

Yönetmek mi?

Kurumsallaşmak mı?

**AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİMİ,
DÖNÜŞÜMDE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ ve
ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**Hazırlayan
Birol SAYLAN
www.ikdoktoru.com**

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	2
2. KAVRAM VE TANIMLAR	3
2.1. Aile Şirketi Nedir?.....	3
2.2. Kurumsallaşma Nedir?.....	5
2.3. Kurumsallaşmanın Unsurları.....	6
3. GİRİŞİMCİ, AİLE ve ŞİRKET	7
3.1. Aile Şirketinin Öncesi: Girişimci.....	8
3.2. Aile Şirketinin Değişim Aşamaları.....	9
Girişimcinin Dönüşümü.....	9
İş Yaşamı Eğrisi.....	10
Aile Şirketinin Gelişimi.....	12
4. BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	14
3.1. Başarısızlık nedenleri.....	14
Girişimciden kaynaklanan sorunlar.....	14
İşletme Yönetimindeki Eksiklikler.....	15
Aile – İş İlişkilerinin Getirdiği Karmaşa.....	17
3.2. Çözüm Önerileri.....	18
Yönetim Hatalarından Kurtulma.....	19
Kurumsallaşma İçin Doğru Adımlar.....	20
5. SONUÇ	21
KAYNAKÇA	22

1. GİRİŞ

Ülkemizdeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) tamamının aile şirketi olarak kurulduğu ve %95'inin geleneksel olarak bu kimlik ile faaliyetlerini sürdürdüğü gözönünde tutulursa (İlter, 2001), "Aile şirketi" kavramının önemi ve üstünde durulması gereği ortaya çıkacaktır. Aslında bu durum sadece ülkemize özgü değildir. Yukarıda belirtilen oranlar değişmekle birlikte, günümüz rekabet koşulları içinde global markalara dönüşmeyi başarmış büyük aile şirketleri de mevcuttur.

Aile şirketlerinin bazıları, uluslararası markalara dönüşmeyi ve/veya kuşaklar arası sürekliliği sağlamayı başarırken, pek çoğu da ikinci kuşakta yok olmaktadır. Bunun nedenleri arasında;

- İşletmenin kuruluşuna damgasını vuran "aile" kimliğinin ikinci, üçüncü kuşaklarda sorunlara neden olması,
- Şirketin büyüme sürecinde aile kimliğinin çözemeyeceği sorunlar ile karşılaşılması,
- Bu sorunların çözümü sırasında bilgi ve tecrübe eksikliğinin yarattığı kaosun, aile yaşantısına da taşınması ve ortaya çıkan çatışmalar,
- Şirketin kime devredileceğinin belirsizliği,
- Aile ile şirket çıkarlarının önceliklerinin karışması,

gibi nedenler sayılabilir.

Ülkemizde son on yılda yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve daralan pazarların da etkisiyle, yukarıdakilerine benzer sorunlarla karşılaşan pek çok aile şirketine rastlamak mümkündür. Bu durumdaki pek çok aile şirketine, son yıllarda "kurumsallaşmanın" mutlak çözüm olabileceği vurgulanmaya başlamış ve birtakım kurumsallaşma çalışmaları başlatmıştır. Kurumsallaşmanın, kurum hafızası ve yönetim disiplini açısından tartışılmayacak faydalar getirdiği, dolayısıyla aile şirketinin "nesil devir işlemlerini" ve devamlılığını kolaylaştırdığı şüphesizdir. Ancak, kurumsallaşma ile şirket zararlarının azalmasını, satışların artmasını beklemek veya bu gelişmeleri kurumsallaşma çalışmalarının ödülü gibi göstermek büyük yanılgı olacaktır. Aynı şekilde çevre, sektör, ürün, finans vb. analizleri yapmadan aile şirketinin geleceğini değerlendirmek de yanlışlıklara yol açacaktır.

Bu çalışmada, aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları ve kurumsallaşmanın aile şirketi için neyi ifade etmesi gerektiği, kavramlar ve uygulama önerileriyle birlikte sunulmaya çalışılacaktır.

2. KAVRAM VE TANIMLAR

2.1. Aile Şirketi Nedir?

İki ortakla kurulan bir işletme, sermaye yapıları ne olursa olsun, girişimcilerin ailelerinin varlığı nedeniyle aile şirketi olur mu? Kardeşlerin birlikte kurdukları bir anonim şirket, kendiliğinden aile şirketi kimliğini alabilir mi? Bir girişimcinin oğlunu işletme müdürü yapması, işletmenin aile şirketi olduğunu mu gösterir? Bir şirketin hisselerinin büyük bölümünün bir ailenin bireylerine ait olması, o şirketi aile şirketi mi yapar? Ailenin ikinci nesil temsilcisinin Yönetim Kurulu Başkanı olması, bir anonim şirketin aile şirketi olmasını mı sağlar? Sermaye yapıları veya faaliyet alanlarını da dikkate alırsak bu ve benzeri soruların sayısını artırabiliriz.

Yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar, aslında bir şirketi “aile şirketi” yapan unsurları da ortaya çıkaracaktır. Bu unsurların tanımlanması ise, bir aile şirketinin “kurumsallaşması” ve/veya “doğru yönetilmesi” için yapılması gerekenlerin ortaya konulmasını kolaylaştıracaktır.

Bu noktadan hareketle, aile şirketini tanımlamadan önce, sözkonusu kavramı dört boyutta incelemek faydalı olacaktır:

- I. **Hisselerin dağılımı:** Hisselerin veya sermayenin dağılımı, doğrudan bir şirketin aile şirketi olmasına neden olmaz. Ancak, etkisinin büyük olduğu kesindir. Örneğin, 20 farklı gerçek ve/veya tüzel kişinin farklı ve baskın olmayan oranlarda hisselerine sahip olduğu bir şirket ile iki girişimcinin hisselerinin tamamına yakınında sahip olarak kurduğu bir şirket farklı özellikler gösterecektir. Ancak, örneğimizi biraz geliştirir ve her iki şirketinde de anonim şirket olarak kurulduklarını kabul edersek, her ikisinde de temel ortak nokta ortakların sorumluluklarının sermaye tutarları ile orantılı olmasıdır. Öyleyse, çoğunluk hisselerine sahip olmanın şirketi doğrudan aile şirketi yapacağını iddia etmek yanlış olacaktır.
- II. **Hisselerin devri:** Ortaklar hisse paylarını miras yoluyla devredebilecekleri gibi hayatta buldukları sırada sadece varislerine değil diğer aile mensuplarına yeni hisseler yaratarak (hisse dağılımını değiştirerek) da yapabilirler. İkinci durumda bir aile şirketinin varlığından bahsetmek daha kolay olacaktır. Bu husus dikkate alındığında, bir şirketin aile şirketi olmasını belirleyen faktörün, hisse devrinin ticari bir amaç olmaksızın sadece kan bağı ilişkilerine dayanılarak gerçekleştirilmesi olduğu söylenebilir.

III. **Yönetim:** Bir şirketin aile şirketi olmasında en büyük etkiye sahip boyut, yönetim yapısının şeklidir. Hatta, kurumsallaşma faaliyetlerinde de öncelikle üzerinde durulması gereken boyut, yönetim boyutudur. Yönetim kademelerinin önemli bir bölümünün aile bireyleri ile doldurulması şirketin aile şirketi kimliğini almasını sağlar. Burada daha da önemli etki, yönetim kademelerini dolduran aile bireylerinin, aile büyüğü kurucudan belirgin düzeyde daha az sektör, işletme bilgisine ve/veya ilişkiler ağına sahip olmalarıdır. Yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanması (İlter, 2001) ve icraatın niteliği, bir şirketin aile şirketi olması için en ayırteci özellikleri ortaya koyar.

IV. **Gelişim:** Tek bir girişimci ya da girişimci grubunun belirli bir fikir etrafında biraraya gelerek bu fikri hayata geçirmek, ayakta kalmak ve kendini ispatlamak amaçları için harekete geçmesi, daha sonra aile şirketine dönüşecek bir oluşumun başlangıcıdır. Eğer bu oluşum kendisini ortaya çıkartan bilgi düzeyini geliştiremez ve şirket hacimsel olarak büyürken yönetimsel olarak bu büyüme ile mücadele edecek “gelişimi” gösteremez ise, bu şirketin aile şirketi kimliğine büründüğünden sözedilebilir. Diğer bir ifadeyle, şirket ailenin geçimini sağlamak amacına sıkışıp kalır, aile servetinin mülkü haline gelir ve “ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimini alır” (Karpuzoğlu, 2001: 18). Bazı aile şirketlerinin, bu mülkiyetin dar kapsamından sıyrılarak kurumsal yatırımcı kimliğini kazanması, kurumsal şirket dönüşümünü başarması yönünde önemli bir gelişimdir.

Bu dört boyuttan hareketle **aile şirketini** aşağıdaki gibi tanımlamak mümkündür:

- Şirket hisselerinin tamamının girişimci ve/veya onun ailesine ait olduğu,
- Hisse devirlerinin yapılmasında ticari amaçlar değil, aile (kanbağı) ilişkilerinin hakim olduğu,
- Girişimci ile ailesinin geçim kaynağı ve “aile mülkü” olarak kabul edilen,
- Yönetim kademelerinin, kişilerin iş yetkinliği ile değil, aile bireyi olmalarıyla belirlenen ve bu nedenle şirket büyürken bu büyümeye paralel işletme (yönetim becerileri) gelişiminin gösterilmediği

ve bu niteliklerin tümünü birden bünyesinde taşıyan şirketler, aile şirketleridir.

2.2. Kurumsallaşma Nedir?

Her şirket kuruluş anından itibaren; “yazılı veya yazılı olmayan (hatta çoğu zaman hiç tasarlanmayan) misyonlara”, “orta ya da uzun vadeli stratejilere veya günübirlik üzümlere”, “yapılandırılmış iş süreçlerine veya girişimcinin maharetlerine” dayalı bir “sistemin” parçası olur. Yukarıdaki seçeneklerin hangisini tercih ederse etsin, her bir işletmenin kuruluşundan itibaren tek bir ortak hedefi vardır: “Ayakta kalmak”. Bu hedef, hangi sektörde bulunursa bulunsun, hangi sermaye büyüklüğüne sahip olursa olsun ve yönetim şekli ister tek bir girişimciye isterse bir yönetim kurulunun formal yapısına dayanıyor olsun, tüm işletmelerin ortak amacıdır.

Bu amaç, “Sistem Teorisi”ne göre her açık sistemin ortak özelliklerinden biri olan “işletmelerin doğal olarak yok olacakları (**entropi**)” yaklaşımı içinde incelenebilir. Bu noktada her şirketi açık bir sistemin parçası olarak kabul ederek, kurumsallaşma kavramının tarifi için sistem teorisi yaklaşımına kısaca değinmek gerekir.

Sistem teorilerine göre; her organizasyon, ortak bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş birbiriyle ilişkili parçaların b t nudur. Bu bütün, aldığı veya sahip olduğu girdileri (*inputs*) belli değişim süreçleri (*transformation process*) ile çıktılara (*outputs*) dönüştürür. Çıktıların yarattığı sonuçlar, değişim süreçlerine geri bildirim (*feedback*) olarak yeni ipuçları verir. Tüm bu girdi/çıktılar, süreçler ve geri bildirimler  evre ile etkileşim halindedir. Bu sistemlerin üç temel ortak niteliği vardır (Daft, 1988: 53-54):

- Entropi: Evrende herşey doğal bir yok olma süreci içindedir. Bu süreci durdurmak veya geciktirmek organizasyonun kendi inisiyatifindedir. Çevreyi, kaynaklarını, değişimi sürekli olarak izleyen organizasyonlar, bu sürecin etkilerini en aza indirecek yöntemler geliştirirler.
- Alt sistemler (*subsystems*): Her sistem birbiriyle bağımlı alt sistemlerden oluşur. Organizasyonlar tüm süreçleri koordineli olarak yönetmeleri gerektiğini bilmelidirler. Yönetimi karmaşıklaştıran (ve zorlaştıran) gerçek de birbirine bağımlı bu alt sistemlerin varlığıdır.
- Sinerji (*synergy*): Sinerji, bir bütünün kendini oluştıran parçaların toplamından daha fazlası olduğunu ifade eder. Kendini oluştıran ekip veya unsurları birarada yönetmeyi başaran organizasyonlar, varlıklarının sürekliliği açısından önemli bir adım atmış olurlar.

Yukarıdaki niteliklere sahip ve çevresiyle etkileşim halindeki bir işletmenin kurumsallaştığını nasıl anlaşılır? Kurumsallaşmaya bu açıdan getirilen tarif, “ evre ile uyumlu değişim ve bu değişime uygun standardizasyonların sağlanması”dır (March,

1996). Kurumsallaşmanın bu tanımı, aile şirketlerinin kurumsallaşma ihtiyaçlarının iki önemli nedenini ortaya çıkarır:

- 1) Değişimi öğrenmek (aile şirketi tanımı içinde bu konu “gelişim” başlığı altında ele alınmıştı).
- 2) Yeni duruma uygun standartlar oluşturmak (Bu ihtiyaç ise, aile şirketi tanımı içinde geçen yönetim boyutu ile ilişkilendirilebilir).

Bir başka yaklaşıma göre ise kurumsallaşma, “örgütün ayrı bir kimlik kazanması” sürecidir (Selznick, 1989). Bu kimlik kazanma süreci, hem şirketi diğerlerinden ayıran belirli bir yapıya kavuşulması, hem de kendisini kuran girişimcinin kimliğinden ayrışması anlamında değerlendirilebilir.

Tüm bu öğretilerin ışığında, *aile şirketleri için kurumsallaşmayı* şu şekilde tanımlayabiliriz:

- Aile bireylerinin yönetimin tek karar mercii (*owner*) olmaktan hissedarlığa (*shareholders*) geçmeleri,
- Kurucusu olan girişimcinin kimliğinin ötesinde şirketin kendisine uygun bir kültür (*iş yapış şekli*) oluşturması,
- Şirketin tüm alt sistemleri ile birlikte sinerji yaratmayı başaran yönetim kademelerine sahip olması,
- Şirketin içinde bulunduğu çevreden (müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer tüm paydaşlar–*stakeholders*) geri bildirimler (*feedback*) olarak gelişim (*değişim*) göstermesi ve
- Tüm bunları “*öğrenilebilen standartlar*” haline getirmesi,

süreçlerinin bütünü, aile şirketlerinin “kurumsallaşması” olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir ifadeyle, kurumsallaşma yönetilebilen, öğrenilebilen ve devredilerek sürekliliği sağlanabilen bir gelişim sürecidir. Bu sürecin yönetilmesi, öğrenilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ise her zaman standardizasyonu gerekli kılacaktır. Ancak, unutulmamalıdır ki, standartlar veya prosedürler kurumsallaşma için amaç değil, araçlardır.

2.3. Kurumsallaşmanın Unsurları

Yukarıda verilen tanımlar, kurumsallaşmanın bireylere değil, örgütün bütününe önem verdiği sonucunu çıkartmamıza yolaçabilir. Hatta oluşturulacak standart ve prosedürlerin, şirketi hantallaştırdığı ve gereksiz bürokrasi yarattığı ifade edilebilir. Aynı şekilde, kurumsallaşmanın şirketi katı ve tartışılmaz kurallar bütünü haline getirdiği de iddia edilebilir. Ayrıca, kurumsallaşma şirkette ortaya çıkan tüm olumsuzlukların sebebi olarak gösterilebilir. Bunun sonucunda da kurumsallaşma çabaları, esas nedeni yönetim bozuklukları olan olumsuzluklar ile engellenmeye çalışılabilir. Bu noktada pek çok aile şirketinin yaptığı ortak hata, kurumsallaşmanın öğelerinin ve sürecinin ne olduğuna dikkat etmeden, kurumsallaşmayı sadece bir standartlaşma süreci olarak

görmeleridir. Bu nedenle, kurumsallaşma unsurlarının, kurumsallaşmak isteyen aile şirketleri tarafından benimsenmesi ve iyi analiz edilmesi zorunludur.

Kurumsallaşmanın unsurları, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmanın aile şirketine kazandıracakları dört ana başlık altında incelenebilir (Karpuzoğlu, 2001):

- a. **Sadelik:** Yukarıda sistem teorileri yaklaşımları içinde alt sistemlerin varlığı ve birbirleri ile ilişkileri konusuna yer verilerek, yönetimi karmaşıklaştıran (ve zorlaştıran) gerçeğin de bu birbirine bağımlı alt sistemlerin varlığı olduğu ifade edilmişti. İşte bu zorluğu aşmanın en temel yollarından biri, iş yapış şekillerini olabildiğince basit ve sade yapılar üzerine kurma gereğidir. Kurumsallaşma süreci, getireceği prosedürler ile organizasyonu karmaşık değil daha sade yapıya dönüştürmelidir.
- b. **Farklılaşma:** Kurumsallaşma sürecini başlatan bir aile şirketinin, süreç sonunda varmak istediği noktanın bulunduğu yerin çok uzağında olacağını bilmesi gerekir. Şirket kimliği, iş yapış şekli ve güçlü olduğu noktalar ile farklılık göstereceği bir yapıya kavuşmuş olmalıdır. Sadece süreçlerin yazılı standartlar haline getirilmesi, kurumsallaşmanın sürekliliğinin sağlanması açısından yeterli olmayacaktır. Esas olan, şirketin sürdürülebilir bir farklılık yaratmış olmasıdır.
- c. **Özerklik:** Şirket, yarattığı farklılık ile kendi bulunduğu sektörde özel bir konum kazanmış olmalıdır. Kurumsallaştığını iddia eden, ancak rakiplerinin yarattığı tehditler karşısında sürekli olarak reaktif kalan bir şirketin kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu söylenebilir. Zira kurumsallaşma, stratejik ve uzun vadeli karar mekanizmalarını yerleştirmiş ve bunların sürekli olarak çevre koşullarıyla gözden geçirilmesi gerektiğini kavramış yapılar kurmayı öngörmektedir.
- d. **Esneklik:** Çevrenin zorunlu kıldığı değişimlere kolay uyum göstermek ve/veya ileri görüşlü kararlar ile değişimleri oluşturmak, esnek bir yapıyı gerekli kılar. Öyle ki, standartlar değişime engel olmamalı ve gelişim sadece tüm çalışanların değil, aynı zamanda bütün ailenin desteklediği bir süreç olmalıdır. Bu hazırlık, çevreye hızlı ve kolay uyum gösteren esnek bir yapının oluşmasını kolaylaştırır.

3. GİRİŞİMCİ, AİLE ve ŞİRKET

Şahıs şirketinin aile şirketine dönüşmesi, hem işin büyümesi ve çeşitlenmesi, hem de aile-şirket ilişkisinin daha içiçe ve karmaşık hale gelmesi ile ilgilidir. Bu süreç,

çoğu zaman girişimcinin işi büyütmesi ve birinci nesil aile bireylerinin şirket içinde görev almaları ile tamamlanır. Bu bölüm içinde, girişimcinin tek patron olduğu yapıdan aile şirketi yapısına geçişi inceleyeceğiz.

3.1. Aile Şirketinin Öncesi: Girişimci

Bir teşebbüsü işletmeye dönüştürmeyi ve işletmeyi kalıcı bir şirket haline getirmeyi başaran girişimci (*entrepreneur*), aile şirketinin ilk kurucusu ve doğuş sürecinin mimarı olarak kabul edilebilir. Girişimci, pazar fırsatlarını görüp, kaynaklarını bu fırsatların karşılanması için yönlendirebilen ve bu doğrultuda başarıyla yeni bir iş teşebbüsünü gerçekleştiren kişidir. Girişimcilerin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir (Burns, 1989: 35):

- **Kendine güven:** Daha önce başkaları tarafından teşebbüs edilmemiş veya kendisinin de doğrudan bir tecrübesinin olmadığı işlerde bile girişimci, yaptıklarından emin bir şekilde hareket eder. Kendine olan güveni, cesaretini kamçılar.
- **Kendini adanmak:** Çok çalışarak ve basit düşünerek sadece girişiminin başarılı olması için odaklanması, bir girişimcinin en temel ortak özelliğidir.
- **Tekrarlama kabiliyeti:** Başarısızlıklar veya hatalar, girişimcinin tekrar deneme azmini yok edemez. Girişimci hataları ile mücadele edebilir ve tekrar denemek için inancı tamdır.
- **Risk alabilme:** Girişimcilik başlı başına bir risk alma işidir. Başarma isteği olan bir girişimci, başarısızlığın doğuracağı riskleri üstlenme cesaretine sahiptir.
- **Yaratıcılık:** Başarılı bir girişimci, bilinen mevcut pazarları değil, farklılık ve rekabet avantajı yaratacağı pazarları görür. Burada girişimcinin yaratıcılığı ile ifade edilmek istenen, yeni icatlar yapması değil, yenilikleri sezmesi ve ileri görüşlülüğüdür.
- **Sonuç odaklılık:** Teşebbüsün başarılı olması amaçların, hedeflerin ve gidilecek yolun seçilmesi ile doğrudan ilişkilidir. Başarılı bir girişimci, bu seçimlerini yapmış kişidir. Başarılı olmak, öncelikle seçimlerin doğruluğuna değil, varlığına ihtiyaç duyar. Hedef seçimi olmadıkça, varılan yerin de bir önemi kalmayacaktır.

Şirket büyüdükçe, girişimcinin üstlenmesi gereken roller de değişim gösterecektir. Ancak, yukarıda sayılan temel özellikler her yeni aşamada varlığını sürdürmek zorundadır. Bu noktada akla şu soru gelebilir: *Aile şirketlerinin ikinci nesil bireyleri, bu özelliklerin ne kadarına sahiptir? Acaba aile şirketlerinin kurumsallaşma*

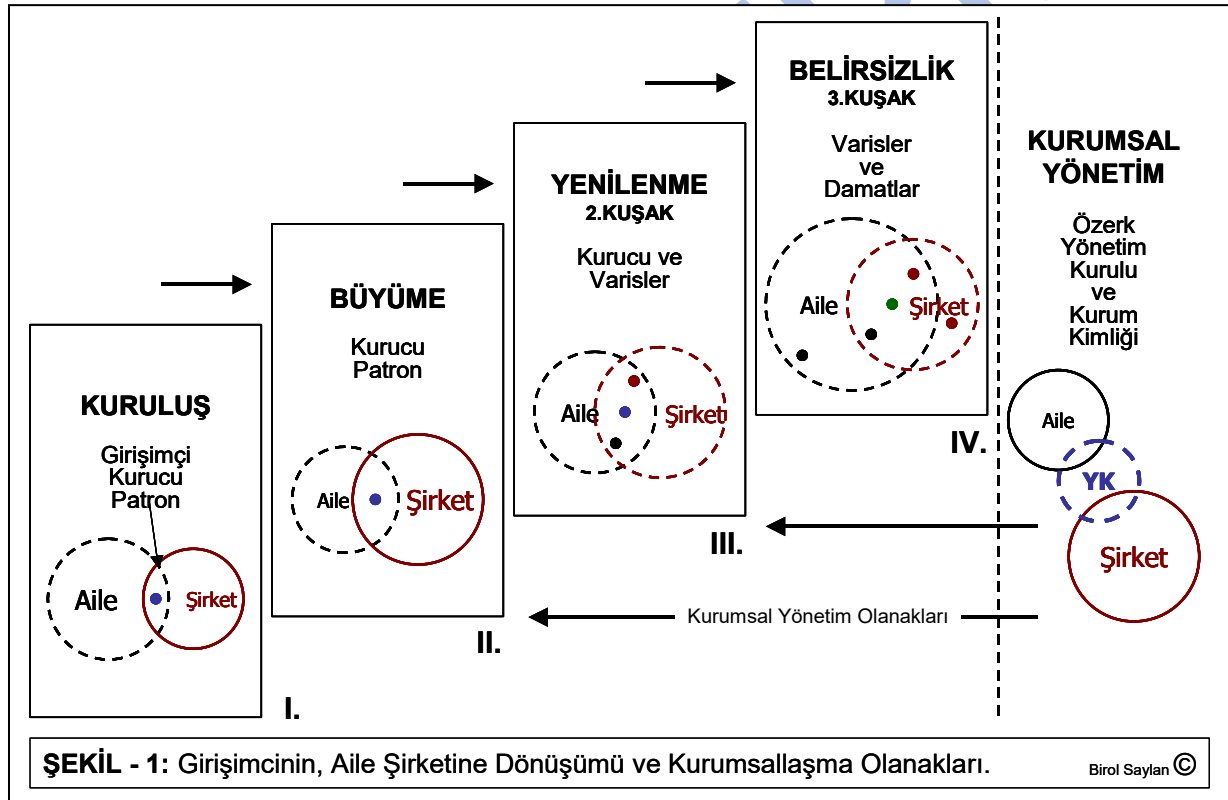
ile aşmak istedikleri yönetim sorunlarının temelinde, kendilerini kuran ve geliştiren girişimcinin bu özelliklerine sahip olmamaları mı vardır? Bu sorulara ilerleyen bölümlerde cevap aranmaya çalışılacaktır.

3.2. Aile Şirketinin Değişim Aşamaları

Bir teşebbüsün (*venture*) aile şirketine dönüşümünü ve aile şirketlerinin gelişimini üç farklı, ancak birbirini tamamlayan bakış açısı içinde ele alabiliriz: 1) Girişimcinin Dönüşümü, 2) İş Yaşamı Eğrisi, 3) Aile Şirketinin Gelişimi.

Girişimcinin Dönüşümü

Aile şirketinin (veya aile-şirket ilişkisinin) gelişim aşamalarını, girişimcinin (patronun) perspektifinden inceleyecek olursak, Şekil-1'deki gibi evrelerden bahsedebiliriz.



- I. **Kuruluş** aşaması, girişimcinin bir önceki bölümde verilen nitelikleri hayata geçirdiği ilk aşamadır. Başka bir ifadeyle kuruluş aşaması, teşebbüsün işletme ve üretim şeklini aldığı ilk adımdır. Bu aşamada girişimci, hem kurucu hem de patron olarak işletmeyi tek başına şekillendirir. Ailenin bu küçük ölçekli şirkete etkisi belirgin değildir.
- II. Ayakta kalma amacını gerçekleştiren kurucu (genellikle ailenin en büyüğü veya sözü geçen kişisidir), şirketi **büyütmek** ve böylelikle ailenin geçimi için kalıcı bir mülk haline getirmek motivasyonu ile hareket eder. Kurucunun bu motivasyonu, aile şirketinin unsurları içinde yer alan mülkiyet kavramının

gerçekleşmesine neden olur. Şirket küçük ölçekli yapıdan, aile şirketi yapısına ilk geçişi yapmıştır. Kurucu artık girişimci özellikleriyle değil, şirketini büyütmek isteği ile hareket eden bir yönetici olmak durumundadır. Girişimci özelliklerinin şirketi büyütmek için yeterli olmaması, çoğu zaman bu aşamada başarısız sonuçlar doğurur. İş hayatı, başarılı girişimcilerin işlerini kontrolsüz büyütürken bitirdikleri örnekler ile doludur. Kurucu, büyüyen ve karmaşıklaşan yapısı nedeniyle, şirketin “planlama, organize etme, yürütme, koordinasyon ve kontrol” fonksiyonlarını yerine getiren patron halini almak zorundadır.

- III.** Kurucunun kendi patronluğu döneminde varislerine yönetimde yer vermesi, aile şirketinin **yenilenme** aşamasını başlatır. Bu yenilenme bir zorunluluk veya stratejik bir olgunun ürünü değil, yönetime yeni giren genç varislerin motivasyonları ile doğrudan ilgilidir. Yönetimde yer alan her yeni aile üyesi, şirkette bir değişim başlatma isteğindedir. Diğer taraftan, yönetimde yer almaya başlayan bu varislerin, şirket mülkiyeti ve yönetimi üzerindeki paylaşım çatışmaları, kurucu-patronun liderliğiyle yönetilir veya ertelenir. Ailenin 2.kuşak yöneticileri, patronun (aile büyüğünün) kontrolü altında yetkinlikleriyle uyumlu olmayan görevlerde yeralırlar. Ancak, çoğu zaman eksiklikleri kurucu tarafından dengelenir.
- IV.** Kurucusunu ya da diğer bir ifadeyle liderini kaybeden aile şirketi, bir **belirsizlik** ile karşı karşıyadır. Artık aile içinde doğrudan kan bağı olmayan damatlar veya kuzenler yer almaktadır ve mülkiyet ve yönetim paylaşımı daha karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu belirsizlikler, kimi zaman kaoslara, kaoslar ise yönetim ve mali krizlere dönüşebilir.

Şekil-1’de yer verilen **Kurumsal Yönetim** aşaması, aslında belli bir sıralamanın içinde yeralmaz. Kurumsal yönetime geçiş, aile şirketinin kendi iradesiyle II. veya III. aşamalarda başlatılabilir. Özerk yönetim kurulu, kurumsal kimlik ve ailenin mülkiyet (ve yönetim) paylaşımı konusundaki mutabakatları (aile meclisi, aile anayasası vb), IV.aşama olan belirsizlik döneminin yaşanmasına engel olabilir. Kurumsal yönetime geçiş kararını IV. aşama içinde almak mümkün olsa da, güçlü bir liderliğin yokluğunda yapılacak bu tür değişimler istenilen sonuçları veremeyecektir. IV.aşama içerisinde gerçekleştirilen veya kurucu-patronun desteğini alamayan kurumsallaşma çabaları, daha çok çatışma yaşanmasına ve kurumsallaşmanın tartışılır bir kavram haline gelmesine neden olacaktır. İş yaşamından kaynaklanan çatışmalarını ailevi ilişkilere taşımak istemeyen aile, çoğu zaman çatışmayı yönetmek yerine çatışmayı çözümsüz bırakmayı tercih edecektir. Bu çözümsüzlük güçlü bir liderliği zorunlu kılar.

İş Yaşamı Eğrisi

Pazarlama disiplininin aşına olunan ürün yaşam eğrisi, “iş yaşamı eğrisi” olarak konumuza uyarlanabilir. Burns’un Tablo-1’de yer alan aşama ve süreçleri, her ne kadar bazı açılardan Türk iş hayatına uyumlu olmasa da, küçük bir işletme olarak başlayan aile şirketlerinin geçirdiği aşamaları göstermesi açısından faydalı olacaktır.

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
AMAÇ	AYAKTA KALMA	GÜÇLENME	KONTROL ve PLANLAMA	BÜYÜME
YÖNETİM ve ORGANİZASYON YAPISI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurucu-sahip işin kendisidir. Herşeyi o yapar. ▪ Basit bir organizasyon yapısı içinde doğrudan yönetim uygulanır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurucu-sahip işin kendisidir. Herşeyi o yapar. ▪ Basit bir organizasyon yapısı devam etmekle birlikte kurucu denetim fonksiyonlarını uygular. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurucu yeni yöneticiler ve ekipler görevlendirir. ▪ Yönetici ve çalışanlarını gelişim için cesaretlendirir. ▪ Sıkı kontrol faaliyetleri yapar. ▪ Kurucu için stratejik planlama boyutu önem kazanır. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekiplerin görevleri belirgindir. ▪ Delegasyon artar. ▪ Merkezîyetçilik azalır. ▪ Koordinasyon ihtiyacı artar. ▪ Profesyonel yöneticilik ve danışmanlık ihtiyacı belirginleşir. ▪ Operasyonel ve stratejik planlama uygulanır.
PAZARLAMA SORUNLARI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Müşterilere ulaşmak. ▪ Farklılaştırıcı konumu oluşturmak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satışları yenilemek ve tutundurmak. ▪ Farklılaştırıcı konumu muhafaza etmek. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rakipler ile mücadele edebilmek. ▪ Pazar payını artırmak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek. ▪ Yeni pazar veya ürünler ile genişlemek.
MUHASEBE ve FİNANS SORUNLARI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nakit akışı sağlamak. ▪ Marjları ve başbaş noktalarını hesaplamak 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nakit akışı sağlamak. ▪ Marj ve başbaş noktalarında uzmanlaşmak. ▪ Finansal kontrolleri artırmak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finansal kontrolleri sıkılaştırmak. ▪ Marjları iyileştirmek. ▪ Maliyet kontrolü yapmak. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sıkı finansal kontrolleri devam ettirmek.
FONLAMA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurucunun özsermayesi. ▪ Kredi ve leasing. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Özsermaye. ▪ Tedarikçilere borçlanma. ▪ Yeni kredi ve leasing işlemleri. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önceki aşamadaki kaynaklara ilaveten, yeni sermaye arayışları. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sermaye artırımı.

TABLO – 1: İş Yaşamı Eğrisi (Business Life Cycle): Kuruluş ve Büyüme dönemlerinde karşılaşılan sorunlar (Kaynak: Burns, 1989: 43).

- 1. Aşama:** Kurucunun tek ve mutlak patron olduğu, çalışanlarını doğrudan kendisinin yönlendirdiği ve tüm işi kendi kontrolünde yönettiği aşamadır. Bu aşamada, formal bir yönetim biçimi olması zor olasılıktır. Daha hayati sorun ise, müşteri ve pazar bulma sorunudur. Bu aşamada yeterli müşteri bulamayan veya müşteri kazanamayan girişimci, işletme sermayesi bitince sahneden çekilir.
- 2. Aşama:** Yeni müşteriler bulan ve mevcut müşterilerine satışlarını yenilemeyi başaran kurucu-patron, yeni iş fırsatlarını takip etmek için yeterli güç ve motivasyonu sağlamıştır. Organizasyon hala basit bir yapıdan oluşur. Ancak büyüme isteği, başarılı olmak için daha formal yönetim biçimlerini zorunlu kılar. Kimi patron, bu aşamadakinden daha fazla büyümek istemez. Bu kararı alan şirket, mevcut durumunu korumak ister. Böyle bir durumda şirketin devamlılığı, pazarda kazandığı bilinirliğinin sonuna veya yeni rakiplerin pazara girişine kadar devam edebilir.
- 3. Aşama:** Büyüme ile elde edilenleri yeni gelişimler için sermayeye dönüştürmek isteği, bu aşamada patronu daha planlı ve denetimli olmaya zorlar. Yeni yönetici ve çalışan kadrolarının işe alınması, bu kişilere delegasyon yapılması ve denetim fonksiyonlarının

kurulması, bu aşamanın temel özellikleridir. Artık patron, stratejik düşünce ve planlamaya ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç, başarılı ve kalıcı olmak için zorunluluk halini almıştır. “Normal rekabet koşulları” altında çalışan sektörlerde, stratejik planlama yapma ve bu planlara kaynak bulma başarısını gösteremeyen patronun şirketi, yok olup gitme tehdidini yaşacaktır. “Normal rekabet koşulları” ile vurgulamak istediğimiz, farklılaşmanın salt kurulan ilişkiler ile değil, üretim, pazarlama, kalite, strateji, verimlilik ve benzeri başarı kriterleriyle sağlanabildiği koşullardır. Türk iş hayatında bu gibi sektörler çok değildir ve genellikle bu sektörlerde oyuncular daha kurumsal olmayı başarmışlardır.

4. **Aşama:** Şirket bu aşamaya kadar gerekli altyapıları kurmuştur ve artık heyecan verici bir büyüme evresine hazırdır. Yetkin kadrolarını kurmuş ve gerekli koordinasyonu sağlamış şirketler bu büyümede başarılı olurken, altyapısı yeterince güçlü olmayanlar ise daha çok risk almaya başlamışlardır. Şirket sadece rakipleriyle mücadele edecek kadar değil, aynı zamanda rekabet üstünlüğünü koruyacak kadar güçlü olmalıdır. Bu durum ise, yönetim fonksiyonlarının (planma, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim) tam ve bilinçli olarak yerine getirilmesini zorunlu kılar. Bu gerekliliğin üstesinden gelemeyeceğini anlayan patron, bazı durumlarda şirketini daha büyük firmalara satar. Bu, en akıllıca ve en zararsız sonudur.

İş yaşamı eğrisi ile yukarıda çizilen değişim süreci, daha çok ideal yolu tarif etmektedir. Ancak, gerçek iş hayatında pek çok girişimci daha hızlı ve kontrolsüz büyümeyi, pazarda hakimiyet kurmak ve kalıcı olabilmek için tek yol olarak görür. Pek çoğu aile şirketlerine dönüşecek teşebbüslerin başındaki bu tür girişimciler, daha yolun başında amaçlar ile araçları karıştırmış olurlar.

Aile Şirketinin Gelişimi

Aile şirketinin gelişimini, “*Girişimcinin Dönüşümü*” başlığı altında girişimcinin perspektifinden, “*İş Yaşamı Eğrisi*” başlığı altında ise bir teşebbüsün gelişimi açısından incelemiştik. Bu gelişimi, bir de aile şirketinin kendi dönüşümü bakımından değerlendirebiliriz. Tablo-2’de, aile şirketinin geçirmesi muhtemel aşamalara ve bu aşamalar boyunca mülkiyet kavramından değerlere kadar değişik kriterlerde şirketin geçirdiği değişime yer verilmiştir. Bu aşamaların genel özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. **Birinci Nesil Aile Şirketi:** Tüm yetkilerin aile büyüğünde toplandığı, delegasyon ve yönetimin tamamen onun inisiyatifinde olduğu dönemdir. Mülkiyet sembolik olarak aile üyeleri arasında dağıtılmış olsa da, aile mensupları şirket kararlarında söz sahibi olmayı düşünmezler. Bu durum ya kurucunun otoritesi ya da aile üyelerinin şirket içinde sözsahibi olamayacak kadar genç olmalarıyla ilgilidir. Mutlak yetkilerin tek kişide olması, örgütün basit bir yapıda olmasına neden olur. Örgüt, delegasyon ve takım çalışmalarına dayalı bir yapıya ihtiyaç duymaz. Tüm bu unsurlar şirket değerlerinin (kimliğinin), kurucunun değerleri (kimliği) ile şekillenmesine neden olur. Kurucunun demokratik, katılımcı, ileri görüşlü bir yapıya sahip olmasıyla, otokratik, baskıcı, muhafazakar bir yönetim şekli benimsemesi, şirketin kurum kimliği üzerinde farklı izler bırakacaktır. Aslında, aile şirketinin ileride kurumsal yönetim ilkelerini benimseyip benimsemeyeceği, kurucunun yönetici kimliğinde gizlidir.

	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama	4. Aşama
	BİRİNCİ NESİL AİLE ŞİRKETLERİ	BÜYÜYEN AİLE ŞİRKETLERİ	KOMPLEKS AİLE ŞİRKETLERİ	SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ
MÜLKİYET	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
ÖRGÜT YAPISI	Basit ve merkezi	Basit ve yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan ve aileden oluşan komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey yatay	Yatay dikey çarpaz	Çok boyutlu
DEĞERLER	Girişimcinin değerleri	Aile ve girişimcinin değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri
TABLO – 2:	Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri (Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 124)			

2. *Büyüyen Aile Şirketi*: Şirketin büyümesi, yeni neslin şirket içinde görev alabilecek olgunluğa ulaşması ve kurucunun şirketi artık bir teşebbüs değil, miras olarak görmeye başlaması, bu aşamanın en tipik özellikleridir. Şirketin değerleri ve yönetim tarzında çok önemli bir değişim gözlenmez. Ancak, yeni nesil aile üyeleri aldıkları yetkiler ile farklı kulvarlarda yatırımlar yaparak şirketi büyütme veya şirkete kurumsal kimlik kazandırmak için çaba gösterirler. Bu çabaların başarılı olması, genel ekonomik konjonktüre, yatırım yapma kararı alınan sektörün doğru seçilmesine ve sözkonusu aile üyelerinin yönetim yetkinliklerine bağlıdır.
3. *Kompleks Aile Şirketi*: Bu dönem, kurucunun artık şirket yönetiminde yer almadığı, aile ilişkilerinin evlilik veya doğumlar ile arttığı ve profesyonel yöneticilerin yönetimde söz sahibi olduğu dönemdir. Bu dönemde sadece örgüt yapısı değil, aile-şirket ilişkileri de daha karmaşık hale gelmiştir. Şirket, kendisini ileri taşıyacak ve belirsizlikleri yok edecek güçlü bir lidere ihtiyaç duyar. Bu lider aile içinden olabileceği gibi, şirketi iyi tanıyan profesyonel yöneticilerden biri de olabilir. Tüm bu dönüşümler, şirketin kalıcı olup olmayacağı ile ilgili önemli izler bırakır.
4. *Kalıcı Olmayı Başaran Aile Şirketleri*: İster kurumsal yönetim ilkeleri uygulamaları, isterse doğru yönetim kararları sonucu olsun bazı aile şirketleri devamlılığı sağlamayı başarırlar. Bu devamlılık, şirketin örgüt yapısının gelişimine katkı sağladığı gibi, şirketin bir markaya dönüşmesine de neden olur. Güçlü bir marka olmayı başaran şirket, varlığını sürdürmek için kuvvetli bir destek almıştır. Ancak bu destek, şirketi kuran ailenin devamlılığını garanti etmez. 1888 yılında Hacı Şakir Bey tarafından kurulan Hacı Şakir Sabunlar'ının 1987 yılında, 1915 yılında Nuri Çapa tarafından kurulan Çapamarka'nın 1995 yılında satılması yukarıdaki saptamaya örnek gösterilebilir. Marka, ailenin önüne geçmiştir. Şirket ya doğru bir yönetimle aynı ailenin gelecek nesillerine devredilecektir ya da sahip olduğu marka başka bir yatırımcının mülkiyetine geçecektir. Yukarıda bahsi geçen "doğru yönetim", kurumsal yönetim ilkelerinin (bkz. 2.3. Kurumsallaşmanın Unsurları) uygulanmasını gerektirir. Sonuç olarak, ister satılsın ister kurumsal yönetim ilkelerine geçilsin, her iki durum da aile şirketi, aile kimliğinden uzaklaşır. Bundan böyle şirketin kurumsal değerlerini, piyasa değerleri belirleyecektir.

4. BAŞARISIZLIK NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Aile şirketlerinin gelişimlerini farklı bakış açılarıyla incelememiz ve kurumsal yönetim konusunu bu gelişim ile ilişkilendirmemiz, başarısızlık nedenlerini tespit etmemizi ve çözüm önerilerinin geliştirmemizi kolaylaştıracaktır. Bu bölümde, aile şirketlerine özgü başarısızlık nedenlerini ortaya çıkarmaya ve yine aile şirketlerine özgü çözüm önerilerini geliştirmeye çalışacağız.

3.1. Başarısızlık nedenleri

Her aile şirketi, hem kuruluş aşamasından getirdiği hem de gelişim aşamalarında çözmekte zorlandığı iş ve aile sorunlarıyla karşılaşır. Söz konusu sorunların çözümünde gösterilen başarı, şirketin kalıcılığını ve büyüklüğünü olumlu yönde etkileyecektir. Diğer taraftan, yapılan araştırmalar göstermektedir ki aile şirketlerinin %70'i üçüncü kuşak yönetime ulaşamamakta, ayakta kalabilenlerin ise sadece %13'ü aynı ailenin yönetiminde olmaya devam etmektedirler (Alacaklıoğlu, 2003). Bu konudaki Amerika kaynaklı başka bir araştırmaya göre ise, 1990'lara gelindiğinde 10. yılına varamayan şirketlerin oranı %79,8'e yükselmiştir (Hodgetts, 1989: 22).

Bu derece çarpıcı sonuçlar doğuran başarısızlıkların nedenleri, üç ana başlık altında toplanabilir: 1) Girişimcinin kişiliğinden kaynaklanan sorunlar, 2) İşletme yönetimindeki eksiklikler, 3) Aile – iş ilişkilerinin getirdiği karmaşa.

Girişimciden kaynaklanan sorunlar

Girişimciden kaynaklanan, daha açık bir ifadeyle girişimcinin kişiliği ile ilgili sorunlar, şirketin kuruluş dönemlerinde daha çok etkili olmaktadır. Aslında kuruluş dönemleri de başarısızlık oranlarının en yüksek olduğu (%35: Alacaklıoğlu, 2003) dönemlerdir. Önceki bölümlerde ifade edildiği gibi, tek başına mutlak yetkilere sahip kurucunun kimliği, şirket kimliği ile özdeşleşir. Öyle ki, girişimcinin başarısız yönetici profili, başarısız sonuçları hızlandırır.

Berryman (1983) tarafından yapılan bir araştırma, girişimcilerin görevlendirme ve yetkilendirme sorunlarının, yardım alma isteksizliklerinin, aşırı iyimserliklerinin, çevre faktörlerinde meydana gelen değişikliklere karşı duyarsızlıklarının, değişime uyum gösterme isteksizliklerinin ve işletme yönetimi konusundaki yüzeysel bilgilerinin şirket geleceğine önemli sorunlar yüklediğini ortaya çıkarmıştır. Diğer taraftan girişimciyi bir

işletme kurarken başarılı yapan faktörlerin, işletmenin yönetilmesinde de yeterli olacağı sonucuna varamayacağımız da yine aynı araştırmada ortaya çıkmıştır.

Larson ve Clute tarafından yapılan ampirik bir çalışmada ise, girişimcinin başarısızlığa neden olan kişisel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Burns, 1989):

- Kısıtlı bilgilere dayalı iş yetkinliklerini abartarak göstermeye ve her durumda kullanmaya çalışmak, [Bu durum “*dengesiz tecrübe*” olarak tanımlanmaktadır (Hodgetts, 1989: 24). Sözkonusu tanıma göre girişimci, şirket kurduğu iş kolunda temel bilgi seviyesine sahipken, finans, pazarlama, satış ve üretim gibi diğer işletme (yönetim) disiplinlerinde bilgi veya tecrübe sahibi değildir.]
- Sektörel değişimlere uyum göstermemek, yenilikçi olmamak,
- Kendi fikir ve yargılarını, izlenmesi gereken standartlar olarak görmek,
- Kararlarında duygu, içgüdü gibi nesnel olmayan faktörlerin etkisinde kalmak,
- Kendi yarattığı şirketi koruyucu bir güdüyle hareket ederek, geçmişe yönelik bakış açılarını kullanmak, geleceği gözardı etmek,
- İşletme yönetimi konusunda gelişmeleri takip etmemek ve/veya bu takibi yapabilecek yeterlilik veya eğitim düzeyinde olmamak,
- Kapsamlı ve uzun vadeli görüşlere ilgi göstermezken, kalıcı değer yaratamayacak, yüzeysel ve pratik çözümlere saplanıp kalmak.

Unutulmamalıdır ki, yukarıda sayılan özellikler tüm girişimcilerin ortak özellikleri değildir. Sözkonusu özelliklerin, başarısız işletmeler yaratan girişimcilerin baskın özellikleri olduğu ve farklı iş kollarında farklı durumlara neden olabileceği (durumsallık ilkesi) gözardı edilmemelidir. Sonuç olarak, girişimcinin kişilik özelliklerinin, kuruluş aşamasında şirketin kimliğini bir başka ifadeyle, şirketin iş yapış şekillerini, yönetim hatalarını ve çözümsüz aile içi çatışmalarını derinden etkilediğini ifade edebiliriz.

İşletme Yönetimindeki Eksiklikler

Sadece aile şirketleri değil, tüm ticari işletmelerin varlıklarının amacı, faaliyetlerinden kar elde etmektir. Kurucusunun iş bilgisi ne kadar iyi olursa olsun, kurumsal yönetim anlamında ne kadar başarılı adımlar atmış olursa olsun, karlı olmayı başaramadığı sürece şirketin faaliyette kalması uzun sürmeyecektir. 1986 yılında yapılan ve 9 farklı sektörü kapsayan bir araştırmaya göre, faaliyetleri sona eren şirketlerin %59,9'unun iflas nedeni, sürekli zarar etmek ve pazar kayıplarına uğramak

olmuştur (Hudgetts, 1989: 26-7). Bu da göstermektedir ki karlı bir işletme olmamak ve zararın kronik hale gelmesine neden olacak pazar payı kayıpları, şirketin başarısızlığı ile doğrudan ilişkilidir.

Bu sonuçları doğuran işletme yönetimindeki hataları ise aşağıdaki gibi kategorilere ayırabiliriz (Baumbach, 1973: 21):

- **Strateji ve planlama eksikliği**
 - İş planları oluşturmamak, sonuçların performansını analiz etmemek,
 - Uzun vadeli yatırım planları yapmamak,
 - Anlık fırsatları değerlendirmek suretiyle esas uzmanlığın dışında birbiriyle ilgisiz yatırım kararları almak,
 - Tedarikçiler ile stratejik iş birlikleri yapmamak,
 - Müşterilerden geri bildirim almamak veya geri bildirimleri gelişim ve değişim için kullanmamak,
 - Sosyal yapıdaki veya tüketim alışkanlıklarındaki değişimler nedeniyle modası geçmiş iş kollarına yatırım yapmak,
 - Çıkması muhtemel finansal sorunların aciliyetini önceden görememek ve gerekli tedbirleri almamak.
- **Finansman yönetiminin yetersizliği**
 - Yeterli sermaye büyüklüğüne sahip olmamak,
 - Özsermaye ile büyümeye çalışmak, pahalı borçlanmak ve kredibiliteye gereken önemi vermemek,
 - Eksik ve yüzeysel bilgiler nedeniyle proje finansmanı konusunda yanlış tercihler yapmak,
 - Borç/alacak vadelerini yönetememek,
 - Gelirler, giderler ve ciro arasında gerekli ayırım ve kontrolü yapmamak,
 - Gelirlerin yüksek olduğu dönemlerde aşırıya kaçan kontrolsüz harcamaları engelleyememek.
- **Kadro ve ekipmanların yetersizliği**
 - "Tek adam" yönetiminin getirdiği ilkelere uygun olarak her sorunla tek başına ilgilenmeye çalışmak,
 - Ekipman ve insan kaynağına yapılacak yatırımdan tasarruf etme düşüncesiyle kalite yeterliliklerini, verimlilik gereklerini ve yeni iş fırsatlarını kaçırmak,
 - Ekipman ve işgücünün (nicel ve nitel) yetersizliği nedeniyle iş performansı ile ilgili kayıtları (yasal kayıtlar dışında) oluşturamamak, saklayamamak ve bu nedenle bilgi birikimini sağlayamamak,
 - Yasal zorunluluk nedeniyle hazırlanan kayıtlarda (örneğin Gelir Tablosu, Bilanço vb.) gerçeği yansıtmamak,
 - Esas faaliyet konusu işler ile destek fonksiyonu olan işler arasında koordinasyonu sağlayamamak.

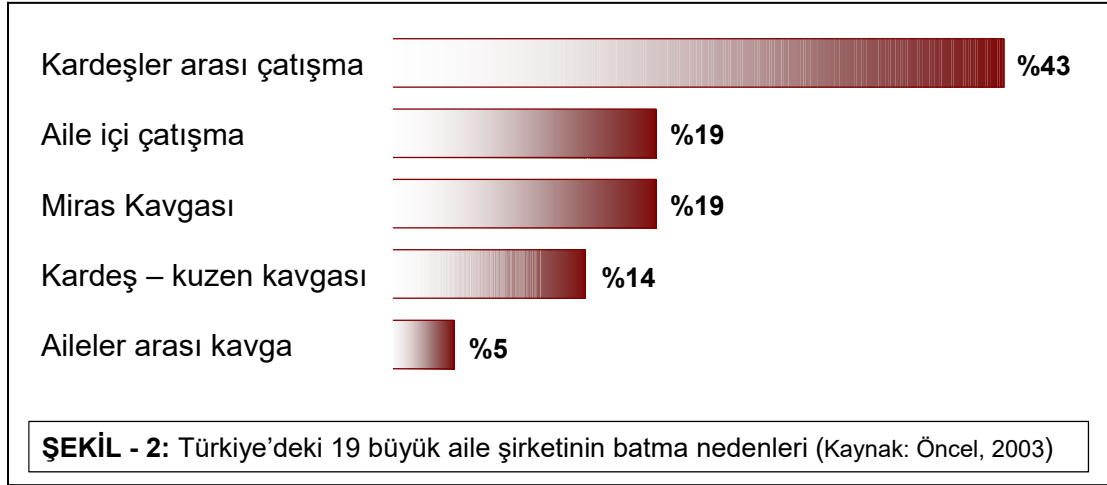
Yukarıda sayılan yönetim hataları, kurucu veya ailenin yönetimdeki diğer üyeleri tarafından yapılır. Ancak, sözkonusu kişiler hatalarını nadiren kabul ederler. Çünkü, hiç kimse kötü bir yönetici olduğu gerçeği ile kendisini ve yönetimi altındaki kişileri motive edemez. Bu ikilem, sorunların daha da ağırlaşmasına ve çoğu zaman iş sorunlarının aile içi tartışmalara dönüşmesine neden olur.

Aile – İş İlişkilerinin Getirdiği Karmaşa

Başarısızlık nedenlerinin son boyutu, aile – iş ilişkisinin getirdiği karmaşadır. Kurucunun doğru kararlar alması ve şirketin doğru yönetilmesi, başarılı bir işletme yaratılmasını sağlayacaktır; ama özellikle nesil devirlerinde aile-iş ilişkilerinde yaşanan çatışmalar şirketin büyük zararlar görmesine yolaçabilir. Öyle ki, aile ve iş arasındaki karmaşa uzun vadede şirketin tümü üzerinde olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Bu olumsuzluklara neden olabilecek dört faktör aşağıdaki gibidir:

- **Nipotizm:** Aile şirketlerinde, özellikle tepe yöneticilerinin performans esasına göre değil, akrabalık ilişkilerine göre belirlenmesidir. Şirket içinde katkılarına oranla çok yüksek maaş alan aile bireylerinin varlığı, bu duruma tipik bir örnektir (Hodgetts, 1989: 30). “Kan bağı esasına dayalı kariyer gelişimi” olarak da tanımlayabileceğimiz nipotizmin getirdiği en büyük yük, sözkonusu durumun şirket çalışanları tarafından kariyer ve performansa gerekli önemin verilmeyeceği şeklinde algılanabileceğidir. Hatta, işletmenin ilk yıllarında kurucunun yanında yer almış kişilerin de “duygu bağı” ile şirkete bağımlılıkları, yine performans-kariyer ilişkisinin kaybolmasına neden olacaktır. Üst yönetimde boşalacak pozisyonların azlığı ve/veya bu pozisyonlara atanacak kişilerin performans kriterleri ile seçilmemesi, uzun vadede çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakacaktır. Görüldüğü gibi, aile-iş ilişkisinin getirdiği karmaşa çalışanların tümü üzerinde etkisini gösterebilmektedir. Diğer taraftan, kan-bağı ve duygu bağı gibi yaklaşımlar, şirketin güvenilir kişilere emanet edilmesi olarak savunulabilir. Ancak burada unutulmaması gereken nokta, güvenilirlik kadar şirketi ileriye taşıyacak vizyon ve iş yetkinliklerine de sahip olmaktır.
- **Yönetim Kurulu ve icranın karışması:** Sadece aile bireylerinden veya onların yanında itiraz hakları kuvvetli olmayan yöneticilerden oluşan yönetim kurulları, şirketin pek çok detayına hakim olmak ister. Şöyle ki; daha önceki bölümlerde belirtildiği gibi şirketi bir yatırım aracı olarak değil, aile mülkü olarak gören bireylerden oluşan yönetim kurulları, her detaya hakim olma endişesiyle hareket ederler ve “büyük resmi” (iş stratejilerini oluşturma gereğini) göremezler. Öte yandan, kurumsallaşma çalışmalarına başlayan aile şirketleri ise, yeni yeni kurullar oluşturarak yetki devirleri yapmak isterler. Aile bireylerinin de içinde bulunduğu icra kurulları, bunlardan biridir. Aile üyeleri, bir yandan şirkete yön vermeye çalışırken, bir yandan da icranın içinde operatif faaliyetlerde bulunurlar. Ortaya çıkan sonuç, stratejik kararlar alamayan, çevresel değişimleri analiz edemeyen ve statükonun devamlılığını amaçlayan bir yönetim şeklidir. Nakit akışı ve pazardaki konum zayıfladığında ise, bu durum ölümcül bir soruna dönüşecektir.
- **İkinci neslin tecrübe eksikliği ve pazardaki konum:** Kurulduğu andan itibaren tüm enerjisini şirketine veren kurucu, işin teknik boyutu hakkında bilgi sahibi olduğu için sorunlara doğru çözümler üretebilir. Üstelik rekabetin olmadığı bir pazar da yakalamışsa (veya yaratmışsa), şirket çok hızlı büyüyebilir. Ancak ikinci nesil yönetime geldiğinde, şirket artık pazarda tek başına değildir. Kurucunun iş bilgisi ve konsantrasyonun yeni nesil aile bireylerinde olmaması da bir dizi sorunun başlangıcı olacaktır.
- **Aile içi çatışmalar:** İster iş, ister sosyal ilişkiler nedeniyle olsun aile üyeleri arasında yaşanacak çatışmalar, şirketin yönetimi üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Aslında, çatışma her örgüt için kaçınılmaz bir olgudur ve gelişim için çatışmanın bastırılması değil, yönetilmesi gerekir (Bumin, 1990). Fakat aile şirketlerinin bu noktadaki farkı, aile bireyleri arasında çıkan çatışmaların, diğer çalışanlar arasındaki çatışmalara kıyasla daha zor yönetilmesidir. Bir başka ifadeyle, çatışmaları yararlı amaçlara kanalize etmesi gereken üst yönetimin (ki aile şirketlerinde çoğu aile bireyidir) kendisi, çoğu zaman ailevi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar içindedir. Aile üyelerinin şirket

yönetimi içindeki fonksiyonları ne kadar belirginse, bu çatışmaların yaratacağı etki de o derece kuvvetli olacaktır. Örgüt gelişiminde önemli bir sosyal olgu olduğu bilimsel bir gerçek olan çatışmanın aile şirketlerinde olumsuz etki yaratması, şu üç durumun ortaya çıkması ile gözlemlenebilir: (1) Aile üyelerinin iş ile ilgili kararlarına ailevi sorunlarını yansıtması. (2) Şirketin, her bir aile üyesinin liderliğini yaptığı farklı yönetim gruplarına bölünmesi. (3) Yönetimdeki aile üyelerinin iletişiminin azalması. Bu üç durumun varlığı, şirkette çok önemli yönetim zayıflıklarına yol açacaktır. Kardeşlerarası ve/veya aile içi çatışmanın, şirketlerin batma nedenleri arasında en yüksek orana sahip olması (bakınız Şekil-2) bu konunun hassasiyetini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.



3.2. Çözüm Önerileri

Aile şirketlerinin başarısızlığına neden olan etkenlerin doğru analizi, aslında çözüm için de pek çok seçenek sunmaktadır. Bu bölümde, sadece başarısızlık etkenlerini bertaraf edecek öneriler değil, çoğu zaman tek çözüm olarak gösterilmeye çalışılan kurumsallaşma için de tavsiyeler sunulacaktır. Bunun yanısıra, daha önceki bölümlerde detaylarıyla incelediğimiz “örgütün girişimcilikten aile şirketine dönüşümünde geçirdiği evreler” de gözönünde bulundurulacaktır. Böylelikle, öneriler ile yaşanan gerçekler birbirine yaklaştırılmaya çalışılacaktır.

Bazı yazarlara göre, aile şirketlerinde kurumsal yönetim kavramını tartışmak yerine, işletmenin yönetim yeterliliği üzerinde durmak, kurumsal şirketlerin de başarısız olabileceğini görmek ve ayırım noktasının yönetim sistemleri olduğu sonucunu çıkarmak daha yararlı olacaktır (İlter, 2001). Gerçekten de, doğru yönetim sistemleri mevcut fırsatların doğru kullanılmasını sağlarken, kurumsal yönetim ise aile şirketinin nesil devirlerinin sorunsuz yaşanmasını sağlayacaktır. Mevcudiyetini koruyamayan bir örgütün, geleceği ile ilgili oluşumlar planlaması gerçekçi değildir. Sonuç olarak, doğru yönetim kavramı ile kurumsallaşma kavramları birbirine karıştırılmamalıdır.

Tüm bu düşüncelerin ışığında üretilen toplam 10 çözüm önerisi iki ana başlıkta incelenecektir: (1) Yönetim Hatalarından Kurtulma. (2) Kurumsallaşma İçin Doğru Adımlar.

Yönetim Hatalarından Kurtulma

Aile şirketlerinin mevcudiyetlerini sağlamlaştırırken gelecek için de güçlü yapılar ortaya koymaları, bir dizi yönetim (işletme) hatalarından kaçınmalarını gerektirir. Aile şirketleri için çizilebilecek doğru yönetim ilkeleri, aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

1. **İş amaçlarını belirlemek:** Aile şirketi, çalışacağı sektör ve yapacağı faaliyetler konusunda stratejik planlara sahip olmalıdır. Bu planların eksikliği şirketi, “para kazanmak” için birtakım faaliyetlerin peşinden koşan bir örgüt haline getirir. Bu durum, cevaplanması daha zor “hangi iş, hangi pazar, hangi ürün, hangi para” sorularını akla getirir (Resnik, 1988: 26). Bu sorulara verilecek yanıtların sürekli değişmesi ise, şirketin gelişimi ve uzun ömürlü olması için en büyük engeli ortaya çıkaracaktır. Öyleyse aile şirketi, özellikle kuruluş aşamasında, konsantre olacağı iş sahasını seçmeli ve bu konuda yoğunluğunu artırmalıdır.
2. **Üretim ve pazarlama odaklı olmak:** Stratejik planlara sahip olmak şirketin gideceği yönü belli etmesi açısından önemli olsa da, planların mutlak surette eyleme dönüşmesi gereklidir. Üretmeyen, ürettiklerini müşteriler ile buluşturamayan şirketler ayakta kalamazlar. Aile şirketi, kendisine rekabet avantajı sağlayacak üretim tekniklerini (kaynakların verimli ve etkin kullanımı) ve ürünlerini pazarda müşteriler ile buluşturacak pazarlama modellerini (bilinirlik ve dağıtım) geliştirmelidir. Pazardaki değişimler izlenmeli, üretim ve satış yöntemleri yenilenmelidir. Diğer taraftan, eğer kurucunun kişisel ilişkileri ile geliştirdiği iletişim (samimiyet) ağı (networking) iş yapmak için önemli avantajlar sağlıyorsa, ikinci nesil aile bireyleri de bu ilişkilerin devamlılığını muhafaza etmeyi başarmalıdır.
3. **Finansal yapıyı güçlü tutmak:** Aile şirketi, içine girebileceği ekonomik krizleri aşabilecek finansal güce sahip olmalıdır. Dolayısıyla şirket, güçlü bir sermaye yapısına sahip olmalı, bilanço ve gelir tabloları gerçeği yansıtmalı ve dengeli bir borçlanma yapısı içinde bulunmalıdır. Yapılan yatırımların geri dönüşü doğru hesaplanmalı, yatırım kararı alınan sektörün finansal yapıya zarar vermeyecek kadar gelecek vaat edip etmediği analiz edilmelidir.
4. **Yönetim fonksiyonlarını bilmek ve doğru organizasyon yapısını kurmak:** Aile şirketi, işletmenin beş temel fonksiyonu olan “planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve kontrol etme” fonksiyonlarını yerine getirebilen bir organizasyonel yapıya sahip olmalıdır. Bunu belirtmemizdeki amaç, her fonksiyonu ayrı bir yönetime bağlamak değil, yöneticilerin (aile üyeleri de dahil) bu beş fonksiyonda yeterliliğe sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktır. Ayrıca organizasyon yapısı, aile şirketinin içinde bulunduğu sektör ve işin büyüklüğü ile uyumlu olmalıdır. Unutulmamalıdır ki kurumsallaşma çalışmalarıyla amaçlanan, her göreve bir pozisyon yaratarak çalışan sayısını artırmak değil, organizasyonun gelişimini sağlayan bir altyapı yaratmak olmalıdır. Böylelikle, şirketin yönetsel kimliğinin, kurucunun yönetsel eksikliklerinden kurtulması beklenebilir.
5. **Kurumiçi yönetsel etkinlikleri yerine getirmek:** Aile şirketinin kurucusu (ki çoğu zaman ailenin en büyüğü olmuştur), karizması ve/veya işe ait teknik bilgisine hakimiyeti neticesinde tüm işletme üzerinde “liderlik” ve “iletişim” fonksiyonlarını yerine getirir. Karizma ve iletişim ile belirtilmek istenen, ideal profile sahip bir patron olmak değil, gücü arzu ettiği şekilde (ki bu her durumda nezaket ve zeka belirtileri gerektirmez) kontrol edebilmektir. Kurucunun liderlik ve iletişim yetkinliği, şirketin bütünüünün yönetimi açısından önemlidir. İkinci nesil yönetime geçtiğinde, bu yetkinlik konusunda bir boşluk oluşmamalı ve yeni lider belli olmalıdır.

Kurumsallaşma İçin Doğru Adımlar

Yukarıda sayılan yönetim hatalarından kurtulma adımları, şirketin mevcudiyeti açısından büyük önem taşır. Ancak, aile şirketinin ikinci nesil aile üyelerinin yönetimine devrindeki sorunları bertaraf etmek, kurumsallaşma çalışmalarının başarıyla tamamlamasını gerektirir. Bir başka ifadeyle, aile şirketlerinin nesil değişimlerinden etkilenmeden sürekliliğinin sağlanması, hem doğru yönetilmeleriyle, hem de kurumsallaşmalarıyla ilgilidir. Bu nedenle, kurumsallaşma için çözüm önerilerine 6.madde olarak devam edilecektir:

6. **Aile anayasası oluşturmak ve aile konseyini kurmak:** Girişimcinin tek başına kurduğu şirket, bir yandan işin büyümesiyle bir yandan da çocukların, damatların, kuzenlerin yönetime katılmasıyla hızla daha karmaşık hal alır. Bu sorunu aşmanın en temel yolu, "Aile Anayasası"nın hazırlanması ve "Aile Konseyi"nin oluşturulmasıdır. Her iki oluşumdan beklenen esas amaç, aile içi iletişimi artırmak ve nesiller arası yönetim devirlerinin daha sorunsuz yaşanmasını sağlamak olmalıdır. Aile konseyi, asla yönetim kurulunun yerini almamalıdır. Bununla birlikte anayasa ve konseyin sağlıklı çalışması, bu konuda aile üyelerinin fikir birliği içinde olmalarıyla yakından ilişkilidir.
7. **Kurumsal yönetimin amaç ve ilkelerini belirlemek:** Kurumsal yönetim şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumlu bir yönetim şekline sahip olmalıdır. Yöneticiler bu ilkeleri benimsemelidirler. Öyle ki, kurumsal yönetim aile bireylerinin kan bağı ile yönetici olmalarını (nipotizm) da kısıtlamalıdır. Diğer taraftan, çalışanlarının performanslarını esas alarak yükselmelerini ön plana çıkaracak kadar adil, yöneticilerine sorumluluk vererek faaliyetlerini kontrol edecek kadar şeffaf bir yönetim, organizasyonel gelişimi sağlamak için de önemli bir adım atmış olacaktır. Kurumsal yönetimin bu amaç ve ilkelerinin hayata geçmesi ise, konunun sadece yönetimdeki aile bireyleri tarafından değil, şirketteki profesyonel yöneticiler tarafından da benimsenmesini gerektirir.
8. **Yönetim kurullarını doğru yapılandırmak:** Aile şirketi, içinde profesyonel üyelerin de bulunduğu ve bu üyelerin vizyon ve strateji belirlemede eşit söz sahibi olduğu yönetim kuruluna sahip olmalıdır. Böylelikle, hem ailenin her detayı görmek istemesi yüzünden operasyonel yükün altında kalarak yönetim kurulunun stratejik yön belirleme fonksiyonunu yerine getirememesine engel olunur, hem de aile içi sorunların şirket işlerine karıştırılmasını zorlaştıracak profesyonel bir yönetim kurulu oluşur (bakınız Kurumsal Yönetim, sayfa 9, Şekil-1). Son olarak, sözkonusu yönetim kurulunun şirketin ve onun yöneticilerinin performansını sorgulayabilecek beceri ve tecrübeye sahip kişilerden oluşması gereklidir.
9. **Toplam kalite yönetiminini kılavuz olarak kullanmak:** Kurumsallaşma kararını alan aile şirketi, çoğu zaman bir geçiş şablonuna ihtiyaç duyar. Aslında toplam kalite yönetiminin ilkeleri ile ISO kalite standartlarını doğru ve inaçla uyguladıklarında, örgütsel süreklilik için önemli sistematiğin kurulmasını sağlayacaktır.
10. **Şirketin nesil devirlerinde karşılaşacağı sorunları bertaraf etmek:** Eğer aile şirketi kurucusundan sonraki nesillerin yönetimi devralması sırasında ciddi sorunlar ile karşılaşmayacak ise, kurumsal yönetim adına önemli adımlar atılmış demektir. Yukarıda sayılan tüm bu adımların yanısıra aile, "varlık ve miras" planlaması yapmalıdır. Ayrıca aile, şirketi ileride temsil edecek varisi belirlemeli ve onu kurumsal yönetim kavramına uygun olarak gerekli yetkinlikler ile donatmalıdır. Aslında işin en zor yanı da, bu varisin seçimidir.

5. SONUÇ

Bir girişimcinin küçük ölçekli işletmesinin büyük aile şirketine dönüşmesi, onu yönetmeyi zorlaştırır ve daha karmaşık hale getirir. Ailenin büyümesi ve aile bireylerinin sayısı geldikçe şirket içinde yer alması, şirketin esas varlık amacının unutulup aile için geçim kaynağı haline dönüşmesine neden olur. Bu çalışma, işte bu karmaşık değişimleri ortaya koyarak, aile şirketi ve kurumsallaşma için tanımlamalar getirmeye, girişimciden aile şirketine giden evreleri sıralamaya ve bu gerçeklerden hareketle başarısızlık nedenleri ile çözüm önerilerini kategorize etmeye çalışmıştır. Çözüm önerilerinin olduğu sonuç ise, aile şirketlerinin doğru yönetilen işletmeler olarak mevcudiyetlerini korurken, kurumsal yönetim ilkelerini de benimseyerek gelecek nesillere sorunsuz devirlerinin mümkün olabileceğidir.

Bu çalışmada aynı zamanda, şu gerçeğin gösterilmesi de hedeflenmiştir: Kurumsal yönetim, ailenin şirket hisselerindeki hakimiyetini azaltmayı değil, şirketin aile kimliğinden öte kendine özgü bir yönetim kimliğine kavuşmasını amaçlar. Aile şirketlerinin yönetimindeki aile bireyleri, bu gerçeği kabul ettiklerinde ekonomiye katma değer katan, güçlü ve kalıcı şirketlerin sayısı daha da artacaktır.

KAYNAKÇA

ALACAKLIOĞLU, Haluk. **İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık**, Sunum notları, İstanbul, 2003

BAUMBACK, Clifford M. ve diğerleri. **How to Organize and Operate a Small Business**, 5th ed. Prentice-Hall Inc, New Jersey, 1973

BERRYMAN, J. "**Small Business Failure and Bankruptcy: A Survey of the Literature**", European Small Business Journal, cilt: 1, sayı:4, 1983

BUMİN, Birol. **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990

BURNS, Paul. "Strategies for Success and Routes to Failure", **Small Business and Entrepreneurship**, Paul BURNS – Jim Dewhurst (Eds). The MacMillan Press Ltd., London, 1989

MARCH, G.James. "**Continuity and Change in Theories of Organizational Action**", Administrative Science Quarterly, cilt:41, sayı:2, ss.278-87, Ithaca, 1996

DAFT, Richard L. **Management**, The Dryden Press, Chicago, 1988

HODGETTS, Richard M. – Donald F. Kuratko **Effective Small Business Management**, 3rd ed. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, San Diego, 1989

İLTER, H.Melih. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2001-19, İstanbul, 2001

KARPUZOĞLU, Ebru. **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2001

ÖNCEL, Şeyma. "**Her aileye bir meclis**", Capital, ss.141-4, Mart, 2003

RESNIK, Paul. **The Small Business Bible, The Make-or-Break Factors for Survival and Success**, John Willey & Sons, New York, 1988

SELZNICK, Philip. "**Institutionalism - Old and New**", Administrative Science Quarterly, cilt:41, sayı:2, ss.270-7, Ithaca, 1996