



KONYA TİCARET ODASI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE
KURUMSALLAŞ(AMA)MA**

Etüd Araştırma Servisi
Hatice Tomris TUNCEL

KONYA 2011

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞ(AMA)MA

Hatice Tomris TUNCEL

Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Uzmanı

Dünyada ve ülkemizde mevcut şirketlerin ezici bir çoğunluğunu aile şirketleri oluşturuyor. Dünyada aile şirketlerinin toplam şirket sayısı içindeki payı ABD’de %96, İtalya ve Türkiye’de de %95 oranındadır. Bu durum, aile şirketlerinin giderek daha fazla gündem işgal etmesine neden oluyor. Çünkü, hızla değişen ve dönüşen dünyamızda pazarlar eski klasik yapısını kaybederken, üretim şekilleri de hızla değişmekte.

Nitekim A.B.D.’de yapılan bir araştırmaya göre, birinci kuşakta son bulan aile şirketi sayısı oranı % 80, ikinci kuşağa ulaşanların oranı % 16, üçüncü kuşak ve sonrasına devam edenlerin sayısı ise ancak % 4 düzeyindedir. Ülkemizde bu konuda yapılmış bir araştırma bulunmamakta. Ancak Türk toplumunun kültür yapısının, kendi kurduğu bir işi başkasına emanet etmeye yatkın olmadığı gerçeği altında yukarıdaki oranların üzerinde bir sonuç bulunacağı açıktır.

“Aile şirketi” kavramının tanımına bakacak olursak;

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve/ya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan birey tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği işletmedir.

Aile şirketlerinin bazı ortak özellikleri vardır:

- Şirket ortakları şirket içindeki tüm faaliyetleri her zaman kendisi kontrol etme eğilimindedir.
- İşler, şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılır.
- Şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmez.
- Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi alma aşamasında mevcut bilgi sistemlerini kullanmak yerine kendilerine yakın olan çalışanları tercih eder.
- Şirketteki yönetsel ve işlemsel yetki ve sorumluluklar genellikle belli değildir.
- Şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkiler.
- Ailenin normları ve inançları şirket içinde geçerlidir.
- Girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılıdır. Ancak genellikle gerek eğitim noksanı gerekse kendilerini

profesyonelce yenilememekten modern yönetim yaklaşımına sahip olamamaktadırlar.

Bir aile işletmesinin ortalama süresine 24 yıl ömür biçen uzmanlara rağmen günümüzde Wal-Mart, Walt Disney, Ford Motor ve Toyota gibi kurumlar bu tezi çürütmüştür. Bu şirketler aile şirketi olmanın avantajlarını en iyi şekilde kullanabilmişlerdir. Bunlar; çabuk karar verebilme, işe asılma ve işte yüksek başarı güdüsü, kısa zamanda büyüme, aile bilincinden kaynaklanan “biz” diyebilme bilinci, karşılıklı saygı ve gelecekte şirketi yönetecek yeni kuşak adayların önceden belli olarak gerekli donanımları sağlayabilmesidir.

Başarılı bir aile şirketi için kurallar:

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalı,
- İş ve görev tanımları yapılmalı,
- Yetki ve sorumluluk dağıtılarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı,
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerle yaşatılmalı,
- Sürekli olarak araştırmalar yapılarak yenilikler takip edilmeli,
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayış yerleştirilmelidir.

Buna karşın diğer birçok aile işletmelerinde kimin ne iş yaptığı ve yaptığı işten daha fazlasının beklenmesinden dolayı yaşanan karmaşa, gerginlik ve stres, zamanla aile içinde ihtilafların yaşanmasına sebep olmaktadır.

Aile işletmelerinde yaşanan problemler arasında; aile içi sorunların işe yansımaları, akrabaların kayırılması (nepotizm), yetkide merkezileşme, yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenememesi, babaerkillik, aile üyeleri arasında yaşanan rekabet, yönetimde yetki devrinde sorunlar olması, yönetim kadrosu oluşturma güçlüğü, değişime direnç ve motivasyon eksikliği sayılabilir.

Aile şirketlerinde bireyler iş saatlerinde işletmede, iş saatleri dışında kalan zamanda da ailede olmak üzere 7/24 ilişki içinde buldukları için, çatışmaların yaşanmasında elverişli bir ortam oluşmaktadır. Bir taraftan işletme kararları, diğer taraftan da aile yaşamı ve gelecekleriyle ilgili kararlar derken bu bireyler birçok karar almak durumundadır. Ayrıca işletme üzerindeki güç ve kontrol mücadeleleri bu kişilerin sık sık karşı karşıya gelmelerine ve karmaşık ilişkilerin yaşanmasına neden olmaktadır. İlişkilerin bu derece sık olmasından dolayı da bu kişiler arasında çeşitli çatışmalar yaşanmaktadır.

Global Family Business Consultants tarafından yapılan bir araştırmaya göre, aile şirketlerinde % 5 aile çatışması, % 14 aileler arası kavga, % 19 miras kavgası, % 19 kardeş-yegen-kuzen çatışması, % 43 kardeşler arası çatışma nedeniyle aile şirketleri yok olmaktadır. Bu çerçevede aile şirketlerinin ömrü ne yazık ki kısa olmaktadır.

İş dünyasının fikir öncülerinden Alfred Marshall'in bir sözü vardır:
"Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür, oğul tutar, torun sanat tarihi okur."
Bunu merhum Türk işadamı Nejat Eczacıbaşı ise daha keskin olarak ifade etmiştir:
"Türkiye'de şirketleri babalar kurar, oğulları yer, torunları batırır."

Kar etmek, insanlara katma değer üretmek, istihdam sağlamak, pazarda etkili olmak, üretimde önde olmak, marka olmak ve benzeri temel hedeflerin arasında yer alan kurumun varlığını sürdürmesi; bu varlığı nesilden nesile geçirecek olan aile fertlerinin bu işe hazır olmaları ve daha da önemlisi kurumun ömrünü uzatacak bir kurumsal işleyiş yapısına sahip olması giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Kurumun yıllar boyu varlığını sürdürebilmesi ise, o **şirketin kurumsallaşmasına** bağlıdır.

Kurumsallaşma olgusu bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de modern toplumun bir gereği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, şirketleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir. Ancak, bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaları noktasında mal paylaşımı, işi çocuklara devir, eski başarının devam etmemesi, değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yeniliklere ve değişime açık olmayan yönetim, stratejik düşünememe, iyi bir bilgi sisteminin kurulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara uyulmaması gibi hususlar sayılmaktadır. Temelde yatan neden ise, diğer aile bireyleriyle yaşanan anlaşmazlıklar ve ikinci kuşağa devirde yaşanan güvensizliktir.

Yönetimde yaşanan sorunların başında plansızlık, profesyonelleşememe, organizasyon şeması ve görev tanımlarının olmaması, ani kararlar vermek gelmektedir. Bu noktada patronlara büyük görevler düşmektedir. Kurumsallaşmada yöneticilere düşen en büyük görev; şirket içindeki uyumun yaratılmasını sağlamaktır. Yöneticiler, şirketlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını sağlayarak tespit etmek ve bu önceliklerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak için çaba göstermelidirler. Aksi takdirde, çalışanların amacı ile örgütün amacı farklı olabilecektir. Bunun sonucu olarak istenen verim ve katılımcılık sağlanamayacaktır.

Ancak, şirket patronları da bazı hatalar yapabilmektedir. Bunlar ise; her şeyi para ile yapabileceklerine inanmaları, her şeyi biliyor imajı vererek profesyonellere güvenmemeleri, ikinci kuşağa işi bıraktıkları takdirde şirketi batıracaklarını düşünmeleri, uzun periyotlar için planlama yapmak yerine tahminlerine göre konulara yaklaşmaları, profesyonel kişiler çalıştırdıklarında bile onlara sorumluluk vermelerine rağmen gerekli yetkiyi vermemeleri ve işin başında her zaman kendilerinin olması gerektiğine inanmalarıdır.

İşler büyüdükçe belirli bir sistematik organizasyon gerekir. Bunun yanı sıra ortakların iş yükünü azaltmak, daha karlı ve daha büyük olmak, aile/iş ilişkilerine çözüm bulabilmek ve nesilden nesile geçecek kadar başarılı bir işletmenin varlığını sürdürebilmek amacı kurumsallaşma ihtiyacını doğurur. İşletmelerde yapılan işler üst yapıyı oluşturan karar vericilerin çeşitli ihtiyaç ve sorunlara karşılık aldıkları kararlar ve alt yapıyı oluşturan uygulayıcıların yerine getirdikleri işlemler olmak üzere iki gruptan oluşur. Şirketler bir bütün olduğuna göre, şirkete uygulanacak olan bir yapı değişikliğinin de şirketin tamamını kapsaması gerekir. Kurumsallaşma da bir yapısal değişim olduğu için, şirketin hem üst hem de alt kademelerine uygulanması gerekir.

Peki, kurumsallaşma için neler yapılmalı?

- Şirketin amaçları doğrultusunda bir organizasyon yapısı tespit etmek
- İş ve görevlerin tam olarak tanımlarını yapmak
- İşle ilgili yönetmelikleri yazılı hale getirmek
- İş ve görev tanımlarına uygun olarak yetkileri dağıtmak ve sorumlulukları tespit etmek
- İşin geleceğini belirlemek ve bunun için plan yapmak
- Aile ve diğer yöneticiler arasında ilişkileri düzenlemek
- İş devamında sistemin ve işin gelişimini kontrol amaçlı bir aile meclisi oluşturulmak gerekir.

Kurumsallaşma sürecinde ailenin vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi, aile / şirket anayasasının oluşturulması, aile üyelerinin işe girme kuralları, yönetsel yapının oluşturulması, iş süreçlerinin / bilgi sistemlerinin bütünselleştirilmesi gerekir. Temel aşamalar ise; şirketin durum tespitinin yapılması, aile bireylerinin şirketteki görev ve yetkilerinin ortaya konulması, şirketin bilançosu, satışları, karı, zararı ve organizasyon yapısının gözden geçirilmesi, şirket birden çok alanda faaliyet gösteriyorsa bu alanlar içerisinde uzmanlaşma istenilen alanların belirlenmesi ve bunun için yeterli kaynak olup olmadığının belirlenmesi, aile şirketinin swot (şirketin güçlü-zayıf yanları, şirketi ilgilendiren fırsat-tehditlerin belirlenmesi) analizinin yapılması, şirketin ilk olarak kısa vadeli hedeflerinin saptanarak misyon ve vizyonun belirlenmesi ve yönetim kurulundan en alt birime kadar stratejik bir yönetim planının hazırlanması adımları izlenmelidir.

Bu plan çerçevesinde gerekli görüldüğü takdirde aile bireylerinin yetersiz kaldığı noktalarda profesyonel destek alınması, şirkete yararlı olan aile bireylerinin ise şirket yönetimindeki görevlerinin sürdürülmesi sağlanır. Bu sayede şirket daha demokratik, değişime ve yeniliğe açık bir yapıya kavuşur. Yetki, tek elden çıkarak şirketin kademeleri arasında dağıtılır ve adil kararlar verilmesi sağlanır. Böylece konulara farklı açılardan bakılarak yanlış kararlar alınması önlenir.

KURUMSALLAŞMA NE DEĞİLDİR?

- Şirketi profesyonellere terk etmek
- Kontrolü elden çıkarmak
- Bir kenara çekilmek
- Herkesin sözüne göre hareket etmek
- Bir sürü danışmanı toplamak
- Şirketin sırlarını dışarıya aktarmak
- Kural koymak
- Sadece profesyonel yöneticiler istihdam edilmesi DEMEK DEĞİLDİR!

O halde kurumsallaşma; insanın kendi yaşamında, ailenin yaşamında, kurum ve kuruluşlarda, toplumda belli kuralların hakim olmasıdır. Ailede duygusal ilişkiler hakimdir, buna karşılık işletmeler kuralların hakim olması gereken kurumlardır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma büyük önem taşır. Öncelikle adil bir yönetim şeklini getirir, aidiyet duygusunu geliştirir, kaosu ortadan kaldırır ve motivasyonu artırır.

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılır:

- Kurumsallaşma işlerin belirli kurallar dahilinde yürütülmesidir.
- Profesyonelleşme ise işlerin ehil kişiler eliyle yapılması ile ilgilidir.
- Kurumsallaşma kurumun iş akışındaki sistematik ile ilgilidir.
- Profesyonelleşme bu sistematigi yürütecek insan kaynağı ile ilişkilidir.
- Kurumsallaşma kurumdaki süreçlerin tanımlı, sistemli ve belirgin olmasını gerektirir.
- Profesyonelleşme, söz konusu sistematigi yürütecek nitelikte elemanların istihdam edilmesidir.

Sonuç olarak; işletmelerin gelişmesi, sürekliliğinin ve nesillere devrinin sağlanabilmesi için, kurumsallaşması zorunludur. Kurumsallaşma ise, işletmenin tüm süreç ve işlevlerini tanımlayan ve disipline ederek sistem haline getiren bir anlayıştır. Bu anlayışın, işletmenin cari operasyonlarından ayrılarak başlı başına bir süreç haline getirilmesi, süreç yönetiminin yöntem ve sistematigi ile uygulanması gerekmektedir. Halen yaşayan birçok örnek göstermektedir ki, kurumsallaşma amacına böyle bir strateji ile ulaşılabilir.

KURUMSALLAŞMA	
ÖNCESİ	SONRASI
Ben	Biz
Yönetici	Lider-Yönetici
Günübirlük Yönetim	Stratejik Yönetim
Yönetim	Yönetişim
Ben Bilirim	Ortak Akıl
Yetkilendirme	Güçlendirme
Kişisel Kültür	Kurum Kültürü
Personel	İnsan Kaynakları
Amaçlar	Hedefler
İşlem Yığımları	Süreçler
Kaotik Yapı	Tanımlanmış Yapı
Pazar Aramak	İş Geliştirmek
Sorun Çözmek	Sorun Önlemek
Kriz Yönetimi	Risk Yönetimi
Saklı Bilgi	Kurumsal Bellek
Kanaate Dayalılık	Kanıt Dayalılık
İnformel İletişim	Biçimsel İletişim
Sıradan Olmak	Markalaşmak
İmaj	İtibar

KAYNAKÇA

- ÇETİN, Canan, **Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi**, İTO Yayınları, İstanbul, 2010
- DARMAN, Güler Manisalı, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu**, KTO Yayınları, 3.Basım
- DEMİRÖZ, Emre, “Kurumsallaşma Nedir? Kurumsallaşma Nasıl Gerçekleştirilir?”, <http://www.emredemiroz.com/kurumsallasma-nedir-kurumsallasma-nasil-gerceklestirilir.html> (09.02.2011)
- KARPUZOĞLU, Ebru, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001
- KILIÇARSLAN, Fatih, “Aile Şirketlerinde İletişim ve Yönetim”, <http://psikiyatricsosyalhizmet.com/aile-sirketlerinde-iletisim-ve-yonetim> (07.02.2011)
- SOYLU, Remzi, “Ülkemizde Aile Şirketlerinin Yapısı”, http://www.alomaliye.com/remzi_soylu_aile_sirket_1.htm (08.02.2011)
- “Aile Şirketi, Avantajları, Dezavantajları, Dünya’da ve Türkiye’de Aile Şirketleri”, <http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/aile-sirketi-avantajlari-dezavantajlari-dunyada-ve-turkiyede-aile-sirketleri-2.html> (04.02.2011)
- “Aile Şirketi Nedir? Temel Özellikleri Nelerdir?”, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/483 (06.02.2011)
- “Aile Şirketleri ve Sürdürülebilirlik”, http://www.karuna.com.tr/?q=tr/content/aile_sirketleri_ve_surdurulebilirlik.html (08.02.2011)
- “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, http://www.eskisehirce.com/kobi_eskisehir_detay.asp?id=327 (05.02.2011)
- “Her 10 Aile Şirketinden 8’i Üçüncü Kuşağı Göremiyor”, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/24679 (08.02.2011)
- “Kurumsallaşma”, <http://www.isletmeportali.com/konular/yonetim-ve-organizasyon/kurumsallasma-3.html> (04.02.2011)
- “Kurumsallaşma Nedir?”, http://www.sorucini.com/26333_Kurumsallasma-Nedir-.html (07.02.2011)
- “5 Adımda Kurumsallaşma”, <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/864-5-adimda-kurumsallasma.html> (05.02.2011)