerçekleşmesi mümkün olmaz.

2.2.2. Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Liderlik

2.2.2.1. Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı

Aile şirketi sahiplerinin belirli bir büyüklükten sonra esas işlerinin, icradan sorumlu insanları yönetmek olduğu unutulmamalıdır. Herhangi bir iş ve mesleğin (eğitim, sağlık, tekstil, otomotiv vb.) çekirdeğinden gelmenin avantajı ‘gerekli’, ancak ‘yeterli’ değildir. Bir aile şirketinin en zayıf noktası, aile ve şirket kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına nepotizm adı verilmektedir. Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın çocuklar işe alınıp hızla yükseltilmekte ve performans değerlendirilmeden ömür boyu iş olanağı verilmektedir. Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılmaktadır. Bu örnekler aşırılaştığında şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir (Us, 2006). Buldukları konum gereği aile şirketi fertlerinin, yönetim mesleğini de çok iyi bilmeleri gerekli, hatta zorunludur (Alayoğlu, 2003,

s.118).

İşin başındaki hissedar kurucular, makul bir süre içinde yönetimden yavaş yavaş çekilerek; görevi, şirket içinde denenmiş ve şirket ekolünde yetişmiş yönetici grubundan oluşan bir “yürütme kurulu”na devretmelidirler. Bu uygulamadan ise, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması gerektiği gibi bir netice de anlaşılmamalıdır. Bu süreçte yapılması gereken, kendilerinin şeklen değil, hakikaten “yöneticilik”ten, “yönlendirici” olma aşamasına geçmeleri ve bu durumu içlerine sindirmeleridir. Başka bir ifadeyle, kurucu yöneticilerin fonksiyonlarını hakiki anlamda, Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna getirmeye rıza göstermeleridir. Böyle bir yaklaşım, kurumsallaşmayı hedefleyen şirketler için sağlıklı bir tutum olacaktır.

Kurucu için en önemli konu, şirketin verimliliği, buna bağlı olarak kârlılığı ve kârlılığının gözeticiliği olmalıdır. Bu anlamda patronun esas görevi, verimi artıracak ve kârı gerçekleştirecek tepe yöneticisini atayıp, onun belirleyeceği yardımcı ekibini test ederek onaylamak; kurumu direkt veya dolaylı olarak devamlı denetlemek olmalıdır. Kısaca patron, “karar” değil, “onay” mercii olmalıdır.

Patronun en önemli görevlerinden biri de, yürütücü yönetimden gelecek bilgi ve isteklere göre, kamuoyunda kurumunu temsil etmek ve bu temsilin gerektirdiği faaliyetlerde bulunmak olmalıdır.

Operasyonel yönetim anlayışı yerini stratejik yönetim yaklaşımına bırakmalıdır.

Örneğin, bir şirket, geçen yıl X ürününden 1000 birim sattık; bu sene % 10 büyüyerek, 1100 birim satacağız ve bütün hedeflerimizi, planlarımızı buna göre şekillendireceğiz şeklinde bir strateji belirliyorsak, bu “operasyonel yönetim anlayışı”dır. Stratejik yönetim anlayışı ise,

çevrede hangi değişikliklerin olduğu, sektördeki rakiplerin ne yaptığı; tüketicilerdeki eğilimlerin hangi yönde değiştiği vb. trendleri izleyerek, çevredeki değişimlere hemen uyum sağlayacak tedbirlerin alınması ve ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi temeline dayanır. Dolayısıyla aile şirketleri, öncelikle stratejik yönetim anlayışını benimsemek durumundadır. Çünkü günümüz dünyasında, faaliyet gösterdiği alandaki değişim ve gelişmeleri izlemeyen, değişikliklere hızla uyum sağlayamayan şirketler, yakın gelecekte özellikle ekonomik krizin sıkça yaşandığı ülkemizde başarılı olmaları hemen hemen mümkün değildir.

İşletme stratejileriyle, şirket sahiplerinin amaçlarının koordinasyon içerisinde gerçekleştirilmesi için, (aileden veya profesyonel) yöneticiler, şirketteki gelişmeleri iyi analiz etmeli, yönetim dinamiklerini ve kendi rollerini kurumsallaşma ilkeleri çerçevesinde özümsemelidir.

2.2.2.2. Aile Şirketlerinde Liderlik

Türk toplumunun lider bağımlılığı aile şirketlerinde de bir lider ihtiyacını adeta mecbur bırakmaktadır. Aile şirketlerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce aile şirketleri sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar.. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi sağlaması, kararların ortak biçimde alınmasını sağlaması, aile içi adaleti sağlaması önemlidir (Us, 2006).

Aile şirketlerinde lider, genellikle baba veya kardeşlerden biridir. İşletmeleri kuran ve belli bir büyüklüğe ulaştıran bu liderlerin, gözü kara, ticareti, para yönetimini iyi bilen, insanları ikna konusunda başarılı, vizyon

sahibi ve öngörüsü yüksektir. Herkeste bulunmayan bu özellikler, çok iyi değerlendirilmelidir. Diğer aile bireyleri benlik ve kişilik mücadelesine girmeden bu liderin etrafında kenetlenmelidir (Alayoğlu, 2003, s.119).

Aile şirketinin tepesindeki kişilerin (ortakların) her birinin ayrı ayrı patronluk yapması, birbirleriyle yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz yapılan tartışmalar; işler zahiren iyi olsa da, şirkette kötüye gidişin işaretleridir. Her halükârda lider, belli olmalıdır. Son sözü söyleyecek kişinin belli olması ve “patronların da, bir patronu olması” önemli bir unsurdur.

Aile şirketlerinde liderin her zaman baba veya büyük ağabey olması şart değildir. Çünkü her insanın yetenekleri ve kaldırabileceği yük farklıdır. Bu nedenle burada dikkat edilmesi gereken husus, işin (aileden veya dışarıdan) ‘ehil’ olana teslim edilmesi olmalıdır.

Lider “vizyon sahibi” olmalı; yani geleceği görebilmeli, görüşlerini rahatça ifade edebilmelidir; gerektiğinde büyük hedefler koyabilmeli, davranışları tutarlı olmalı, kişileri arkasından sürükleyebilmeli, kitlelere yön verebilmeli, emrindeki insanlara çalışma şevki aşılatabilmelidir. Tabii ki, bu özellikler diğer aile bireyleri tarafından engellenmemeli, aksine desteklenmelidir. Ancak bu yeterli değildir; vizyon sahibi karizmatik lider, aynı zamanda mutlaka kurumsallaşmalıdır. Yani lider, bir takım genel kurallar içinde davranmalı ve yönetimini tek elden idare şekline, profesyonel bir yönetici de olsa dönüştürmemelidir. Dolayısıyla, bu tür özelliklere sahip kişiler lider olmalı, yoksa yetiştirilmelidir. Eğer lider, kuralları koyup, kendisini bunun üzerinde kontrol edici ve denetleyici hâle getiremiyorsa; o sistem ilk bakışta başarılı gibi görünse de, daha sonra çökmeye mahkumdur. Bununla birlikte, mutlaka ve mutlaka lider, ağırlıklı olarak aile bireylerinden oluşan bir yönetim kurulu tarafından

denetlenmelidir.

Liderin her şeyden önce aile içi dengeyi sağlayarak, kararların ortak biçimde alınması için gerekli ortamı oluşturması, özellikle aile içinde âdalet duygusunu hâkim kılması, şirket ve aile ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından önemlidir.

Çoğu zaman yeri doldurulamayan aile liderinin yokluğu, şirket hezimetlerinin en önemli sebebi olmaktadır. Bu nedenle gerektiğinde patron, diğer aile üyeleri ve hissedarlarla belirlediği ilkeler çerçevesinde, liderliği profesyonellere devretmeli ve kurumsal bir yapıya kavuşturmalıdır.

2.2.3. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim Anlayışı

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır (Hamel, 1996, s.45).

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Michael Porter (2002)'a göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin önünde iki yol vardır: Operasyonel etkinlik ve stratejik konumlanma.

Operasyonel etkinlik, rakipler ne yapıyorsa aynısını daha iyi yapmaktır. Ancak operasyonel etkinlik üstünlüğünün, daha iyi teknoloji, daha kaliteli girdiler veya daha etkili yönetim yapısı gibi binlerce biçimi vardır.

Stratejik konumlanma ise, “rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işi farklı şekilde yapmak”; bir başka ifadeyle, yapılan işleri müşterilere ‘benzersiz bir değer’ sağlayacak şekilde sunmak, üretmektir.

Dolayısıyla operasyonel etkinlik çabaları, var olan sınırları veri olarak kabul edip, mevcut sınırlar içinde iyileştirme yöntemleri ararken; strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, ‘stratejik düşünce’ temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır.

Bu gerçekler ışığında kalıcı ve başarılı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla, değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken; öte yandan değişmeyen temel değerlere ve ana bir gayeye sahiptir. Şirketlerin, hızla değişen böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi ve büyümesi için gerekli olan temel şartlar şunlardır (Aydın,2000, s.77):

- a) Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi,
- b) Belirlenmiş amaçlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eyleme yönelik faaliyetleri olan bir yönetim,
- c) Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde, çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı.

Bu şartları sağlayacak yönetim yaklaşımı, işletme literatüründe “stratejik yönetim” kavramı adı altında incelenmektedir. Stratejik yönetimin tanımı ve işletmeler için ne ifade ettiği belirtmeden önce, “strateji kavramı”nın tanımı ve önemi konusuna değinmek yerinde olacaktır.

2.2.3.1. Aile Şirketlerinde Stratejinin Tanımı ve Önemi

Strateji, “işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi” ve “ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılması” olarak tanımlanmaktadır. işletme yönetiminde ise strateji , “bir şirketin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen ve ekonomik bir ortamda şirketin optimuma geçmesiyle ilgili seçimler bütünü” şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, önce dış çevreyle, sonra da içeriyle ilgili bir konu olan strateji; müşteri ihtiyaç ve tercihlerindeki değişikliklere ilişkin öngörü geliştirmek suretiyle, aynı müşteriye “farklı faydalar” sunabilmektir. Gary Hamel ve CK Prahaland, işletmeyi farklı kılacak strateji oluşturmayı üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu aşamalar sırasıyla (Kırım,1998, s.88);

- 1) Kurumun temel yeteneklerini belirlemek: Temel yetenek (core competence),
 - Müşteri adına özel bir yarar oluşturması,
 - Rakiplerden çok farklı bir uzmanlık alanı olması,
 - Farklı alanlara uygulanabilir olması.

2) “Sektör öngörüsü” geliştirmek:içinde bulunulan sektörle ve sahip olunan temel yeteneklerle, girilmesi düşünölen yeni sektör ya da sektörlerle ilgili geleceğe dönük değişim yönünün ne olacağına ilişkin bir öngörü geliştirerek, müşteri ihtiyaç ve tercihlerinin gelecekte ne yönde değişeceği ve gelişeceği konusunda fikir sahibi olmaktır.

3) Stratejik niyet (vizyon) oluşturmak: Bu tanım, sahip olunan bilgilerle, nasıl bir kurum olmak veya geleceğe dair nasıl bir hayal kurulduğu yolundaki düşüncelerin tanımlanmasını ve stratejik vizyon oluşturmayı ifade eder.

Sonuç itibariyle stratejinin amacı, belirsizlik ortamında şirketin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Dolayısıyla strateji, bir şirketin hedefleri doğrultusunda fırsatlar elde etmesine imkân tanımaktadır (Drucker, 1999, s.53). Sonuç itibariyle değişimin hızla yaşadığı günümüzde strateji, kısaca “daha iyi” değil, “daha farklı” olmakla ilgili bir durumdur.

2.2.3.2. Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetimin Tanımı, Amacı ve Özellikleri

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü olarak tanımlanan stratejik yönetim; “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletme içi her türlü (yapısal ve motivasyonel) tedbirin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların (amaçlara uygunluğu açısından) kontrol edilerek, değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar”

Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetim, “şirketin üst düzey

kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı” şeklinde ifade edilebilir (Eren, 1990, s.16).

Kısaca stratejik yönetim, şirketin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyum, rakiplerden çok kurumun sahip olduğu beceriler bütünü olarak tanımlanabilir. Aşağıda stratejik yönetimin ayırt edici özelliklerine yer verilmiştir.

- Tepe yönetiminin fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve şirketin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- İşletmeyi bir sistem olarak görür ve şirketleri açık sistem olarak tanımlar.
- Şirketin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alır.
- Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Şirketin kaynaklarının en etkili bir biçimde dağıtılışı ile ilgilidir.

Günümüzün toplumsal, siyasî, ekonomik, teknolojik alanlardaki hızlı gelişme ve değişimleri; şirketleri ağır rekabet şartları altında çalışmaya zorlamaktadır. Bu durumda şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, gelişebilmeleri ve ileriye dönük doğru tahminlerde bulunarak, çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Bunun da gerçekleşebilmesi, işletme süreçlerine ilişkin tutarlı, gerçekçi kararların alınmasını gerektirmektedir ki stratejik yönetim, şirketin geleceğine ilişkin kararların alınmasını ve bu kararların uygulanmasını ihtiva etmektedir (Aydın, 2000, s.78). Bunlar;

- Stratejik kararlar: Şirketin dışa dönük, özellikle de üreteceği ürünler ve hedeflediği pazarlarla ilgili kararları.
- Operasyonel kararlar: Günlük yönetimde etkinliğin sağlanmasına yönelik kararları,

- İdari (yönetmel) kararlar: Yapısal sorunlar ve kaynaklarla ilgili kararları kapsar.

Buna göre, stratejik yönetimin, genel işletme yönetiminden tamamen farklı bir anlayış olmadığı, aksine onu tamamlayan ve üst yönetimin karar alanı kapsamında ilgiyi içeriden dışarıya değil, daha çok dışarıdan içeriye dönük bir bakış açısı ve çevresel değişimler üzerinde toplayan bir süreç olduğu söylenebilir.

2.2.4. Aile Şirketlerinde Yönetim Süreci

Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Ancak şu bir gerçek ki, aile şirketi sahibi girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanırlar.

Girişimciler açısından sezgi, içgüdü, yaratıcılık ve yenilik, başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu unsurlar rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olamazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere tabi tutarak alınan kararların etkinliğinin artırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan, yaratıcı ve sezgisel unsurlarla, rasyonel unsurların birleştirilmesidir. Bu ise “stratejik girişimcilik” ile mümkündür (Karpuzoglu, 2000, s.45).

Stratejik girişimcilik şemasına göre stratejik yönetim süreci; girişimcinin şirket vizyon ve misyonunu belirlemesi ve bu doğrultuda aile üyeleri ve hatta profesyonel yöneticilerle birlikte amaçlar ortaya koyması ile başlamakta; iç ve dış çevre analizi ile sürmekte ve bu çalışmalar

sonucunda belirlenen stratejilerin, şirket amaçları ile uygunluğunun kontrolü, ihtiyaç halinde gerekli revizyonların yapılarak, uygulanmasıyla tamamlanmaktadır.

Vizyon (arzulanan gelecek) ile **misyon** (amaç) birbirinden farklı olmasına rağmen, sıkça karıştırılan iki kavramdır. Bu çerçevede misyon, bir firmanın varoluş nedeni veya nedenleri, hayattaki rolü; vizyon ise, firmanın gelmek istediği konumu gösteren, hayalî bir geleceği ifade eder (Koch, 1997, s.99).

Stratejik yönetimde, görev ve kurum felsefesi olmak üzere, iki farklı anlamda kullanılan misyon, bir şirketin varoluş nedenini açıklayan ve amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Ancak belli bir amaç, tek başına insanları istediği noktaya getiremez. Net bir amaç, ne yapıldığını açıklar; ancak amaca nasıl ulaşılabileceğinin yollarını göstermez. Bu yüzden sahip olunan temel değerlerin net bir şekilde ortaya konması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetimle hedeflenen, şirketleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek; geleceğe matuf kararları, muhtemel değişimleri de göz önüne alarak vermektir.

Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. Burada önemli olan şey, bir şirketin, kendisi için hangi değerlerin temel olduğuna, var olan ortamdan, rekabet ihtiyacından ya da yönetim eğilimlerinden büyük ölçüde bağımsız olarak karar vermesidir.

Değerleri açıkça ortaya koymak ve hayata geçirmek, her türlü engelle, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedefe doğru ilerlemeyi sağlayacak olan tutkuyu ateşler. Dolayısıyla örgüt misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlar anlamına da gelir ki, bu anlamda işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön verilmesi ve işletmeyi benzer işletmelerden

ayırması bakımından iki önemli fonksiyona sahiptir. Misyon tanımı çalışanların işletmenin niçin varolduğunu ve onların şirket içindeki rolünün işletme amaçlarına ne şekilde katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur (Dashew, 2001, s.10).

Sonuç olarak misyon, kuruma özgü ve özel olmalı; çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koymalıdır.. Bu hedef herkesin tek tek ne yapacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirtmelidir. Bu açıdan misyon, ortak bir değer ve yön veren olmak zorundadır.

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları ihtiva eder. Bu münasebetle, bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, “tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim” şeklinde ifade edilebilir. Bu ifadeler ışığında vizyon, “mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1999, s.5).

Kısaca vizyon, stratejik amaçları ve organizasyonun asıl işlerini yürürlüğe koymayı ihtiva eder; süreçleri veya onların nasıl başarılacağıının araçlarını değil, hayal ve ümit edilen geleceğin önemli sonuçları ifade eder.

Aile şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, aile inanç ve değerlerinin işletme menfaatlerinin önüne çıkartılmaması gerekliliğidir.

Stratejik yönetim sürecinin sonraki safhasını oluşturan rasyonel analiz, şirketin iç ve dış çevre analizinin (SWOT analizi) yapılmasıdır. Şirketlerin içerisinde bulunduğu sektörde başarılı olabilmeleri için kritik noktalarda güçlü olmaları veya ihtiyaç duydukları gücü en kısa zamanda

kazanmaları gerekir. Bunun için ise öncelikle iç ve dış çevre şartlarının ve rakiplerin göz önünde bulundurularak dikkatin yoğunlaştırılması gereken noktaların tespit edilmesi, daha sonra ise tespit edilen noktalarla uyumlu stratejilerin geliştirilmesi ve geliştirilen stratejilerin sürekli kontrol edilerek, aile üyelerinin yaratıcılıklarını kullanmalarına fırsat verecek biçimde günün şartlarına göre revizyonun sağlanması gereklidir. (Karpuzoglu, 2000, s.45)

Dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar. Çevrenin mevcut yapısı belirlenir ve gelecekte alacağı şekil tahmin edilerek, işletme üzerine yapacağı etkiler öngörülür. Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukukî-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, rakipler, tedarikçi, işçi sendikaları, malî kaynaklar vs. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmaları kapsar.

İç çevre analizinde ise, şirketin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulur. Aile şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel malvarlığı kullanarak karşılama, vizyon ve misyon paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması kurumun güçlü yönlerine; işe eleman alma ve yerleştirmede, terfilerde işin niteliğinden ziyade, girişimciye yakınlık ve güvenin dikkate alınması; ailenin malî durumunun kuvvetli olmaması durumunda, yüksek maliyetli kredi temin edilmesi; merkezîyetçi yönetimin mevcut olması, aile içinde kıskançlıkların yaşanması ve adam kayrılması ise zayıf yönlerine örnek olarak verilebilir. Ayrıca bu aşamada işletmede satın alma, satış, finansman, personel, muhasebe, üretim ile araştırma-geliştirmeye vb.

ilişkin değerlendirmeler de yapılarak, şirketin hangi açılardan dezavantajlara, hangi açılardan avantajlara sahip olduğu tespit edilmelidir. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, bir şirketin zayıf ve güçlü yönlerinin tespitinde, diğer işletmeler ile karşılaştırma yapma ve karşılaştırılan şirketlerin ilerisinde mi, yoksa gerisinde mi olduklarının tespitinin gerekliliğidir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında girişimcinin, şirketin başarısında veya başarısızlığında kritik noktayı oluşturduğu ve özellikleri ile çevresel şartların birbirleriyle uyum içerisinde olduğu müddetçe işletme başarısının artacağı söylenebilir.

Gerek iç, gerekse dış çevre analizinin yapılmasında ve stratejik planların çevre şartları dikkate alınarak uygulamaya geçirilmesinde girişimcinin, ailenin değer ve inançlarından ve diğer aile üyelerinden etkileneyeceği açıktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde stratejik yönetimin başarılı bir şekilde icra edilebilmesi ve etkin bir sonuç alınabilmesi için, girişimcinin ve aile üyelerinin iş değerleri ile aile ilişkilerinin, tespit edilen stratejileri destekleyecek şekle dönüştürülmesi gerekmektedir.

2.2.5. Aile Şirketlerinde Planlama

Şirket sürekliliğini sağlamak ve bir aile şirketini sürekli kılabilmek amacıyla, aile ve işletme kültürünü de dikkate alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin gerektirdiği sistemleri kurmaya ve bu suretle işletmeyi kişilerden ziyade, müesseseye ait sağlam temeller üzerinde yoğunlaşan “paralel planlama/aile süreklilik planı” yapılmalıdır. Paralel planlamayla, bir taraftan aile şirketinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir role sahip olan “aile ilişkileri”nin kurumsal bir yapıya kavuşturulabilmesine

imkân sağlayacak planlar (miras, vâris ve emeklilik, stratejik durumsallık/acil durum planı); diğer taraftan işletme için kısa vadeli (taktik) planlar hazırlanır. Bunun yanı sıra, şirketin geleceğe dönük izleyeceği politikalarda iç (şirketin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti) ve dış çevre (işletme dışı değişkenlerin oluşturabileceği tehdit ve fırsatların tespiti) analizine dayalı “stratejik planlama” yapılmalıdır (Alayoğlu, 2003, s.124).

Bir aile şirketinin sürekliliğinin planlanmasında, girişimciler ve tepe yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken paralel planlama sürecinin günü birlik yaşama alışkanlığının genellikle uzun vadeli düşünme ve planlı yaşama alışkanlığına tercih edildiği ülkemizde uygulanmasında zorluklarla karşılaşma ihtimali yüksektir. Bununla birlikte uygulamada yaşanması muhtemel sorunlarla yüzleşmek ve bu sorunları aşmak için alternatif çözümler üzerine odaklanmak da kaçınılmazdır.

Aile büyümeye başlayınca, şirket içinde yer verilmesi düşünülmeyen veya iş hayatıyla uyuşamayan aile fertlerinin geleceğine ilişkin uygun planlamalar yapılmalı; bu çerçevede sevebilecekleri, başarılı olabilecekleri alanlar ve imkânlar hazırlanmalıdır. Çünkü enerjisine çıkış yolu bulamayan insanlar saldırgan olmaya başlar; bu ise aile ilişkilerini zedeler ve tabii olarak da şirkete zarar verir.

2.2.6. Aile Şirketlerinde Örgütlenme

Bir şirketin büyümesi ve gelişmesi değişik parametrelerle ifade edilebilir: Ciro, kar, öz sermaye, vb. Ancak, büyüme ve gelişmenin gerçek ölçüsü, “organizasyonel gelişme”dir. Eğer şirket, cirosunu büyütürken, organizasyonunu büyüyen işe uyum sağlayacak ölçüde uygun, onu

benimsemiş ve bir davranış haline getirmiş bir yöneticiler kadrosuna sahip değilse, o şirket büyümüyor demektir. Dolayısıyla aile şirketleri büyüklüklerine paralel olarak örgütlenmeyi de başarmalıdır (Alayoğlu, 2003, s.126).

Şirketin büyüklüğüne ve içinde bulunduğu sektöre göre en uygun organizasyon yapısını oluşturulmalı; bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak tanımlanmalıdır. Bu kapsamda, şirket bünyesinde uygulanabilecek bir görev, yetki ve sorumluluk yönetmeliği ile personel yönetmeliği oluşturulmalıdır.

Kurucu (veya yönetimdeki) patron, diğer aile üyelerini “iş ortağı” mantığıyla değerlendirmeli; aile üyeleri arasındaki iş bölümünü sahip oldukları kişilik özellikleri ve yeteneklerine uygun olarak yapmalıdır.

Aile şirketi sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına rağmen, çoğunluğun uygulamada bunu yapmadığı sıkça görülmektedir. Dolayısıyla girişimciler, sadece sorumluluğu devredip, yetki devrinden kaçınmamalı; yetki ve sorumluluk denkliliği sağlanmalıdır.

Her kademedeki görevin sorumlulukları belirtilirken, buna uygun olarak yetkisi de belirtilmelidir. Görevler tanımlanıp sorumluluk-yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi birimlerim kime bağlı olduğu, kime danışılacağı ve rapor edileceği tespit edilerek, iş ve bilgi akışına göre organizasyon şeması düzenlenmelidir.

Şirket sahipleri/yöneticileri öyle veya böyle (çok çalışarak, bir dönemdeki ticarî potansiyelin yakalanması vb. yollarla) bir araya gelmiş olan sermayeyi (maddî ve mânevî/bilgi birikimi), uzun yıllar sağlıklı biçimde ayakta kalacak bir kurumsal sistematığe kavuşturma konusuna ciddiyetle eğilmelidir.

2.2.7. Aile Şirketlerinde Yürütme / Koordinasyon

Aile şirketlerinde, özellikle şirket içinde geliştirilen “bilgi birikimi (know-how)”şirket geleceği açısından hayati öneme sahiptir. Aile şirketleri hayatîyetlerini devam ettirdiği müddetçe, bu bilgi birikimi (know-how)’nin ailede kalmasına özen gösterilmelidir. Ailenin iş hayatındaki başarısının sırrı, bir ölçüde bu bilginin içinde saklıdır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin rekabet gücünü koruyan ve büyük ölçüde de artıran bu bilgi birikimi ve ilişkiler ağı korunmalı; kesintiye uğratılmadan gelecek nesillere aktarılmalıdır (Alayoğlu, 2003, s.127).

İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması maksadıyla, personel seçme ve yerleştirme; terfi, eğitim, kariyer planlama; ücret belirleme ve performans değerlendirmesi sistemleri kurulmalı ve kurumsal hale getirilmelidir. Ayrıca söz konusu sistemler, aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Şirketin vizyon ve misyonunu yerine getirebilmesi için, yöneticilerin ve çalışanların eğitimine önem verilmelidir. Unutulmamalıdır ki, kendilerini geliştiremeyen kişiler, dış dünyadaki değişim hızına ve buna paralel olarak da şirketin gelişmesine ayak uyduramazlar. Böyle bir durum ise, insan unsurunun rekabet üstünlüğü elde etmede en önemli kaynak olarak kabul edildiği günümüzde, şirketin rekabet gücünü her geçen gün kaybetmesine neden olur.

Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının artırılmasını ve iş tatminlerini sağlayacak motivasyon faktörleri tespit edilmeli ve uygulamaya konulmalıdır. Çünkü maddî ve manevî karşılığı verilmeden insanların yapıcı ve yaratıcı enerjisinin

harekete geçirilmesi mümkün değildir.

Çalışanların motive edilmesi maddî ve manevî olarak tatmin edilmeleriyle mümkündür. Geçimlerini rahatlıkla temin ettikleri noktaya kadar maddi motivasyon, maaş ve prim daha etkilidir. Bu noktanın ötesinde manevi tatmin ön plana çıkar.)

Aile fertlerinin, özellikle mevcut sistemi devam ettiren değil, onu geliştiren çalışmalara yönelmesi teşvik edilmelidir.

Bölümler arası belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, daha sistemli, daha etkin ve verimli çalışmaları sağlanmalıdır. Bu çerçevede iş tanımları yapılmalı, iş planı ve iş akışları doküman haline getirilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalı, iş akışlarına uygun olarak görevler tanımlanmalıdır. Bir şirkette “ben her işi yapıyorum” mantığı ne kadar yanlışsa, “bu benim görevim değil” yaklaşımı da o kadar hatalıdır. Şirket çalışanları arasında müşterek hedefe doğru işbirliği, yardım ve destek ortamı sağlanması başarı için gereklidir.

Aile şirketleri için, fiyatlandırma, sıfır hata, toplam kalite, hatalı üretim miktarı ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesiyle, teknoloji transferinin gerçekleştirilmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına imkân sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır.

Bir şirketin başarılı olması, yüksek kaliteli ürün üretmesine, aynı zamanda hizmette ve kaliteye dikkat edilmesine; kısaca “müşteri memnuniyeti”nin en üst düzeyde sağlanmasına bağlıdır. Günümüzde şirketin gücünü, müşterinin o kuruma verdiği “değer” belirlemektedir. Bu mânâda değer, dört faktöre bağlıdır: kalite, hizmet (servis değeri), maliyet ve çevrim süresi. Dolayısıyla başarılı olabilmek için şirketler, bu dört ana faktörü müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde koordine edilmelidir.

Başta, birim maliyetleri olmak üzere, tüm maliyetlerin ve maliyet

kalemlerinin dikkate alındığı bir maliyet politikası oluşturulmalı ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalıdır. Bu sistem, rakiplere göre, mutlaka maliyet avantajı oluşturulmalı ve çevrim süresi, değişik zamanlara dair parametrelerde, en kısa olmalıdır. Yani, stokların en kısa sürede eritilmesi, tahsilatların ise en kısa sürede gerçekleştirilmesi gibi uygulamalara önem verilmelidir.

Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak, finansman maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır. Ayrıca finansman işlerini yüklenecik, kişinin tespitinde sadece güvenilir olmasından, girişimci veya girişimciyle kan bağı ya da evlilik bağı aranmasından ziyade; bu kişinin bilgisi, yeteneği ve deneyimi, kısaca liyakati dikkate alınmalıdır.

Her yıl (örneğin, Ekim - Kasım aylarında), bir sonraki yılın (tahmini) bütçesini oluşturmalı ve gelecek yılın hedeflerini buna göre belirlemelidir. Bütçesi olmayan bir şirketin başarılı olması mümkün değildir. Hedefler oluşturulurken de, gerçekçi davranılmalıdır. Hedef, imkânlar ve piyasa şartları gözetilerek konmalı ve belirlenen hedefe uyulmalıdır. Çünkü gereksiz yere belirlenmiş bir hedef, gerçek bir hedef değildir. Hedefler tespit edilirken; satışların, satış fiyatlarının ve yaklaşık satış bütçesinin, buna göre maliyet bütçesinin ne olacağı, nakit akışı ne şekilde gerçekleşeceği hedefleri gerçekleştirmek için ekstra fona ihtiyaç duyulup duyulmayacağı vb. gibi, soruların cevapları bir yıl önceden planlamalıdır. Bir yöneticinin başarısı, hazırlanmış olan bu bütçeye uyumla doğru orantılıdır. Dolayısıyla, bütçedeki hedeflerin aşılması durumunda da, kişi ödüllendirilmeli; yani “nimet-hizmet dengesi” mutlaka kurulmalıdır.

Şirket içi sistemlerin kurulması, işlerlik kazandırılması ve

organizasyonun kişilere bağlı olmadan, kendi kendini revize edebilmesi için, ihtiyaç duyulan alanlarda, yeterli bilgi ve deneyime sahip danışmanlardan da yararlanılmalıdır.

2.2.8. Aile Şirketlerinde Değerlendirme ve Kontrol

Yönetimde icra esastır; fakat kontrol de onun vazgeçilmez bir parçasıdır. Kurumsal bir yapıda icra ve kontrol aynı makamda olmamalı, üst makamın icraatını alt makamlar kontrol etmemelidir. Öte yandan aile fertlerinin icraatını da, aile dışı yöneticiler layıkıyla denetleyemezler. Bu nedenle aile fertlerinin denetiminin, örneğin aile meclisi veya oluşturulan benzeri organlarca yapılması en uygun olanıdır.

Genellikle işletmelerde gayri resmi kontrol mekanizması yaygındır. Bu mekanizmada yönetici/lider kendisine yakın gördüğü kişiler (ihbarcılar) aracılığıyla elde ettiği bilgilerle bir çok şeyi kontrol etmeye çalışır. Ancak işadınının ihbarcılar aracılığıyla her şeyi kontrol etmeye çalışması, büyük sıkıntılar yaşanmasına sebep olabilir. Çünkü ihbarcı, olanı değil, görebildiğini aktarır. Ayrıca bu kişiler kendilerini önemli kılmak için, yöneticiyi çoğu zaman yanıltabilir. Böyle bir durumda ise yönetici, yanlış kararlar vererek, gerek şirketin, gerekse masum çalışanların zarar görmesine yol açabilir. Bu münasebetle etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerin, günlük olarak rapor haline getirilmesi sağlanmalıdır.

Kontrol sürecine profesyoneller kadar, aile üyeleri de katılmalı ve bu süreç, harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirilme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.

Gerek profesyonel gerekse aile üyesi yöneticilerin performansları

değerlendirilmeli; bu değerlendirme ise, üst yönetim tarafından belirlenmiş hedeflere göre (management by objective/hedeflere göre yönetim) yapılmalıdır. Bu çerçevede “Hedeflere Göre Yönetim/Management by Objectives” sistemi kurulmalı; aile ferdi olsun veya olmasın yönetim düzeyindeki çalışanların performansı ve şirketteki gelişmeler, sürekli takip edilmelidir.

2.2.9. Aile Şirketlerinde Profesyonelleşme

İşyerinde çalışan aile üyeleri, en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalıdır. Becerilerine ve tecrübelerine bakılmaksızın, aile üyelerinin yönetimde görev almaları en temel sorunlardan biridir. Dolayısıyla, kardeşleri veya çocukları seçerek işe almak mümkün olmayacağına göre, şirket sahiplerinin yetenek ve yeterliliklerine uygun işlerde istihdam edilmelerine özen gösterilmelidir. Mevcut veya ileride lider konumuna gelebilecek olanların hem iyi eğitilmesi, hem de gerekli deneyim ve birikime sahip olması ne kadar erken ve titizlikle ele alınır, başarı potansiyeli o kadar artacaktır (Alayoğlu, 2003, s.120).

Yönetimin başarısının göstergelerinden biri, işin gerekleriyle, o iş için istihdam edilen insanların özellikleri arasındaki paralelliği en iyi şekilde kurabilmesindedir. Yönetici istihdamında, özellikle kilit noktalara, şirket kültürüne uygun, ekibi bozmayacak insan seçmeye özen gösterilmelidir. Tam olarak, işin gerektirdiği niteliklere sahip bir kişiyi bulmak ve istihdam etmek, her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda yapılması gereken, çalışanlara işin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak veya eksikliklerini gidermek için, uygun eğitim ve iş geliştirme

programlarının hayata geçirilmesidir. Çünkü, o görevin layığıyla yerine getirilmesi için, çalışanların bu niteliklere sahip olması veya eksik yönlerin tamamlanması gereklidir.

Özellikle şirketin yeni kurulduğu dönemlerde istihdam edilen ve uzun yıllar işletmede çeşitli pozisyonlarda çalışan, “emektar” olarak nitelendirilebilecek personel, işin gerektirdiği niteliklere sahip olsun veya olmasın, sadakatlerinden ötürü işadama tarafından tutulmaya devam edilir. Bu kişiler adeta iş adamının kader ortağı, sırdaşı konumuna gelirler. Şirket büyümeye başladığında, bu kişilerin sahip olduğu bilgi ve beceriler yetersiz kalmaya başlasa dahi, patron onları gözden çıkaramaz. Zaman içinde patron, emektarlarının maaşlarını yükselttikçe, bu parayı hak etsinler diye pozisyonlarını da yükseltir, onlara önemli görevler verir. Ancak yeterli yetkinliğe sahip olmayan bu kişiler, işin yapılmasını zorlaştırabileceği gibi, bir çok soruna da yol açabilir. Böyle bir duruma mahal vermemek için girişimci, emektarlarına verdiği parayı onlardan çıkartmaya çalışmayıp, geri planda tutmalı; onların yerine konusunda ehliyetli ve liyakatli profesyoneller istihdam etmelidir.

Tek veya çok vârisli, özellikle büyük kurumlarda en büyük tehlike, vârislerden birinin veya birkaçının, nitelikleri yeterli olmamasına rağmen, şirketin başına geçme istekleridir. Bunu önlemenin yolu, şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini sağlayarak, hissedarların patronluk gömleğini giymeleri ve bu mesleğe ayak uydurmalarıdır (Patronluk mesleği; yönlendirme, danışılma, denetleme ve onaylama anlamında kullanılmaktadır.) Çünkü patron, yönetici kimliğini üstlendiğinde, hiçbir durumda başarısızlığını kabul etmeyebileceği gibi, tenkitleri de dikkate almayabilir. Dolayısıyla, denetlenmesi ve yönlendirilmesi pek mümkün değildir. Profesyonel yöneticilerin başarı

veya başarısızlıklarının ise, denetleme ve kontrol yoluyla ölçülmesi, başarısızlık durumunda da gerekli tedbirlerin alınması mümkündür.

“Profesyonelleşme” aşamasında lider, başkalarının da yapabileceği (ya da yapması gereken) tabir yerindeyse, “hamaliye işler” (çeklerin takibi, satın almanın takibi vb.) ile fonksiyonel (üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe vs.) olarak da nitelendirilebilecek günlük işleri profesyonellere devretmeli; daha önemli sayılan, kendilerinden başkasının yapamayacağı ya da yapmaması gereken “asli” işleri üzerinde yoğunlaşmalıdır (Alayoğlu, 2003, s.122). Bu doğrultuda kurucular;

-Şirket 10 sene sonra nerede olacaktır; ya da olmalıdır?

-Şirket hangi yeni yatırım alanlarına girmelidir?

-Şirket hangi yeni ürünleri üretmelidir?

-Şirket gelecekte ne yapmalıdır?

-Nasıl bir finansal enstrüman bulmalıdır?

-Nasıl bir şirket birleşmesi yapılmalıdır? vb. gibi soruların cevaplarını düşünmeli ve geleceğe ilgili kararları almalıdır. Dolayısıyla aile üyelerinin, özellikle var olan günlük sistemi sürdürmeye değil, daha çok mevcut durumu geliştirmeye ilişkin işlere, stratejik konulara yönelmeleri gerekir.

Profesyonelliğin temel vasıflarından biri, yanlış uygulaması söz konusu olduğunda, patronları uyarabilme yeteneğidir. Bunun da iki boyutu vardır: “Bilgi boyutu” ve “medenî cesaret boyutu.” Dolayısıyla yöneticiler, sadece bir makamı dolduran ve gerektiğinde imza atan kişiler arasından değil; şirketi bu günden geleceğe, diğer bir ifadeyle ‘yeni ufuklara’ taşıyacak vizyona sahip, bilgi ve birikim açısından donanımlı, alanında uzman ve özgüven sahibi, gerektiğinde kendilerini uyarabilecek

medeni cesarete sahip kişiler arasından seçilmelidir. Aksi halde, herhangi başka bir şirkette iş bulma imkânının fazla olmadığını düşünen bazı profesyonel yöneticiler, mevcut işlerine dört elle sarılacak ve pozisyonlarını koruma gayreti içinde olacaktır. Ancak bu tip yöneticiler, patronu ürkütecek ve onun düşüncesinin dışında, kendisinin tepki göreceğine inandığı farklı fikirleri söylemekten kaçınacaktır. Bu tür yöneticiler, şirketin geleceği açısından “tehlikeli profesyonel tipi”dir. Dolayısıyla buradaki en önemli sorun, profesyonelin seçimi raddesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle şirket sahipleri, yönetici seçiminde bilimsel değerlendirme tekniklerini kullanmalı (gerekirse bu konuda danışmanlık hizmeti almalı) ve uygun adayları elde edebilecek, piyasa şartlarıyla uyumlu bir ücret ve ödül politikası izlemelidir.

Şirket sahipleri başarılı olmak veya başarılı konumlarını sürdürebilmek için, profesyonelleşme sürecinde istihdam ettikleri yöneticilerin, klasik yönetici formasyonuna değil, “girişimci” özelliklere sahip olmasına da özen göstermelidir. Klasik yönetici şoför, araba, makam gibi statü sembollerinin peşindedir. Altında pek çok kişinin çalışmasını ister, ama yine de işleri delege etmekten kaçınır. Girişimci yönetici ise az adam, çok iş, çabuk sonuç ve kârlılık peşindedir. Temsil konumunda olan her kişi, kendi pozisyonuna uygun giyinmek, uygun bir odada oturmak, uygun bir otomobile binmek zorundadır. Çünkü bu bir roldür; nihayetinde yönetimin 5-6 rolünden biri de budur. Ancak burada üzerinde durulması gereken husus, sadece bu tür faktörlere saplanıp kalınmamasıdır.

Yöneticiye saygınlık kazandıran, bir konudaki üstünlüğünün kişilere değil, işe yansımalarıdır. Bir işadamı bir yöneticisi için bir gün “iyi ki var” derken, bir başka gün “acaba işine son versem mi?” diye

düşünüyorsa, o iyi bir yöneticidir. Çünkü bu tip yöneticiler, iş adamına gördüklerini, düşündüklerini çekinmeden söyler, gerçeği gizlemez. Bu tür hasletlere sahip yöneticilerin istihdam edilmesi, şirketin bekası için hayati derecede önemlidir.

Yöneticiler bireysel kahraman olma yerine, aynı takımın oyuncularını gibi davranmalıdır. Birlikte çalıştıkları insanlara bir ekipman gibi davranmak yerine, onları geliştirmeye çalışmalı, liderlik yapmalıdır. Şirketin işleyişi ve geleceğine ilişkin kararların alınmasında “katılımcılık” gözetilmelidir. Karar alma sürecini aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve stratejik nitelikteki kararlar mümkün olduğunca oy birliğiyle alınmaya çalışılmalıdır.

Yönetimin bilgi tarafı, alışkanlık tarafı ve bir de politika tarafı söz konusudur. Politikasız yönetim başarılı olamaz. Aile büyükleri (liderler), herhangi bir konuda yatırım kararı alsalar dahi, bu kararı diğer aile üyeleriyle (hissedarla) istişare etmeli ve ortak karar olarak yatırımı gerçekleştirmelidir. Karara katılmayı sağlamak, muhtemel çatışmaların önüne geçilmesi bakımından da oldukça önemlidir. Dolayısıyla, merkezî karar almadan kaçınılmalıdır.

2.2.10. Aile Şirketlerinde Kurum Kültürü

Aile şirketlerindeki temel sorunların belirlenmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda; güçlü aile bağları ve değerleri olan, başarıya inancın yüksek olduğu, karşılıklı saygının geleneksel bağlarla canlı tutulduğu kurumların, güçlü bir kurum kültürüne ve yönetim yapısına da sahip oldukları ve başarıya ulaştıkları görülmektedir. Bu nedenle aile şirketleri doğruluk, dürüstlük, adalet, gibi insanî değerleri düstur edinmeli, bu

değerler günlük kazançlara heba edilmemelidir. Önemli olan günlük yüksek kazanç değil, kazancın sürekliliği ve ayakta kalabilmektir.

Kurumlarında saygıya dayalı bir ortam oluşturamayan aile üyelerinin birbirlerine düştüklerini, ayrıldıklarını, hatta çok daha tatsız durumların yaşandığını gösteren örnekler oldukça fazladır. Dolayısıyla, Türk aile yapısının geleneğinde yer alan karşılıklı saygı ve sevginin iş ortamındaki ilişkilerden zedelenmemesine azami derecede özen gösterilmeli dikkat edilmelidir. Aile şirketi hissedarları, işlerini yaparken birbirleriyle kenetlenmeli, aynı zamanda ve uyumlu biçimde hareket edebilmelidir(Alayoğlu,2003,s.129).

Şirket sahipleri (hissedarlar) arasında güçlü bir birlik ve takım ruhu oluşturulmalıdır. İşler büyüüp belli bir noktaya geldiği zaman ve henüz kişileri birbirine bağlayan aile bağlarında zayıflamalar belirmeden, kişiler arasındaki sevgi,saygı ve gereken yasal düzenlemeler (aile planı, miras ve emeklilik planı, hissedarlar sözleşmesi vb.) hak ve âdâlet ölçüleri içinde yapılmalıdır. Kurum kültürü, organizasyon yapısı ile hayata geçirilir. Çalışanlar iş yerinde huzurlu olmak isterler, çünkü kişiyi iş değil, insan yorar. İş ortamında huzurun kaynağı ise, sağlıklı insan ilişkileridir. Sağlıklı insan ilişkilerini sağlayan ise, uygun organizasyon yapısıdır.

Dolayısıyla şirket içi ilişkilerin profesyonelleşmesi için rollerin ve ilişkilerin yüksek verim sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve sınırlandırılması gerekir. Sadece birilerini (daha çok aile fertleri) kırmamak veya bir takım dengeleri sağlama/koruma kaygısıyla gereksiz görevler ve makamlar tesis edilmemelidir. Aksine bir davranışın, genel anlamda verimi düşürebileceği, örgütsel dengeleri ve şirket içi huzuru bozabileceği göz ardı edilmemelidir.

2.2.11. Aile Şirketlerinde Etkin Bir Kurumsallaşmanın Sağlanabilmesi için Çözüm Önerileri

Aile şirketlerinin değişim ve rekabet karşısında varlıklarını koruyarak faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için kişisellikten uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırmaları gereklidir. Başka bir deyiş ile tüm çağdaş işletmeler gibi aile şirketlerinin de gelecekte var olabilmeleri için istek, ihtiras ve hırslardan ziyade profesyonelce yönetilmeleri son derece önemlidir. Ancak ailenin mal varlığını korumak ve bireylerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olabilmeleri zannedildiği kadar kolay değildir. Aile şirketlerinde aile ve iş ilişkilerinin beraber yürütülmeye çalışılması, kurumsallaşma öğelerinin gerektiği şekilde dikkate alınmasını engellemektedir. Organizasyon yapısının kişilerden bağımsız hale gelmesine yönelik kurumsallaşma çabaları, aile inanç ve değerlerinin etkisi altında kalındığında tam anlamıyla amaca ulaşamamaktadır. Dolayısıyla, burada küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin iş değerlerini, aile değerlerine nazaran çok daha fazla ön plana çıkarmalarının gerekliliği açıkça görülmektedir. Aile şirketlerinde iş değerlerinin ön plana alınması ve etkin bir kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için dikkate alınması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barış, 2003, s.13).

- Aile şirketlerinde, kısa vadeli planların yanısıra uzun vadeli stratejik planlamaya ciddi biçimde önem verilmesi, vazgeçilmez bir zorunluluktur. Ayrıca aile şirketlerinin miras, vâris, emeklilik ve aile

planları ile stratejik durumsallık (acil durum) planı hazırlamaları gerekliliği, onları aile şirketi olmayan şirketlerden ayıran en önemli hususların başında gelmektedir.

- İş ve aile değerlerinin birbirlerinden ayrılması amacıyla personel seçme ve yerleştirme, terfî, eğitim, kariyer planlama, ücretlendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve kurumsal hale getirilmesi de bir diğer zorunluluk görünümündedir. Kuşkusuz söz konusu sistemlerin aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerine odaklanmaları gerekliliği açıktır.
- Aile şirketleri için fiyatlandırmanın, sıfır hatanın, toplam kalitenin, hatalı üretim miktarının ve iade edilen ürün sayısının belirlenmesine; teknoloji transferinin gerçekleştirilmesine ve gerekli düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlayacak bir üretim politikası oluşturulmalıdır.
- Birim maliyetler başta olmak üzere, tüm maliyetlerin ve maliyet kalemlerinin dikkate alındığı bir maliyet politikası oluşturulmalı ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalıdır.
- Nakit giriş-çıkışları arasında denge kurularak paranın maliyeti, fon temini ve alternatif kullanım alanlarının tespiti üzerinde durulduğu bir finansman politikasına sahip olunmalıdır. Ayrıca finansman işlerim yüklenecek kişinin tespitinde güvenilir olmasından ve girişimci ile kan bağı ya da evlilik bağı aranmasından ziyade, bu kişinin bilgisi, yeteneği ve deneyimi dikkate alınmalıdır.
- Aile içerisindeki münakaşalar işletme faaliyetlerini engellemeyecek biçimde süratle çözüme kavuşturulmalı ve çözümlemede aile otoritesinden ziyade iş gerekleri ve işletme çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konuda temel sorumluluk, sağlığı esnasında

girişimciye düşse de aile üyelerinin desteğiyle, söz konusu çatışmaların ele alınıp çözümleneceği kurumsal platformların ve sistemlerin girişimci için başındayken oluşturulup, işletilmesi büyük önem taşır.

- İletişim sistemi aileden olan ve aileden olmayan çalışanlar için sürekli olmalı ve açık tutulmalıdır. Ayrıca bilgi akışının kolaylıkla gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
- Karar alma sürecini aileden olan ve aileden olmayan yöneticiler birlikte etkilemeli ve stratejik nitelikteki kararlar mümkün olduğunca oy birliği ile alınmaya çalışılmalıdır.
- Kontrol sürecine profesyoneller kadar aile üyeleri de katılmalı ve kontrol süreci, harcamaları, işin yapılma şeklini ve bitirme zamanını tespit edecek şekilde düzenlenmelidir.
- Çalışanların verimlilik üzerindeki etkileri dikkate alınarak, işletmeye bağlılıklarının artırılması ve işten tatmin duymalarının sağlanması amacıyla ihtiyaç duydukları motivasyon unsurları tespit edilmeli ve bunlar, vakit geçirilmeden uygulamaya konulmalıdır.
- Sistemlerin kurulması, işlerlik kazandırılması ve organizasyonun kişilere bağımlı olmadan kendi kendini revize edebilmesi için kurum, ihtiyaç duyduğu alanlarda bilgi ve deneyime sahip danışmanlardan yararlanmalıdır.
- Şirketlerde düzenli toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılarda aileyle ilgili konular ile ailevî çatışmalar üzerinde durulmamalı, işe ait konular üzerine odaklanılmalıdır. Ayrıca ticari işletmenin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda şirketin ne olacağı, malî durumun nasıl etkileneceği, firmayı kimin

yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmalıdır.

- Düzenli şekilde yapılan aile konseyi toplantılarında aile konseyi üyelerine ancak iş gereklerini karşılayan kişilerin şirkette çalışabilecekleri, diğer kişilerin ise farklı kurumlarda çalışmayı düşünmelerinin gerekli olduğu hususu net bir şekilde belirtilmelidir. Aksi takdirde şirket verimliliğinin ve etkinliğinin, dolayısıyla kârlılığının azalmasına ve prestijinin düşmesine neden olacağı ifade edilmelidir. Ayrıca bu toplantılarda şirketin dışında ailenin varlık nedeni ve geleceği üzerinde durulmalıdır.
- Kurum içi faaliyetler, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirecek şekilde değil, her iki taraf için de işbirliğini gerektirecek şekilde düzenlenmelidir. Ayrıca kurumda çalışan aile üyeleri ile kurumda çalışmayan aile üyeleri arasındaki ilişkinin firma faaliyetlerini negatif yönde etkilememesine dikkat edilmelidir. Yine şirkette çalışacak çocuklar ile çalışmayacak çocukların ayrımı önceden yapılmalı ve şirkette çalışacak çocukların çalışma zamanı ve çalışma koşulları önceden belirlenmelidir.
- Aile üyelerinin çocukları, şirketin mevcut ve özellikle gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetsel fonksiyonlar dikkate alınarak eğitime tabi tutulmalıdır.

Aile şirketlerinin, yukarıda sıralanan hususları dikkate alarak, gerçekleştirmeye ağırlık vermeleri sonucunda; mikro bazda ailede, makro bazda ise (aile şirketi sayısının ülkemizdeki sayıca çokluğu dikkate alınarak) ülke ekonomisinde yaratacaktan katma değer in üstel biçimde

artacağı açıktır.

2.2.12. Aile Şirketlerinde Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Kurumsallaşma kavramının tam anlamıyla uygulanmış olması için, aynı zamanda aile ilişkilerinin de kurumsal bir yapıya kavuşturulmuş olması şarttır. Bu çerçevede söz konusu ilişkiler belli çerçevede toplayacak, ciddiyetle ele alınmasını sağlayacak , aileye ait değer yargılarını , ailenin misyonu ve vizyonunu belirleyecek bir aile meclisine ve anayasasına ihtiyaç vardır (Alayoğlu, 2003, s.131).

Bu doğrultuda oluşturulan kurullar ve yapılan planlar genel olarak, ticarî şirketin aileye ait olup olmamasının gerekliliği, ailenin şirket sahipliğini elinde tutup tutmamasına ilişkin arzusu, girişimcinin vefatı durumunda şirketin ne olacağı, mali durumunun nasıl etkileneceği, firmayı kimin yöneteceği, hissedar ve üst düzey yöneticilerin bahsedilen konularda fikir birliğine varıp varmadıklarının belirlenmesi gibi konular üzerinde de çalışmalar yapılmasını ihtiva etmelidir. İnsan ve sermaye kaynağını etkin kullanarak zenginlik üretimi, önemli ölçüde “ilkeler manzumesine” uymaya bağlıdır. İlkeler, aile şirketlerini koruyacak kalelerdir. Günümüz iş dünyasında, giderek daha çok işbirliğine, paylaşmaya, hızlı ve esnek davranmaya ihtiyaç duyan aile şirketleri, öncelikle ilkelere dayalı “aile anayasası”nı hazırlamalı; bütün aile fertlerinin bu anayasaya uygun hareket etmesini sağlamalıdır.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, genelde üzerinde düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konu. Kurumsallaşma ‘sistem haline gelmek’ olarak tanımlandığına göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yeterli olamamaktadır. Aile

ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi, bunun için de aile şirketlerinin yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir (Argüden, 2003).

Aile anayasası, aile üyelerinin şirkette hangi şartlarda istihdam edilebileceği veya edilemeyeceği, aileye ait bir misyon ve vizyon tanımı; aile amaçlarının neler olduğu, ortaklık şartları, kâr payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsamalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır. Aile şirketlerinin sürekliliği açısından, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması elzemdir. Bu amaçla oluşturulması gereken aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale etmek ve benzeri konular ile ilgili önlemleri almak olmalıdır. Aile içi sorunlar, şirkette değil “aile meclisi”nde dile getirilmeli; şirket sorunları ise, yönetim kurulunda ele alınmalıdır. Aile meclisinde, aile içi sorunlar tüm boyutlarıyla konuşulmalı, tartışılmalı ve çözüm yolları aranmalıdır. Aile meclisi toplantılarında sonuç alınabilmesi için, aileden bir kişinin (toplantıya başkanlık etsin ya da etmesin) bu tartışmalara daima son noktayı koyabilecek güçte olması gerekir.

Aynı aileye mensup kişiler arasında da olsa, özellikle ortaklığın şekli, ne şekilde sürdürüleceği, ortaklığın bitirilmesi veya herhangi birinin

ayrılmak istemesi durumunda riayet edilecek kuralların neler olacağına ilişkin hususlar yazılı olarak belirlenmemiş ise, ortaklıklar zordur. Doğru bir ortaklıkta, ortaklığı çözme formülü her an hazır olmalıdır. Çünkü aile fertlerinin her zaman kendi ve aile menfaatine uygun olarak davranmadıkları da bilinen bir gerçektir. Hata yapıp bundan zarar gören aile fertleri, diğerlerinin de zarar görmelerini isteyebilir. Aile şirketlerinde yeni lider seçildikten sonra diğer aile üyelerinin ortaklıktan kaynaklanan haklarının korunabilmesi için gerekli düzenlemelerin önceden yapılması gereklidir. Şirketin bir kısmının halka açılması bu konuda sağlam bir güvence olabilir. Ayrıca, şirkette birden fazla aile üyesinin etkin olarak görev yapması yüksek düzeyde bir olgunluk seviyesi gerektirir (Argüden, 2003).

Aile üyelerinin hayat serüveni içindeki değişimler şirketteki hissedarlık yapısını doğrudan etkilemektedir. Bu münasebetle, şirket yönetimindeki aile üyeleri, aileyi oluşturan bireylerin veya grupların normal şartlar dahilinde hayat evrelerini / döngüsünü tahmin etmeli veya planlamalıdır. Çünkü hayat döngüsü içindeki olaylar, aile üyelerinin şirketten beklentilerini (hem malî, hem mânevî) belirlemekte, zaman içinde de değişmesine sebep olmaktadır. Örneğin şirket kurucusunun 65 yaşında emekli olması, büyük bir ihtimalle hisselerini bir sonraki kuşağa devretmesiyle eş zamanlı olacaktır. Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek amacıyla “miras planı” düzenlenmesi, risklerin en aza indirilebilmesini sağlayacaktır.

Yetkinliklerine ve tecrübelerine bakılmaksızın aile üyelerinin yönetimde görev almaları ya da almak istemeleri, aile şirketlerinde

yaşanan en temel sorunlardan biridir. Şirketin aile fertleri / ortakları artınca iş hayatıyla uyuşamayanlarına sevebilecekleri, başarılı olabilecekleri alanlar ve imkânlar hazırlamak önemle üzerinde durulması gereken bir husustur. Çünkü enerjisine çıkış yolu bulamayan insanlar saldırgan olmaya başlar. Böyle bir durum bir yandan aile ilişkilerini zedeleyen, aile şirketine de zarar verir. Bu nedenle aile üyelerinin şirkete giriş ve çıkışları ile şirket içindeki konumları belli kurallara bağlanmalıdır.

2.3. AİLE ŞİRKETLERİNDE ŞİRKET ANAYASASI VE YÖNETİM KURULU

2.3.1. Şirket Anayasasının Tanımı, Amacı ve İçeriği

Aile şirketi anayasası özünde işleyişin belli kurallara bağlanmasını sağlayan bir araçtır. Bu bağlayıcı özelliği ile ortakların aynı zeminde buluşmasını temin ederek şirketin idaresinden sorumlu yönetim kurulu mensupları arasındaki iletişimin kuvvetli olmasını sağlar. Dolayısı ile şirket idaresi şahısların günlük davranışlarına göre değil özgür tartışma platformunda alınan kararlara ve daha önceden kabul edilmiş belirli kurallara bağlı olarak gerçekleşir (Fındıklı, 2005, s.156). Aile şirketi anayasasını, aile bireylerine eşit mesafede bulunan, objektif, şirket idaresinde tecrübeli bir danışman hazırlamalıdır.

Anayasanın hazırlanması esasen bir ekip işi olup, uzman danışman dışında , bir avukat ve en az bir kişide bilgi toplama ve AR-GE'den sorumlu olmak kaydıyla faaliyet göstermelidir. Her ne kadar şirket anayasası kuruma özel ve kurumun geçmişinden gelen alışkanlık ve kurallardan izler taşıyor ise de mevcut anayasa örneklerinden

yararlanılmalıdır. Danışmanın konuya hakimiyeti , teorik bilgisinin yanında pratik bilgiye sahip olması da çok önemlidir. Aksi takdirde rasyonel olarak hazırlanmayan bir anayasa şirket ortakları arasında iletişim kopukluğuna , huzursuzluğa ve nihayetinde şirketin geriye gitmesine sebep olacaktır.

Her şirketin kendine has kuralları ve yapılanmaları olmasına rağmen kurumsallaşma yolundaki her şirketin anayasasında muhakkak bulunması gereken bir takım alt başlıklar ve ilkeler mevcuttur. Örneğin her anayasanın amaç bölümünde kurumsallaşma amaçlardan biri olarak belirlenmeli, gerekliliğinden bahsedilmelidir.

Özetle anayasanın amacı yönetim kurulu üyelerinin ilişkilerinin tanımlanması , aile ve iş etkileşimlerinin netleştirilmesi , sistematik dahiline alınması , ortak mutabakatlarla netleştirilen bir şirket anayasasının oluşturulması suretiyle kurumun verimli bir şekilde çalışarak varlığını gelecek nesillere taşımasıdır. (Fındıkçı, 2005, s.159)

2.3.2. Şirket Anayasasının Temel İlkeleri ve Ortaklık Yapısı

Şirket anayasasının temel ilkeleri her üyenin temel yaklaşım veya ön şart olarak kabul ederek benimsediği kurallardır. Bir başka deyişle şirket anayasasının devamlılığını sağlayacak temel yapı taşlarıdır. İlkeler oluşturulurken şirket ortaklarından herhangi birine ve onun ailesine baskın olma imkanı verilmemeli ve bir diğerine göre avantaj oluşturmamaya dikkat edilmelidir. Mümkün olduğunca ilkelerin her ortağa eşit mesafede olması hususunda hassasiyet gösterilmelidir.

Genel itibariyle şirket anayasalarında göze çarpan ilkelere aşağıdaki örnekler gösterilebilir (Fındıkçı, 2005, s.161).

- Şirket ortakları ve pay durumları
- İşin yeni kuşaklara devrinin sistematik dahilinde yapılması
- Aile ve iş ilişkilerinin ayrı değerlendirilmesi
- Anayasanın oluşturulması aşamasında temelde bilimsellik ve deneyim esaslarının dikkate alınması
- Ortakların şirket giderlerini azaltıcı politika gütmeleri
- Ortakların işteki olayları eve , evdekileri de işe taşımamaları

Yukarıda bazıları sıralanan ilkelerin temel amacı şirket ortakları arası birliğin muhafazasını temin etmek ve şirketin ömrünü uzatmaktır. Genelde aile şirketleri aile üyelerinin ortaklığına dayanır. Kağıt üzerinde rakamlarla ifade edilmiş olmasına rağmen genellikle gerçeği yansıtmayan bu ortaklık yapısı çoğu zaman ilerleyen zamanlarda sıkıntıya yol açar ve kavgaya sebep olur. Kimi şirketlerde şirkete daha önce giren ağabey büyük paylara küçük kardeşlerin ise daha küçük paylara sahip olduğu görülür. İşin kuruluşunda bulunan ve geçmişten bugüne kadar aktif olarak çalışan büyük ağabey kendisi ve eşi üzerinde bir ortaklık yapısı oluşturur. Zaman içerisinde küçük kardeşlerde işin içine girer ancak hisseleri büyük ağabeye ve eşine göre çok küçüktür. Büyük ağabeylerinin eşinin kendilerinden daha fazla pay sahibi olması küçük kardeşle de rahatsızlık doğurur. Yapılan düzenleme ve yeni pay dağılımıyla sıkıntı giderilir.

Yukarıdaki senaryoda görüldüğü üzere aile şirketlerindeki ortaklık paylarının net olması ve ortakların bundan hoşnut olmaları son derece önemlidir. Zira bu konudaki rahatsızlıklar kulislere sebebiyet vererek şirketin başarısına engel teşkil eder. Paylaşım dengeyle yapılmalı lider

bu konuda adaletli olacağı ve kimseyi kayırmayacağı hususunda çevresindekileri ikna etmelidir. Netice itibariyle ortaklık yapısı şirketteki işleyişin devamı açısından ortakların uzlaştığı bir konu olmalıdır.

2.3.3. Yönetim Kurulunun Yapısı ve Fonksiyonları

Kurumsallaşma sürecine girmiş bir aile şirketi için şirket anayasasının oluşturulması ne kadar önemli ise anayasanın işlerliğinin devamı için yönetim kurulunun oluşumu da aynı şekilde önem arz eder. Yönetim kurulu ortaklardan aile üyelerinden veya ailenin çoğunluğunu bozmayacak şekilde aile dışından seçilen üyelerle oluşturulabilir. Aile dışından atanacak yönetim kurulu üyesi kendini kanıtlamış işletmede uzunca bir dönem çalışmış bir profesyonel yönetici veya tamamen dışardan güvenilir bir kişi olabilir. Maalesef ülkemizdeki aile şirketlerinde toplantı alışkanlığı olmadığı gibi işlerinin yoğunluğundan bahsederek toplantıyı zaman kaybı olarak görür ve toplantı yapmayı zul sayarlar (Fındıkçı, 2005, s.166).

Çoğu zaman lider konumundaki kişi işleri düşünür projeleri tek başına oluşturur ve olgunlaştırır. Genelde fikire ihtiyacı olduğunda danışmak için aile dışından kimseleri tercih eder. Bunun gibi alışkanlık ve davranışlar aile üyelerini ortakları ve işin içinde olanları sıkıntıya sokar. Bir müddet sonra şirket içinde kutuplaşmalar başlar. Kutuplaşmaların önlenmemesi ve büyümesine imkan verilmesi durumunda parçalanmalar başlayacak ve şirket varlığını sürdüremeyecektir.

Kurumda toplantı geleneğinin başlaması projelerin beraber oluşturulmasını kararların birlikte verilmesini, gözden kaçan hataların

düzeltilmesini zorluk ve sıkıntılara karşı güç birliği içerisinde göğüs gerilmesini sağlayacaktır. Yönetim kurulu toplantıları belirli periyotlarda yapılmalı ve karar sistematigi açıkça ortaya konulmalıdır. Periyodik yapılan toplantılar şirket içi departmanlar arası iletişimi sağlayacak departmanlar ve kısımlar birbirleriyle koordinasyon içerisinde eşgüdümlü çalışabileceklerdir.

Yönetim kuruluna başkanlık edecek üye ise genellikle işin kurulmasında en çok emeği olan aile kadar işi iş kadarda aileyi gözetken çalışkan girişimci karizmatik ve başarı güdüsüne sahip aile üyesidir. Yönetim kurulu başkanı birlik ortamını hazırlar, korur üyelerin haklarını savunur, olası sürtüşme ve sorunları çözer. Genel giderleri kontrol altında tutarak karlılık için gerekli önlemler alır. Proje oluşturur ve gündem maddelerini belirler. Yeni neslin kariyer planlamasına yardımcı olur.

2.3.4. Aile Meclisinin Yapısı ve Fonksiyonları

Aile şirketlerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmelerin sürekliliği açısından elzemdir. Bu bağlamda aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmamasını veya şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, "aile meclisi" dir.

Aile konseyinin temel işlevi aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerin ve şirketten beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak politikalar geliştirecek ortam oluşturmaktır (Koçel, 2004 , s.175). Etkin bir "aile meclisi"nin oluşturulabilmesi için birtakım hu-

suslar vardır (Alayoğlu, 2003, s.93).

Aile meclisinin amacı, aile fertlerini Şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara Şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak vb. konular olmalıdır. Aile konuları, aile meclisinde tartışılmalı kesinlikle yönetim kurulunda gündeme alınmamalıdır (Kocaman, 2006). Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu Şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir. Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yaŐın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iŐtirakleri sağlanmalıdır. İŞle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli iŐlevini yerine getirmesini de güçleŐtirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir. Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır.

Başlangıçta, ataerkil aile kültürünün baskın olduğu ailelerde, bilhassa Şirket yönetiminde yer alan üyeler, iş ile ilgili hassas konuların aile meclisi toplantılarında gündeme alınmasına muhalefet edebilirler.

Meclis toplantılarının belirli periyotlarla sürdürülmesi neticesinde, daha önce çeşitli nedenlerle bir araya gelemeyen veya aynı ortamda bulunamayan aile fertleri, birbirlerini daha yakından tanımaya başlayacak, o güne kadar karşılıklı olarak birbirleri hakkında keŐfedemedikleri bir çok ortak özelliklerinin farkına varabilecek ve bunları paylaşabileceklerdir. Bu

tür bir gelişme ise, zamanla açık iletişim alışkanlığının yerleşmesini ve etkin bir yapının ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır. Bu nedenle, meclisin başlangıçta ağır işleme makul karşılanmalı ve devamlılığında ısrarcı olunmalıdır.

2.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE DEVİR VE MİRAS PLANI

2.4.1. Devir Planlaması

Devir planlaması aile şirketlerinin dikkatle üzerinde durması gereken önemli konulardan biridir. “Vâris ve emeklilik plânı” olarak da adlandırılan bu uygulama, “iş gelecekte kuşağa devretme” konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak, müteşebbisin vefatından, iş göremez hâle gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespitiyle ilgilidir.

Aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında veraset sürecinin iyi planlanmaması, gelir. Ancak, aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu plânı baştan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu tercihte ise kurucuların tutumları ve sahip oldukları özelliklerin yanı sıra, Türk aile şirketlerinin bir çoğunda yaşanan bazı ortak sıkıntılar da önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2002, s.22).

- Büyük erkek çocuğun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan,

doğduğu gün vâris olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi;

- Yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda dâmâdın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş hayatında boy göstermesinden ziyade, ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi;
- Ataerkil aile yapısının getirdiği “babanın her durumda ve şartta haklı olduğu” düşüncesi ve vâris tarafından aksine bir düşüncenin gündeme getirilmesinin diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması;
- Aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması gibi durumlar, ülkemiz aile şirketlerinin yaşadıkları sıkıntılardan sadece bazılarıdır.

Şirket yönetiminin bir sonraki kuşağa devredilmesi veya devir planlamasının zamanında yapılmasının önündeki engelleri, genel olarak dört kategoriye ayırmak mümkündür: kurucu, aile, çalışanlar ve çevre.

İşadamı ne kadar yaşlanırsa yaşlansın, şirketin kontrolünü elinden bıraktığında hayatının anlamının kalmayacağını zanneder. Girişimci, şirketlerinin geleceği için kendisinden kaynaklanan bütün bu sorunları aşip kendisine bir selef (veliaht) seçmeye kalksa, bu sefer girişimcinin çevresi, onun geri çekilmesini kabul etmez. Girişimciyle çalışmaya alışmış olan müşteriler de bu yeni kişiye şüpheyile bakarlar. Şirket müşteri ilişkisi yıllar içinde bir güven ortamı oluşturmuştur. Şirketin başına gelecek kişinin bu ortamı devam ettirebileceği ile ilgili şüphe duyar. Girişimcinin yerine veliaht düşünmesi aile ilişkilerini de gerginleştirir. Bu göreve getirilme şanslarını yüksek görmeyen aile fertleri, girişimcinin bu tedbiri ertelemesini ister, o olmadan şirketin başarılı olamayacağını iddia ederler. Girişimcinin tekrar kafası karışır. Kendi kendine neyin mücadelesini verdiğini sorgulamaya

başlar. Şirketlerinin, kendisinden sonra ne olacaklarını düşünmek bile işadamına yaşlandığı inancını verir, hayatının sonbaharına geldiğini düşünmeye başlar. Kendisine yaşlılığı kondurmamak için bu düşüncüyü kafasından uzaklaştırır.

Başarılı bir devir planlaması için göz ardı edilmemesi gereken faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler üç temel kategoride incelenmektedir (Koçel, 2004 , s.77).

Varisin Hazırlanma Düzeyi

- Eğitim durumu
- Yetiştirilmesi
- İş tecrübesi
- Motivasyonu
- Giriş pozisyonu
- Şirkette çalışma süresi

Aile ve Şirket Üyeleri arasındaki İlişki

- İletişim
- Güven
- Sadakat
- Aile keşmekeşi
- Akraba rekabeti
- Kıskançlık
- Uyuşmazlık
- Paylaşılan değerler

Planlama ve Kontrol

- Devir Planlaması
- Vergi planlaması
- Yönetim kurulu
- Danışmanlık müessesesi
- Aile meclisi

Yönetimin bir sonraki kuşağa devrinin planlı bir şekilde yapılamamasından dolayı aile işletmelerinde kuşaklar değiştikçe firmaların yaşama oranı düşmektedir. Bundan dolayıdır ki aile işletmelerinde yeni kuşak temsilcilerinin söz sahibi duruma gelmeleri başarılı bir devir planlaması ile olacaktır (Koçel, 2004 , s.78).

2.4.2. Miras Planı

Aile üyelerinin yaşam süreleri boyunca ki gelişim, şirketteki hissedarlık kompozisyonlarını doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla, bu hayat serüveni veya döngüsü tanımı içinde yer alan doğum, ölüm, evlilik, emeklilik gibi olaylar, aile şirketlerindeki hissedarlıklarda da değişime sebep olabilir. Bu münasebetle, şirket yönetimindeki aile üyeleri, aileyi oluşturan bireylerin veya grupların normal şartlar dahilinde hayat evrelerini döngüsünü tahmin etmeli veya planlamalıdır. Çünkü hayat döngüsü içindeki olaylar, aile üyelerinin şirketten beklentilerini (hem malî, hem manevi) belirlemekte, zaman içinde de değişmesine sebep olmaktadır. Örneğin şirket kurucusunun 65 yaşında emekli olması, büyük bir ihtimalle hisselerini bir sonraki kuşağa devretmesiyle eş zamanlı olacaktır (Alver, 2002 , s.22).

Böyle bir durumda, özellikle geleceğe yönelik hissedarlar arasında

ortaya çıkması muhtemel çatışmaları önlemek, karşılaşılabilecek olumsuz finansal etkiyi en aza indirmek amacıyla “miras planı” düzenlenmesi, risklerin en aza indirilebilmesini sağlayacaktır.

Miras planı pek çok uzlaşma noktasını kapsayabilir ve çok farklı gayeye hizmet edebilir. Bu sözleşmenin belki de en önemli yararı, hisse alım-satım şartlarını belirlemesi ve mülkiyetin aile bireyleri arasında arzu edilen şekilde dağılımını veya kalmasını güvence altına almasıdır. Bunu sağlamak için ise hissedarlar sözleşmesinde mülkiyet standartları, işletme sermayesi, hisse oranları, iştirakler hisse devri için kıstaslar ve devir sonrasındaki kısıtlamalara ilişkin ilkeler belirlenmeli ve akde bağlanmalıdır. Hazırlanacak miras planında;

- Girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların ve malların miktarıyla, bölüşülmesine ilişkin politikaların belirlenmesi,

- Vasiyetnamenin hazırlanması ve ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ve yararlanacak kişilere ilişkin düzenlemelerin yapılması,

- Şirketin miras içerisindeki yeri ve öneminin belirlenmesi,

- Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin tespit edilmesi ve bu stratejiler doğrultusunda hisse devir sözleşmesi hazırlanması,

- Bağışlar, vergiler ve vergi muafiyetiyle ilgili durumun belirlenmesi vb. gibi konular üzerinde durulmalıdır.

Aile hissedarlarından hem alıcı ve hem de satıcı konumunda olanları müştereken memnun edebilmesi için, miras planında şu önemli hususlara da açıklık getirilmesi gerekir:

- Alım-satım gerekliliğini ortaya çıkaracak durumların ne olabileceği,

- Hisselerin satış fiyatının nasıl belirleneceği,

- Alıcıların kimler olacağı,
- Ödeme şartları, vb.

Miras planının düzenlenmesinde dikkate alınması gereken önemli noktalardan biri de, şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin (özellikle çocukların) durumlarına ilişkin bir takım problemlerin çıkma ihtimalidir. Örneğin miras planının “eşitlik prensibi” esas alınarak yapılması, jenerasyonlar arasında ve içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlar ki, bu durumda girişimcinin bazı zorluklarla karşılaşması kaçınılmazdır. Özellikle şirkette çalışmayanların, çalışan çocuklara karşı besleyebileceği duygular da hesaba katılırsa, bütün tarafları memnun edecek bir miras planının hazırlanması daha da güçleşecektir. Bu durumda, üzerinde hassasiyetle durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların tespit edilerek, şirketle ilgisi olmayan çocukların işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır.

Hepsinden önemlisi, miras planı yapılırken adâletli davranılmalı, adam kayırma yoluna gidilmemeli ve işletme içerisindeki likiditasyona dikkat çekilmelidir.

Üçüncü Bölüm

AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI İLE YAŞANAN ÇATIŞMALAR ÜZERİNE ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI VE DEĞİŞKENLERİ

Amaç

Bu tezin hazırlanmasındaki amaç bir aile şirketi çalışanın gözlem ve yorumlarıyla , kurum içinde yaşanan problemlerin tanımlanması , analiz edilmesi ve kurumsallaşma ile bu sıkıntıların ne derece ve şekillerde çözümlenebileceğinin ortaya konmasıdır. Tezin uygulama kısmında örnek olay incelemesi yöntemi tercih edilmiştir. Güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesinde inceleyen , olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin çizgilerle ayrılmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül bir araştırma yöntemidir (Yıldırım, 2003, s.190). Tanımın daha iyi anlaşılması için diğer araştırma yöntemlerinden ayrılan yönlerini ortaya koymak gerekmektedir. Örneğin deneysel bir çalışma olguyu amaçlı bir biçimde gerçek yaşam çevresinden ayırarak , yani olguyu laboratuvar koşullarında kendi doğal ortamından izole ederek çalışır. Durum çalışması ise nasıl ve niçin sorularını ele alarak , araştırmacının sadece gözlemleyebildiği olayı derinliğine incelenmesine olanak verir.

Bu yöntemin tercih edilmesindeki amaç, halihazırda çalışmakta olduğum aile şirketindeki ve ilişkide olduğum şirketlerdeki kurumsallaşma sürecinin tezle savunulan fikirler ile örtüşen ve ters düşen kısımlarının ele alınması , çalışmakta olduğum şirketteki

kurumsallaşma sürecinin irdelenmesidir.

Kapsam

Tezin uygulama kısmında Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları ve aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar örnek olaylarla ele alınacak, tezde anlatılan önermeler ve savlarla örtüşen ve çelişen kısımları ortaya konacaktır. Örnek olay incelemelerinde hem tezi hazırlayanın birebir gözlemlerine ve durum incelemelerine hem de inceleme konusu durumlarda şahsen bulunmuş kişilerin anlatılarına yer verilmiştir. Örnek olay uygulaması için tezi hazırlayanın çalıştığı firmanın ticari ilişkisi olan veya benzer sektörlerde faaliyet göstermekte olan şirketler tercih edilmiştir. Tezde yer alacak örnek olaylar şirket çalışanlarından belli sorulara alınan yanıtlar sonucu ortaya çıkartılmış ve daha sonra detaylandırılmıştır.

Değişkenler

Bu çalışmada ana değişkenler olarak tezin literatür kısmında anlatılan aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları ile çatışma türleri ele alınmıştır. Aile şirketlerine has dinamikler , kişilerin kurumsallaşmaya karşı olumlu veya olumsuz bakış açıları ve kurumsallaşma sürecindeki faaliyetleri , profesyonellerin performansları, çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin aile ve şirket içi ilişkileri ve bu değişkenleri etkileyen faktörler olarak dikkate alınacaktır.

3.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ-DEZAVANTAJLARINA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

- **Aile şirketlerinin finansal açıdan taşıdıkları avantajlara ilişkin 1 no'lu durum araştırması**

Tercih kriteri : Tezi hazırlayanın çalışmakta olduğu aile şirketi

Şirketin faaliyet alanı : Gıda ve temizlik ürünleri dağıtımı

Şirketin cirosu : 40.000.000 YTL / Yıl

Kuşak sayısı : Üçüncü nesil

Problemim tanımı : Yeni depo depolama yatırımı için yetersiz finansal kaynak

Şirket 1989 yılında Pendik'teki deponun yetersiz kalmasından ötürü daha büyük bir depo arayışına girmiş ancak uzun süre kriterlere uygun depo alanı bulamamıştır. Nihayetinde Gebze / Şekerpınar'da depo için uygun arsa bulunmuş ancak mevcut parasal imkanlar arsanın satın alınması için yeterli olmamıştır. Bu aşamada aile büyükleri karar vermiş ve aileye ait gayrimenkullerden bir kısmı acilen satılığa çıkarılmış ve gerçekleşen satış sonrasında söz konusu arsa satın alınarak bu günkü 15.000 metrekare kapalı alanda kurulu depo tesis edilmiştir.

Değerlendirme: Söz konusu yatırımın finansal kaynağı aile bireylerinin hızlı ve samimi kararıyla tedarik edilmiş, şirket aile şirketi olmanın avantajını, her bireyin maddi ve manevi desteğini kolayca almak sureti ile kullanmıştır.

- **Aile şirketlerinin idari açıdan taşıdıkları avantajlara ilişkin 2 no'lu durum araştırması**

Tercih kriteri : Tezi hazırlayanın çalışmakta olduğu aile şirketi

Şirketin faaliyet alanı : Gıda ve temizlik ürünleri dağıtımı

Şirketin cirosu : 40.000.000 YTL / Yıl

Kuşak sayısı : 3

Problemim tanımı : Şirket genelinde düşen karlılığı artırmak amacıyla yeni faaliyet alanlarına yatırım kararının alınarak hızla çalışmalara başlanması

Şirket, 1990'lı yılların başlarında alım satım işlerinden elde edilen düşük katma değerden ötürü, mevcut satış potansiyeline ve müşteri portföyüne güvenerek üretim yapma fikri üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Söz konusu faaliyetin gerçekleştirilme kararı uzun ve detaylı bir fizibiliteye ve tüm sermayedarların koşulsuz desteğine ihtiyaç duymasına rağmen, kısa zamanda şirket içinde seferberlik ilan edilmiş tüm ortakların da desteği ile sıvı deterjan fabrikası bir ay gibi kısa zamanda faaliyete geçirilmiştir.

Değerlendirme: Çok ortaklı ve ortakların arasında ailevi ilişki olmayan şirketlerde , şirketle ilgili bir takım stratejik kararların çıkması uzun ve zahmetli süreçler alabilmektedir. Tek toplantıda karara bağlanamayan konular sonraki toplantılara sarkabilmekte çoğunluk sağlanamadığı takdirde bu süreç daha da uzayabilmektedir. Yukarıdaki örnek olayda da görüldüğü gibi çok stratejik bir idari karar olmasına rağmen , tüm aile bireyleri , liderin önderliğinde projeye gereken desteği vermiş ve kısa vadede hayata geçirmiştir.

- **Aile şirketlerinin idari açıdan taşıdıkları dezavantajlara ilişkin 1 no'lu durum araştırması**

Tercih kriteri : Tezi hazırlayanın çalışmakta olduğu firmanın hammadde satın aldığı firmalardan birisi

Şirketin faaliyet alanı : Temizlik ürünleri hammadde tedariki

Şirketin cirosu : 25.000.000 YTL

Kuşak sayısı : 2

Problemim tanımı : Aile şirketlerinde istihdam edilen profesyonellerin yetki ve sorumluluk alanlarının net biçimde sınırlandırılmamasından kaynaklanan otorite belirsizliği

Diğer bir örnek durum ise 1992 yılında temizlik ürünleri imalatı yapan aile şirketinin satış ve pazarlama müdürlüğü görevine daha önce sektörün tanınmış firmalarında benzer yöneticilik görevi almış tecrübeli birisinin getirilmesiyle başlamıştır. Söz konusu şahıs daha önce çalışmış olduğu nispeten kurumsal şirketlerde kendisine verilen sıfatın sağlamış olduğu genel yetkileri kullanarak faaliyetlerine başlamış ancak bu hareket serbestliği ve karar sürecindeki rahatlığı bazı aile üyelerini rahatsız etmiştir. Bu konu aileden olan diğer üst düzey yöneticilere de taşınmış kendileri de aynı fikri paylaşmışlardır. Satış ve pazarlama müdürü bu konuyla ilgili uygun lisanla dolaylı olarak ikaz edilmiştir. Kendine güveni tam olan ve aldığı kararların olumlu neticelerine yakın olduğunu hisseden şahıs ikazları dikkate almayarak benzer hareket tarzına devam etmiştir. Kısa süre içerisinde şahsın işine son verilmiş ve neticelenmek üzere olan projeler yarım kalmıştır. Yarım kalan projelerin ortakların istediği formatta sürdürülebilmesi için boşalan pozisyonu doldurmak üzere yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan aileden biri görevlendirilmiş ancak müşteriler durumdan ve sonraki gelişmelerden

hoşnut kalmamışlardır.

Değerlendirme ve çözüm : Aile şirketlerinde kurucu veya kurucular işi büyük zahmetlerle kurmuş ve büyütüştür. Dolayısıyla sahiplenme duyguları zaman zaman aşırıya kaçabilmektedir. Kurumsallaşma sürecini atlatmış aile şirketlerinde profesyonellerin yetki sınırları ve hareket alanları net biçimde tanımlanmış ve hakları korunacak sözleşmelerle istihdam edilmişlerdir.

- **Aile şirketlerinin idari açıdan taşıdıkları dezavantajlara ilişkin 2 no'lu durum araştırması**

Tercih kriteri : Tezi hazırlayanın çalışmakta olduğu firmanın hammadde satın aldığı firmalardan birisi

Şirketin faaliyet alanı : Gıda sektörü için yarı mamül üretimi

Şirketin cirosu : 40.000.000 YTL

Kuşak sayısı : 2

Problemim tanımı : Şirket kurucularının işi devredecekleri aile üyesini ve devretme zamanını rasyonel ve objektif bir şekilde analiz edememesi

Aile şirketlerinin idari açıdan taşıdıkları dezavantajlara örnek bir diğer durum gıda sektörü için yarı mamül üreten ve yirmi yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermekte olan bir işletmenin başından geçmiştir. İşletme sektöründe tanınmış ve belli pazar payına ulaşmıştır. Son yıllarda ihracata da başlamış yeni makine parkları ve teknolojilerle ürün kalitesini arttırmıştır. İşletmenin kurucusunun iki erkek bir kız çocuğu vardır ve erkek kardeşlerden büyük olan üniversiteyi yeni bitirmiş ve şirkette göreve başlamıştır. Küçük yaştan itibaren aralıklarla şirkete gelip giden erkek çocuk üniversitede okuduğu dönemlerde dahi gelip

gidişlerinde sert ve yaptırımcı tavırlarıyla olumsuz imaj oluşturmuş ve işe başladığında neler olacağı ile ilgili personelde kaygı uyanmasına sebebiyet vermiştir. En nihayetinde annesine yaptığı telkinler , annesinin babasına yaptığı baskı ve babanın da biraz işleri devrederek rahat etme isteği sonucu babanın aldığı kararla çocuk şirketin genel müdürü pozisyonu ile işe başlamış bu durumsa tüm personelde hayal kırıklığı ve endişe uyandırmıştır. Zira her ne kadar işe aşına dahi olsa, ciddi manada iş tecrübesi olmayan ve henüz karakter bakımından olgunlaşmamış bir kişinin bunca insanın istihdam edildiği bir şirkette ve sektörde kendini ispat etmiş konusunda uzman profesyonellerin üstü olarak göreve başlaması kabul edilebilir bir karar olarak gözükmemektedir. Çocuk işe başladığı süreçten itibaren beklenenin aksi bir tavır sergilememiş , tecrübeye saygı göstermemiş , danışmadan kendi bildiğince kararlar almış ve insanları küçültücü ifadeler kullanmaktan geri durmamıştır. Şirket, huzur ortamını ve iş verimliliğini kaybetmiş ve bu da finansal tablolara yansımaya başlamıştır. Şirketin varlığı ve devamı için çok önemli ve uzun süredir işbirliği içinde çalışılan müşteriler çocuğun şahsi kaprisleri yüzünden başka tedarikçilere yönelmiş baba ise durumlara yeterince müdahil olmamıştır. Çocuğun genel müdürlüğü süresince işinde uzman profesyoneller çalışma ortamından dolayı işten ayrılmış ve şirket geri dönüşü çok zor yanlış adımlar atmıştır. Babanın işin vahametini fark etmesi biraz geç olmuş şirket telafisi zor kayıplara uğramıştır. Baba her ne kadar oğlunu görevinden almış ve sektördeki müşteri ve tedarikçilerine tekrar işin başına geçtiğini tebliğ etmiş olsa da şirketin uğradığı maddi ve manevi zararı bertaraf etmeye yeterli olmamıştır.

Değerlendirme ve çözüm : Aile şirketlerinde, şirketin idaresindeki aile büyükleri çocuklarının şirketteki pozisyonları ile ilgili duygusal davranmamalı , şirketin geleceğini aile içi beklenti ve

çatışmaların üstünde tutmalıdırlar.İş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile bireylerinin işletmede yönetici olarak istihdam edilmeleri işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına, prestij , para ve zaman kaybına sebep olabilmektedir.

3.3. AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ ÇATIŞMALARA İLİŞKİN ÖRNEK OLAY ÇALIŞMALARI

- **Aile şirketlerinde yaşanan adalet çatışmasına ilişkin durum araştırması**

Tercih kriteri : Tezi hazırlayanın çalışmakta olduğu firmanın ihracat yaptığı bir Amerikalı şirket

Şirketin faaliyet alanı : Gıda ithalatı ve dağıtımı

Şirketin cirosu : 70.000.000 Amerikan Doları

Kuşak sayısı : 2

Problemim tanımı : Yeni nesil aile üyeleri şirkette hisse ve yetki anlamında hak aramaya başladıkları anda çatışmayı başlamadan önleyebilecek , hak yetkilerin net biçimde belirlenmiş olduğu aile anayasasının hazır olmaması ve bu sebepten hem ailenin hem de şirketin yıpranması

1970'li yılların sonunda İran 'dan Amerika'ya göç eden bir aile daha önceki kısıtlı ticari tecrübesiyle yerleştikleri Baltimore şehrinde küçük gıda dağıtımına başlamış azimli çalışmaları ve biraz da şanslarının yardımıyla beş yıl gibi kısa bir sürede buldukları şehrin en yaygın gıda dağıtıcısı firması haline gelmişlerdir.Şirketin kuruluş yılları diyebileceğimiz bu yıllarda baba ile işi direk takip eden ve bilfiil çalışan en büyük erkek kardeştir.Çalışma temposunun en yoğun ve meşakkatli

olduğu bu yıllarda baba ve büyük kardeş çok emek sarf etmiş , çok fedakarlık yapmış ve şirketi adeta maddi manevi sahiplenmişlerdir. Yıllar geçmiş ve diğer üç erkek kardeş büyümüşdür. Artık onlar da halihazırda gerek sermaye gerekse iş potansiyeli anlamında oldukça yol kat etmiş firmaya ortak olarak dahil olmak ve kurdukları ya da kurmak üzere oldukları ailenin ve kendilerinin geleceklerini garanti altına almak istemişlerdir. Yaşı nispeten ilerlemiş ve işleri devretme eğilimindeki baba diğer üç kardeşin ortaklığına sıcak bakmış ancak büyük kardeş bunca yıl emek verdiği , diğer kardeşleri şirketin getirileri ve imkanları sayesinde refah içinde yaşarken tüm zorluklarını göğüslediği şirkete diğer kardeşlerin eşit hisse ile ortak oluşuna karşı çıkmıştır. Olay babanın diğer kardeşlerden yana tutum sergilemesi ile büyümüş büyük erkek kardeş kendisini bir anda ailenin karşısında yapayalnız bulmuştur. Bu tatsızlık ortamı aile ilişkilerine direk yansımış dirlik ve düzen ortamı sarsılmıştır. Aile birkaç kez bir araya geldiyse de uzlaşma sağlanamamış nihayetinde baba kendi hissesini kalan kardeşler arasında pay ederek husumete son vermiştir. Her ne kadar büyük erkek kardeş amacına ulaşmış ve küçük kardeşler de haklarına razı olmuş gözüküyorlarsa da küçük kardeşlerin rahatsızlığı içten içe devam etmekte ve zaman zaman gündeme gelmektedir. Baba yaşadığı bu tecrübeyle alakalı şu ifadeyi kullanmıştır : “Hisselerin pay edilmesi ve gelecekte oluşması muhtemel idari yapıyla ilgili kararları yazılı olarak geçmişte almış olsaydım ailem ve şirketim bu şekilde yıpranmazdı”.

Değerlendirme: Yukarıda özetlenen aile çatışması çok rastlanan cinstendir. Çoğu aile şirketi küçük kardeşlerin işe dahil olmak istedikleri süreçte aile dinamiklerine bağlı olarak çeşitli şiddetlerde bu çatışmayı yaşarlar. Çatışmanın şiddeti aile büyüğünün otoritesinin geçerliliği ve kardeşler arası ilişki ile farklılık arz edebilir.

Çözüm önerisi: Muhtemel çatışmayı en aza indirgemenin ve en

az yıpranmayla atlatmanın çözümü , henüz bu çatışma ortamı oluşmamışken aile ve şirket ileri gelenlerinin konuyla ilgili yasa ve kuralları , değiştirilmesine ve tartışılmasına imkan vermeyecek şekilde anayasalaştırmaları ve yazılı olarak beyan etmeleridir. Varlığı ve değişmezliği kesinleşmiş böylesine bir kurallar bütününe herkes uyacak ve hakkına razı olacaktır. Bu da çatışmanın başlamadan bittiği anlamına gelecektir.

- **Aile şirketlerinde yaşanan kuşak çatışmasına ilişkin durum araştırması**

Tercih kriteri : Sektörde oldukça tanınmış ve tezi hazırlayanın tanıdıklarının çalıştığı bir şirket

Şirketin faaliyet alanı : Gıda, temizlik ve ev ihtiyaç maddeleri üretimi ve dağıtımı

Şirketin cirosu : 130.000.000

Kuşak sayısı : 3

Problemim tanımı : Yeni yetişen ve şirkette fiili olarak çalışmaya başlayan neslin belli kararlarda serbest bırakılarak gerekli özgüvene ve tecrübeye sahip olmasına izin verilmemesi

Şirket 1996 yılında, şirket içinde farklı alanlarda faaliyet gösteren departmanların yükünün artması ve faaliyet alanlarının genişlemesi ile beraber , departmanları şirketleştirme kararı almış ve önceden departman sorumlusu olan bir takım ikinci nesil aile üyelerini yeni kurulan şirketlerin idarecisi konumuna getirmiştir. Birinci nesil aile üyelerinin bu kararı alışlarındaki sebep grup şirketi olarak sektörde daha güçlü bir imaja sahip olmak bu vesileyle iş hacmini arttırmaktır. Departmanların şirket haline dönüşmeleri ve faaliyetlerine hız

vermeleriyle beraber iş hacmi beklendiği gibi büyümüş ancak departman halindeyken hakim olan merkezîyetçi yönetim gücünü kaybetmeye başlamıştır. İkinci neslin idaresinde olan ve şirketleşmeyle beraber karar sürecinde daha serbest hareket imkanı bulan genç ekip artık bünyelerinden ayrıldıkları birinci nesil işletmeden bağımsız hareket etmekte ve bazı stratejik kararları kendi yönetimlerinde alabilmektedir. Şirketlerin büyüüşünden memnun olmalarına rağmen kendi kontrolleri dışındaki bu büyüme, birinci nesil kurucuları rahatsız etmeye başlamıştır. Bu rahatsızlıklarını resmen dile getirmemiş veya kontrolü ele alacak herhangi bir tedbir almamışlardır ancak genç ekibin gidişatını yakından takip etmektedirler. Yeni kurulan şirketlerden birisi karlı gördüğü bir yatırım kararını şirket kurucularıyla istişare etmeden vermiş ve yapılan yatırım zaman içinde kar getirmeyip şirketi kayba uğratmıştır. Durumu gören birinci nesil kurucular ikinci nesil idarecilerin bir şans daha vermek yerine tüm karar yetkilerini ellerinden almış şirketleşme öncesi pozisyonlarına çekmişlerdir.

Değerlendirme: Girişimciler geneli itibariyle belli bir ürün veya hizmete odaklanarak ilk girişimi gerçekleştirir ve zaman içerisinde yoğun emek ve özveri ile söz konusu ürün veya hizmeti geliştirerek şirketin hacmini büyütürler. Çok çalışarak ve fedakarlıklar göstererek büyüttükleri kuruluş onlar için çok değerlidir ve hiçbir şekilde en ufak zarara uğramasını istemez ve bu konuda hassas davranırlar. Onlara göre yeni yetişen kuşak sorumsuz ve tecrübesizdir dolayısıyla işi onlara emanet etmek veya kısmen olsa da devretmek işi riske atmaktır. Aslına bakılırsa girişimci de şirketi büyütene kadar bir çok hata yapmış ve hata yapmamayı hata yaparak öğrenmiştir.

Çözüm önerisi: Girişimciler yeni yetişen nesli karar aşamasında kontrollü bir şekilde serbest bırakarak yeni neslin ileride kendisine çok lazım olacak özgüvene ve tecrübeye sahip olmasına izin vermelidirler.

Aksi takdirde yetki ve sorumluluk devri zamanında gerçekleşemeyecek , zorunlu olarak gerçekleştiği zaman ise artık çok geç olmuş olacaktır. Doğru olan, girişimci halen aktif iken yeni nesle fırsat tanınması hata yapıldığında yeni nesle destek olacak pozisyonda olunmasıdır.

- **Aile şirketlerinde yaşanan güç kavgasına ilişkin bir durum araştırması**

Tercih kriteri : Sektörde tanınan ve tezi hazırlayanın bir akrabasının çalıştığı bir şirket

Şirketin faaliyet alanı : Temizlik ürünleri ve hammaddeleri üreten hem ulusal hem de uluslar arası pazarda faaliyet gösteren bir şirket

Şirketin cirosu : 65.000.000 YTL

Kuşak sayısı : 3

Problemim tanımı : Aile üyelerinin şirkette üstün başarılar imza atan aile üyelerine karşı içten içe husumet beslemesi , onların başarılarının sadece şirketin başarısı demek olduğunu gözardı ederek , profesyonelleri kendilerine rakip görmeleri ve çatışmaya sebebiyet vermeleri

1980'li yılların sonlarında Türkiye'nin sektöründe tanınmış ve döneminin prestijli firmalarından birine finans müdürü olarak rakip firmalardan birinden transfer gerçekleştirilmiştir. Dışarıdan bakıldığında yapılan transfer, transferi gerçekleştiren firmaya oldukça avantaj sağlayacak gibi gözükmektedir. Zira transfer edilen kişi bir önceki işletmesinde faaliyetleriyle şirketi üst seviyelere taşımış ve kısa zamanda atılım sağlamıştır. Transferi organize eden ve gerçekleştiren şirketin yönetim kurulu başkanı baba ve başkan yardımcısı büyük erkek kardeştir. Transferin gerçekleşmesi şirkette büyük motivasyona sebep

olmuş ve sektörde de çalkalanmalara yol açmıştır. Zaman içerisinde transfer edilen finans müdürü şöhretine layık hamleleri sergilemiş ve başarı elde etmiş , başarılar ardı ardına geldikçe de şirketteki yetkinliğini arttırmaya başlamıştır. İplerin ellerinde olduğunu bilen baba ve büyük kardeş , işlerin de yolunda gitmesinin verdiği memnuniyet duygusu ile , finans müdürünün bu otoriter ve sahiplenmeci hareketlerine göz yummuşlar açıkçası fazla da rahatsız olmamışlardır. Ancak şirketteki rolünün ve etkinliğinin cılızlaştığı ve geri plana atıldığı hissine kapılan küçük erkek kardeşte huzursuzluk başlamış ve bu huzursuzluk artan dozlarla iş ve aile ortamına taşınmıştır. Önce finans müdürü hedef seçilmiş direk veya dolaylı olarak yıpratılmaya çalışılmış , netice alınamayınca büyük erkek kardeş hedef seçilmiştir. Yapılan kulisler netice vermeyince çatışma tırmanmış ve aile birebir çatışmaya dahil olmuştur. Büyük kardeş, şirketin atılımı ve gelişimi açısından finans müdürünün istihdamının devamını , küçük kardeş ise ailenin huzurunun önemini ve finans müdürünün işine son verilmesi gerektiğini savunmuştur. Neticede finans müdürü böyle bir çatışma ortamında başarı sergileyemeyeceğine karar vermiş ve istifasını vererek ayrılmıştır.

Değerlendirme: Zaman zaman , profesyonellerin başarıları ve şirketteki etkinlikleri, kendine güveni olmayan kompleksli aile üyelerini rahatsız etmektedir. Artık şirket idaresinde fonksiyonlarının olmadığını aile ve şirket içinde sahip oldukları maddi ve manevi menfaatleri kaybedeceklerini düşünmektedirler. Bu endişeyle profesyonellere karşı tavır alır , direk veya dolaylı olarak işten kovulmaları için gereken zemini hazırlayabilmektedirler.

Çözüm önerisi: Böyle durumlarda lider dirayetli davranmalı şirketin geleceğini ön planda tutmalıdır. Gerekliyse şirketteki huzur ortamını bozan ve verimliliğin düşmesine sebep olan aile üyesini iş

ortamından uzaklaştırmalı konunun ailevi boyutunu da aile meclisinde çözüme ulaştırarak sorunun uzamasına engel olmalıdır.

SONUÇ

Sayıları göz önüne alındığında aile şirketleri ülkelerin ekonomilerinde önemli ölçüde belirleyici özelliğe sahiptir. Ülkenin istihdam ve üretim potansiyelinin büyük kısmını gerçekleştiren aile şirketlerinin uzun ömürlü olması ve varlığını devam ettirmesi, toplumsal refaha yadsınamaz katkı sağlayacaktır. Hem ülke ekonomisi hem de toplumsal dinamikler açısından böylesine önemli aile şirketleri, başarılı bir biçimde yönetilmeli ve gelecek planlaması yapmalıdırlar. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki aile şirketlerinin en başarılı dönemleri kuruluşlarından sonraki on yıldır. İlk on yıldan sonra ayakta kalma mücadelesi dönemi başlamakta ve şirket gün geçtikçe zayıflamaktadır. İşlerin iyi ve şirketin büyümekte olduğu dönemlerde temeli atılan kurumsallaşma, şirketin büyüme ivmesini arttıracak, şirketi geleceğe taşıyacaktır. Bilgiye ulaşmanın saniyeler sürdüğü ve rekabetin her geçen gün artarak devam ettiği günümüzde, varlıklarını sürdürebilmek için aile şirketlerinin kurumsallaşmayı geç kalmadan gündemlerine almaları gerekmektedir. Kişilere bağımlı ve duyguların yönetime etki ettiği bir yönetim şekline sahip işletmelerin günümüz piyasa şartlarında her bakımdan gelişmiş ve sistemli kuruluşlar karşısında hayatta kalma şansı çok zayıftır. Aile şirketlerinin göz ardı edilemeyecek avantajları vardır. Ancak yine aile şirketlerinde yaşanan çıkar , hak , inanç ve güç çatışmaları ve beraberinde gelen diğer yapısal sorunlar ve olumsuzluklar ancak kurumsallaşma yoluyla kontrol altına alınabilir ve bertaraf edilebilir.

Aile şirketlerinin dünyadaki ve ülkemizdeki oluşumları ve değişimleri benzer bir seyir izlemektedir. Dördüncü ve beşinci nesil aile şirketleri zaten kurumsallaşma sürecini tamamlamak suretiyle

günümüze kadar ulaşmış , ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri de kurumsallaşma sürecini yaşamakta veya kurumsallaşmayı planlamaktadırlar. Maalesef ülkemizdeki aile şirketlerine bakıldığında kurumsallaşma oldukça yavaş ilerlemekte , profesyonelleşmeye tam destek verilmemektedir. Nihayetinde, aile şirketi sahipleri ve idarecileri artık işletmeleri günlük psikolojileri ve hisleriyle yönetemeyeceklerini idrak etmelidirler. Artık işletmelerde herkesin bildiği ve kabullendiği yazılı kuralların benimsenmesi , profesyonellerin istihdamı , duygusallıktan uzak objektif karar mekanizmasının işleyişi önemli ve gereklidir. Şirket ve aile içinde çatışmaları oluşmadan önlemek için kurumsal yapının gereği olan şirket anayasası oluşturulmalı , yetki devrinden miras planı ve hisse paylaşımına , aile üyelerinin şirket içindeki istihdamlarından şirket bünyesindeki profesyonellerin hak ve yetkilerine , tüm personel ve idarecilerin görev tanımlarına ve sorumluluk seviyelerine kadar tüm idari konular açıkça irdelenmeli , kafalarda soru işareti bırakılmamalıdır. Yeni neslin eğitime önem verilmeli ancak aileden diye her aile üyesinin şirket bünyesinde çalışmasının zorunluluk olmadığı bilinmelidir. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki şirketin devamlılığı ve geleceğe taşınması ancak şirket menfaatlerinin, ailenin ve yakınlarının beklentilerinin üstünde tutulması ile sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, Asuman. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı 16, 2000, s.31-47.
- Alayoğlu, Nihat. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, Müsiad Yayınları.
- Argüden, Yılmaz. (2003). "Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi", http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020603/11564 , 26.08.2006.
- Atış, M.Yücel. (2006). "Patron ve Yönetici Olmak", <http://www.prometheus.com.tr/seminerdetay.asp?id=148> , 25.07.2006.
- Aydın, Alim. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü", İstanbul, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi, Cilt:3, Sayı:13, s.77-78.
- Barış, Gülfidan. (2003). Aile Şirketleri, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bowman, Nancy, (1991). "Transferring Management in the Family Owned Business", U.S. Small Business Administration, Emerging Business Series, Vol. 16, s.1-33.

Curran, Robert. (2006). "Conflict in the Family Business: Managing Conflict Through Legal Agreements",
<http://www.fambiz.com/template.cfm?article= Conflicts/loyola- 574.html>.25.07.2006.

Çelik Adnan, Soysal Abdullah, Alıcı Sedat (2004). "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği", İstanbul, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, Vol. 16, s.189-201.

Danes Sharon M., Olson Patricia D., (2003). "Business Tensions, Business Success", Family Business Review, Vol. 16, s.53-68.

De Vries, Manfred F.R. Kets, (1993). "The Dynamics of Family Controlled-Firms: The Good and the Bad News", Organizational Dynamics, Emerging Business Series, Vol. 22, Issue 3, s.52-63.

Drucker, Peter F. (1999). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev. İrfan Bağcıvangil, Gülenay Gorbon), İstanbul, Epsilon Yayıncılık, s.53.

Erdemir, N.Kemal. (2003). "Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl>, 13.08.2006.

Fındıkçı, İlhami. (2005). Aile Şirketleri, İstanbul, Alfa Yayınları.

Folker, Cathleen A., "Female vs. Male Family Business Owners: Exploring The Differences Through a Trust/Distrust Framework", www.usasbe.org/knowledge/proceedings/1999/folker.pdf, 22.05.2006.

Godfrey Andrew, Tucker John, "Conflict in the Family: Good or Bad", [http://67.96.180.115/godfrey\(sept\).pdf](http://67.96.180.115/godfrey(sept).pdf), 24.07.2006.

Genç Nurullah, Karcıoğlu Fatih., (2004). "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama", İstanbul, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, Vol. 16, s.20-32.

Karpuzoğlu, Ebru. (2000). Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, Hayat Yayınları.

Kırım, Arman. (2000). Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul, Fed Training.

KobiFinans. (2006). "Aile Şirketlerinin Avantajları Nelerdir?", http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/, 13.08.2006.

Kocaman, Ünal. (2006). "Aile Şirketlerinde Ailenin Kurumsallaşması", http://www.alesirketleri.com/haber/haber_detay.asp?haber_id=157, 25.08..2006

Koch, Richard (1997). A'dan Z'ye İşletme ve Finans, İstanbul, Dünya Yayınları.

- Köknel, Özcan. (2001). "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri", [www.inkadanismanlik.com.tr / egitim/ozcan.htm](http://www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/ozcan.htm), 18.05.2006.
- Oger, Ayşe. (2006). "Nepotizm", <http://www.btinsan.com/1115-10.asp>, 25.07.2006.
- Tamer, Meral. (1998). "Vehbi Koç'suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor", Milliyet, 11.02.1998, s.6.
- Tosuner, N.Erk. (2006). "Patron ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma", http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=1162, 04.08.2006.
- Us, A.Talat. (2006). "Aile Şirketleri ve Yönetim", http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&templD=1®ID=2, 21.08.2006.