

**Nihat Erdoğmuş**, Prof. Dr.

1992 yılında Boğaziçi Üniversitesi Psikoloji Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek Lisansını İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Davranış Bilimleri Anabilim Dalında 1995 yılında tamamladı. 1998 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında doktora derecesi aldı. 1999 yılında İşletme Yönetimi alanında Doçent oldu. 2005 yılında Yönetim ve Organizasyon alanında Profesör oldu. Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak devam etmektedir.

Yönetim, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış ve kariyer geliştirme konularında lisans ve lisansüstü dersler vermektedir. Akademik çalışmalarını, kariyer kuramları, yönetsel ve örgütsel değişimlerin kariyere etkileri, özel kariyer grubu olarak mühendisler ve girişimciler, aile işletmelerinde ikinci kuşağın yetiştirilmesi, örgütsel yedekleme, yönetim psikolojisi konularında sürdürmektedir. Bu konularda yayınlanmış bilimsel makale ve bildirileri mevcuttur. Daha önce, *Eğitim İhtiyacı Analizi* (Prof. Dr.Hüner Şencan ile birlikte) ve *Kariyer Geliştirme* adlı iki kitabı yayınlandı.

Yönetsel ve örgütsel yapı ve süreçlerin geliştirilmesi, insan kaynakları işlevlerinin kurumsallaşması ve bilgi işlem ortamında yürütülmesi, bireysel ve örgütsel kariyer danışmanlığı alanlarında seminer ve danışmanlık çalışmalarına devam etmektedir.

Son dönem çalışmaları aile işletmelerinde yaşanan sorunlar, aile anayasası, aile işletmelerinde yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi konularında yoğunlaşmıştır.

İGİAD YAYINLARI: 6  
Girişim Kitaplığı: 3

© İGİAD Ş İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği

Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi  
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Ş [erdogmus@kou.edu.tr](mailto:erdogmus@kou.edu.tr)

İstanbul, Mayıs 2007  
ISBN 978 975 6303 05 4

**Yayın Editörü:** Ahmet Yaşar Ş [ayasar@igiad.com](mailto:ayasar@igiad.com)

**Mizanpaj Uygulama:** Pointgraf Ş [info@pointgraf.com](mailto:info@pointgraf.com)

**Yayına Hazırlık:** Plato Yayın Grubu Ş [info@pointgraf.com](mailto:info@pointgraf.com)

**Baskı ve Cilt:** Veste Ofset

**İGİAD Ş İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği**

Defterdar Mh. Otakçılar Cd. No:62

Eyüp İş Merkezi K:4 D:103

Eyüp 34050 İstanbul

Tel: +90 212 544 96 00 Pbx

Faks: +90 212 544 96 76

E-Posta: [info@igiad.com](mailto:info@igiad.com)

[www.igiad.com](http://www.igiad.com)

Bu kitabın basımındaki katkılarından dolayı **AKTİFİSİ**'ya teşekkür ederiz.

**AKTİFİSİ**  
AYRILMI KİMLİ KULLANILAN İKİ İFECİ Kİ

# AİLE İŞLETMELERİ: YÖNETİM DEVRİ VE İKİNCİ KUŞAĞIN YETİŞTİRİLMESİ

Prof. Dr. Nihat Erdoğan

## İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği, İGiAD

*2003 yılında kurulan İGiAD, iş ahlâkı ve girişimcilik alanlarında faaliyet gösteren bir sivil toplum kuruluşudur. İGiAD, girişimciliğın teşvik edilmesi ve iş ahlâkının yaygınlaştırılması hususunda bilgilendirme, eğitim ve yayın faaliyetleriyle toplumda ve özellikle iş dünyasında ahlâkı bir duyarlılık oluşturmayı amaçlamaktadır.*

*İGiAD, ahlâkı olmayan bir işi meşru kabul etmeyerek piyasa şartlarını yeniden sorgulamakta, hak eksenli bir iş hayatının inşaaı için gayret sarfetmekte ve helâl kazancın adil bölüşümünü yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Öte yandan bu yolda çalışacak girişimcileri desteklemekte, onlara rehber olmayı ve model sunmayı ve bu bağlamda iş hayatını dayanışma ekseninde yeniden kurmayı amaçlamaktadır.*

*İGiAD, bu amaçlarını gerçekleştirmek için, iş ahlâkı ve girişimcilik alanlarında seminer, konferans, panel vb. eğitim programları düzenlemekte; periyodik bülten, ilgi alanındaki konularda kitap yayını (telif ve tercüme), web yayını yapmakta; yurtiçi ve yurtdışı fuar ziyaretleri, ikili ilişkileri geliştirmek üzere kurum ve işyeri ziyaretleri gerçekleştirmektedir.*

## İÇİNDEKİLER

	SUNUŞ
	ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR
	GİRİŞ
13	Kitabın Kapsamı
14	Kitabın Planı
15	BÖLÜM 1
	GİRİŞİMCİLİK
15	1.1 Girişimcilik ve İlgili Kavramlar
24	1.2 Girişimciliğin Gelişimi ve Girişimcilik Kültürü
35	1.3 Kişileri Girişimciliğe Sevkeden Sebepler
37	1.4 Girişimcinin Kişiliği
44	1.5 Girişimciliğin Finansmanı
46	Özet
47	BÖLÜM 2
	KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)
48	2.1 KOBİ Kavramı ve Tanımı
49	2.2 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi
54	2.3 KOBİ'lerin Özellikleri
57	2.4 KOBİ'lerin Sorunları
63	Özet
65	BÖLÜM 3
	AİLE İŞLETMELERİ
65	3.1 Aile İşletmesi Kavramı
67	3.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri
69	3.3. Aile Değerlerinin Aile İşletmesine Etkisi
72	3.4 Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri
76	3.5. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler
78	3.6 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri
82	3.7 Dünyada ve Türkiye'de Aile İşletmeleri
89	Özet

91	☞	BÖLÜM 4 AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE YÖNETİMİ
91	☞	4.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları
94	☞	4.2. Aile İşletmelerinde Büyüme Sürecinin Yönetilmesi
99	☞	4.3. Aile İşletmelerinin Yönetiminde Çatışmalar ve Yönetimi
100	☞	4.4. Aile İşletmelerinde Yönetimin Profesyonelleşmesi
107	☞	4.5. Aile İşletmelerinde Stratejik Yöntem
109	☞	Özet
111	☞	BÖLÜM 5 AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM DEVRİ
111	☞	5.1. Aile İşletmelerinin Geleceği
118	☞	5.2. Aile Anayasası
122	☞	5.3. Aile İşletmelerinde Kritik Yönetim Organları
123	☞	5.4. Aile İşletmelerinde Yönetim Devri
132	☞	Özet:
135	☞	BÖLÜM 6 VARİSLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN YETKİNLİKLER
136	☞	6.1. Yedekleme Planlaması
139	☞	6.2. Günümüzde Değişen Çevre Koşulları
147	☞	6.3. 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticilik Profili
158	☞	6.4. Yeni Nesil Girişimciler
162	☞	Özet
165	☞	BÖLÜM 7 VARİSLERİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ
166	☞	7.1. Varis Seçimi
176	☞	7.2. Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi
190	☞	7.3. Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde İlk Yıllar
		SONUÇ
		KAYNAKÇA
		EKLER
213	☞	EK-1. DÜNYA'NIN EN BÜYÜK AİLE ŞİRKETLERİ DÜNYA'NIN EN ESKİ 100 ŞİRKETİ
223	☞	EK-3. TÜRKİYE'NİN EN ESKİ 50 AİLE ŞİRKETİNİN PROFİLİ

## SUNUŞ

Dünyada ve Türkiye’de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümünü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Sayısal olarak çok büyük önem arz etmelerine rağmen, aile işletmelerinin maalesef ömürleri çok kısa olmakta ve çoğunluğu ikinci ve üçüncü kuşağa devredilemeden sona ermektedir. Ekonomi içerisindeki bu önemli payı ve buna karşılık ömürlerinin kısa olması dolayısıyla aile işletmeleri son yıllarda çok sayıda çalışmaya konu olmuşlardır. İncelemeler, aile işletmelerinin hayatiyetlerini devam ettirebilmek için kuramsallaşma ve yönetimin ikinci kuşağa devri noktasında ciddi adımlar atması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu tespitten yola çıkarak İGİAD, Prof. Dr. Nihat Erdoğan’la birlikte aile işletmelerinde yönetimin ikinci kuşağa devri; burada ortaya çıkan sorunlar vs. konularında çalışmalar yaptı. Çalışmalar, aile işletmelerindeki sahip-yöneticiler ile bunların gelecekte işletmelerinin yönetimi devretmeyi düşündükleri ikinci kuşak temsilcileriyle beraber yürütüldü. Bu çalışmalarda, aile işletmelerindeki pratiklerden yola çıkılarak aile işletmelerindeki sorunlara çözümler aranmaya çalışıldı.

Bu kitap, İGİAD’nın Aile İşletmeleri ve İkinci Kuşak ile ilgili bu çalışmaların bir ürünüdür. Sizleri bu değerli kitapla başbaşa bırakırken, İGİAD’daki atelye çalışmasını yürüten ve elinizdeki bu değerli çalışmayı gerçekleştiren Prof. Dr. Nihat Erdoğan Bey başta olmak üzere, eserin hazırlanmasında katkısı olan ilgili tüm kişilere teşekkür ederim.

Saygılarımla

ŞÜKRÜ ALKAN  
İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı





## ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Aile işletmeleri son dönemlerde öne çıkan konulardan birisi olarak dikkat çekmektedir. Ancak aile işletmeleri hakkında bilgi birikiminin son derece az olduğu görülmektedir. Bu kitap, Türkiye’de aile işletmeleri alanındaki bilgi birikimi eksikliğini gidermek ihtiyacından hareketle kaleme alınan mütevazı bir çabadır.

*Aile İşletmelerinde İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi* düşüncesi İGİAD üyesi bir grup işadımı ile başladığımız ve üç tur olarak devam ettiğimiz beyin fırtınası ve atelye çalışmaları ile başladı. New Castle Business School’da misafir araştırmacı olarak bulunduğum sırada konunun kuramsal altyapısı oluştu. Sonraki çalışmalarla elinizdeki bu kitap ortaya çıktı.

Her kitabın oluşumuna değişik biçimlerde çok sayıda kişinin katkısı olmaktadır. Öncelikle, aile işletmeleri konusundaki beyin fırtınası ve atelye çalışmalarına katılarak bu konuda görüş ve desteklerini esirgemeyen İGİAD üyesi işadamlarına teşekkür ederim. Northumbria Üniversitesi NewCastle Business School’daki araştırmalarım sırasında sağladıkları rahat ve huzurlu çalışma ortamı için Prof. Geoff Moore ve Dr. Peter Short’a ve aynı okulun ekonomi bölümü öğretim üyesi Dr. Dilek Demirbaş’a teşekkürlerimi sunuyorum. New Castle’da bulunduğumuz süre içinde bizi bir an için yalnız bırakmayan ve eşsiz bir misafirperverlik örneği gösteren sevgili Dr. Mehmet Karakuş ve ailesine müteşekkirim.

Kitabın yayına hazırlanması ve basımı aşamasında da çok sayıda kişinin katkısı oldu. Burada sevgili öğrencim Yılmaz Yaman’a ve özellikle Ahmet Yaşar’a bu süreçteki çaba ve katkısı için teşekkür borçluyum. Bu

kitabın basımı konusundaki teşvik ve destekleri için başta İGİAD Başkanı sayın Şükrü Alkan olmak üzere tüm İGİAD Yönetim Kurulu üyelerine teşekkür ediyorum.

Her zaman olduğu gibi son teşekkürüm, bu kitabın hazırlanması sürecindeki anlayış ve destekleri için oğlum Talha, kızlarım Zeynep ve Asude ile eşim Psikolog Ayşe Erdoğan'a.

NIHAT ERDOĞMUŞ

## GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümünün aile işletmesi olduğu sıkça dile getirilmektedir. Ancak, aile işletmelerinin oranı konusunda çok farklı rakamların telaffuz edildiği de bilinen bir diğer gerçektir. Aile işletmelerinin oranı konusunda farklı rakamların olması, bu tür işletmelerin önemini azaltmamaktadır. Bu yüzden aile işletmelerinin sosyal ve ekonomik hayatta son derece önemli bir yere sahip olduğunu rahatlıkla ifade edebiliriz.

Aile işletmeleri, temelde aile ve işletmeden oluşan iki ögeli bir sistemdir. Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır. Aile; duygu temelli ve aile üyeleri arasında bağlılığın önemli olduğu bir sistemdir. Bu sistemde baba, anne, eş, çocuk, gelin, damat, torun gibi roller vardır ve her rol farklı sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Buna karşılık işletme; görev temeli üzerine bina edilen, ilişkilerin sözleşmeye bağlı olduğu, performans ve verimliliğin önemli olduğu bir sistemdir. Ailede olduğu gibi, işletme sisteminde de belli rol, görev ve sorumluluklar vardır. Aile ve işletme sistemleri kendi içinde tutarlı birer yapı oluşturmakta, fakat bir sistemdeki rol diğer sisteme taşınırken gerekli uyarlama yapılamazsa çatışma çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde aile ve işletme sistemleri yanında bir diğer önemli faktör sahipliktir. Dolayısıyla aile işletmelerinde üç sistem etkileşim halindedir denilebilir: Aile, işletme ve sahiplik. Aile işletmelerinde sahiplik ve kontrol genellikle bir ailenin elinde olduğu ve kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bu işlet-

melerde kurucu merkezi bir konuma sahip olup, işletme ile kurucu özdeşleşmektedir.

Bir dizi yaşam evresinden geçerek büyüyen aile işletmeleri, yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. İşletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde aile işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir.

Aile işletmeleri büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. Kurumsallaşma yoluyla fonksiyonlararası koordinasyon eksikliği, organizasyon yapılarının yetersizliği, planlama eksikliği, yürütmedeki yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır. Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi sürecinde, aile üyeleri kadar dışarıdan profesyoneller de istihdam edilmek istenilmekte, ancak uygulamada aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel istihdam etmesi kolay olmamaktadır.

Aile işletmelerinde, aile ve işletme sistemlerinin içiçe geçmesi ve işletme sahip ve yöneticiliğinin aynı kişide olması, yönetimin sonraki kuşaklara devri önündeki önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim devrinin başarıyla gerçekleştirilememesinde, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzı kadar, yönetimi devredecek aile üyesi veya profesyonel bulamaması da etkili olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için oldukça ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanmasıdır.

Bu kitabın konusu, aile işletmelerinde yönetim devri ve ikinci kuşağın işletme yönetimine hazırlanmasıdır. Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi, sonuçları yıllar sonra ortaya çıkacak bir süreçtir. Bu bağlamda kitabın yazılmasındaki birinci amaç, aile işletmelerinin devamı için yönetim devri ve ikinci kuşağın yönetime hazırlanması bilincini artırmak olarak ifade edilebilir. Bu kitabın ikinci amacı ise yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi için bir çerçeve sunmaktır.

## Kitabın Kapsamı

Bu kitap yedi bölümden oluşmaktadır. Kitabın birinci bölümünde girişimcilik konusu ele alınmaktadır. Bu bölümde, girişimcilik ve ilgili kavramlar, girişimciliğin gelişimi, girişimcilik kültürü, bireyleri girişimciliğe sevkeden nedenler, girişimcinin kişiliği ve girişimciliğin finansmanı alt bölümleri yer almaktadır.

Kitabın ikinci bölümünde KOBİ'ler üzerinde durulmaktadır. Kitabın bu bölümünde KOBİ kavramının tanımı KOBİ'lerin ekonomideki yeri ve önemi, KOBİ'lerin özellikleri ve KOBİ'lerin sorunları ele alınmaktadır.

Bir sistem olarak aile işletmeleri kitabın üçüncü bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde öncelikle işletme ve aile sistemleri ele alınmaktadır. Aile işletmesi kavramı ile başlayan bu bölümde, aile işletmelerinin özellikleri, gelişim evreleri, aile işletmelerinde aktörler ve aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri sırasıyla ele alınan konulardır. Bu bölüm aile işletmeleri hakkında tanıtıcı bilgiler ve bu işletmelerin Dünyadaki ve Türkiye'deki durumu ile sona ermektedir.

Kitabın dördüncü bölümü, aile işletmelerinin yönetimine ayrılmıştır. Bu bölümde, aile işletmelerinin yönetimi, aile işletmelerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlar, aile işletmelerinde stratejik yönetim ve profesyonelleşme alt başlıkları yer almaktadır.

Beşinci bölümde aile işletmelerinde yönetim devri konusu ele alınmaktadır. Bu bölüm aile işletmelerinin geleceği aile anayasası, aile işletmelerinde yönetim organları, aile işletmelerinde yönetim devri ve yönetim devri süreci alt bölümlerinden oluşmaktadır.

Altıncı bölümde gelecekte gerekli olacak yöneticilik becerilerinin belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Bu bölümde yedekleme planlama kavramı ve aşamaları, gelecekte yönetim görevlerini etkileyecek faktörler ve bu faktörlere bağlı olarak gelecekte önemli olacak liderlik ve yöneticilik özellikleri incelenmektedir. Bölüm sonunda ise aile işletmelerinde yönetime gelecek varislerin sahip olması gereken özellikler yer almaktadır.

Kitabın yedinci bölümü varislerin/ikinci kuşağın seçimi ve yetiştirilmesini içermektedir. Varislerin seçimi alt bölümünde, varislerin seçiminde dikkat edilecek hususlar ve seçme yöntemleri hakkında bilgiler vardır. Varis yetiştirilmesi alt bölümünde ise yönetici eğitimi ve eğitim yöntemlerinden bahsedilmektedir. Bölüm uygulama örnekleriyle sona ermektedir.

### **Kitabın Planı**

Yedi bölümden oluşan bu kitapta, bölümler benzer biçimde organize edilmeye çalışılmıştır. Her bölümde kuramsal bilgiler yanında çok sayıda uygulama örneği ve istatistiksel bilgi verilerek konunun pekişmesi amaçlanmıştır. Bu kitabın öncelikli hedef kitlesi, aile işletmesi sahip ve varisleri ile geleceğin yönetici adaylarıdır. Bu yüzden bölümler ilgili konudaki istatistiksel bilgiler ve uygulama örnekleriyle zenginleştirilmiştir. Kitabın uygulama ve uygulamacılara yönelik olma özelliği baskındır.

Kitapta yer alan örneklerin belli koşullarda ortaya çıktığı, dolayısıyla başka ortamlarda aynı etkiye sahip olmayabileceği gözden uzak tutulmalıdır. Uygulama örneklerinin kitabın bütünü içindeki yeri ve bağlamı önemlidir. Kısaca buradaki örnekler genellenirken dikkatli davranılmalıdır.

Kitabın ilk iki bölümü aile işletmeleri ile yakından ilişkili girişimcilik ve KOBİ'lere ayrılmıştır. Böylece okuyucunun aile işletmelerini daha doğru değerlendirebilmesine yardımcı olunmaya çalışılmıştır. Kitabın üçüncü ve dördüncü bölümleri aile işletmeleri sistemi ve yönetimi hakkında olup, yönetici adaylarının yetiştirilmesinin altyapısını oluşturmaktadır. Kitabın son üç bölümü ise yönetim devri, varislerin özelliklerinin belirlenmesi ve varislerin yetiştirilmesi üzerinde durulmaktadır.

## BÖLÜM 1

# GİRİŞİMCİLİK

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler tüm dünyada girişimciliğe olan ilgiyi arttırmıştır. Artık girişimciliğin ülkelerin ekonomik büyüme, istihdam, sosyal ilerleme gibi gelişme stratejileri içinde temel bir unsur olarak yer almaya başladığını görmekteyiz.

Ekonomik ve sosyal hayat içinde oldukça önemli bir yere sahip olan aile işletmeleri incelenirken işletme ile özdeşleşen girişimciden bahsetmemek büyük bir eksiklik olacaktır. Girişimciliği anlamadan aile işletmelerinin anlayamayacağını söylemek abartı olmasa gerektir. Bu yüzden kitabın birinci bölümü girişimciliğe ayrılmıştır.

Bu bölümde önce girişimcilik ve ilgili kavramlara değinilmektedir. Sonraki kısımda girişimciliğin gelişimi ve girişimcilik kültürü ele alınmaktadır. İlerleyen kısımlarda bireyleri girişimciliğe sevkeden sebepler ve girişimcinin kişiliği yer almaktadır. Girişimciliğin finansmanı alt bölümüyle de bu bölüm sona ermektedir.

### 1.1 Girişimcilik ve İlgili Kavramlar

Girişimcilik konusunda yapılan araştırmalar ve yayımlanan veriler girişimciliğin son dönemlerde yaygınlaştığını göstermektedir. Bu ilginin temel nedeni, yeni şirketlerin faaliyetlerinde görülen kayda değer artış ve elde edilen sonuçlardır. Önceki yıllarda ekonomide etkin durumda olan büyük işletmelerin günümüz iş ortamında eski başarılarını devam ettirmekte zorlanması, dolayısıyla bu şirketlerin başarılarında meydana gelen

düşüşler, girişimciliğin yeniden gözden geçirilmesine ve girişimcilik çabalarının artmasına neden olmuştur.<sup>1</sup>

Girişimciliğin son yıllarda yeniden önem kazanmasında yeni ekonominin etkisi unutulmamalıdır. Yeni ekonominin motoru olan bilişim ve iletişim sektörlerinde görülen hızlı teknolojik gelişmeler, genç girişimcilerin küçük firmalar kurarak ekonomiye katılmalarına vesile olmuştur. Özellikle Silikon Vadisi gibi yüksek teknoloji yatırımlarının yapıldığı bölgelerde geçtiğimiz yıllarda on binlerce küçük şirket kurulduğu görülmektedir.

Son yıllarda yeni teknolojilere dayalı girişimcilikte artış görülmektedir. Yazılım sektörü başta olmak üzere gen mühendisliği, doku mühendisliği gibi ölçek ve istihdam yapısı farklı yeni sanayi dalları ortaya çıkmıştır. Günümüzde bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelerin büyük bir bölümünün bu alanlarda gerçekleştiği ve çoğunun henüz ticari ürün haline gelmediği düşünülürse, tekno-girişimciliğin önemi ve potansiyeli çok daha iyi anlaşılacaktır. Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde GSYİH'da yaşanan büyümenin %14'ü beyaz eşya ve sadece %4'ü otomotiv gibi klasik üretim sektörlerinden kaynaklanırken, teknoloji yoğun sektörlerin payının %27'lik bir düzeye ulaşması, tekno-girişimciliğin gelişimine örnek olarak verilebilir.<sup>2</sup>

Günümüz iş dünyasında teknoloji yoğun alanlarda gözlemlenen büyüme bu alanlara yatırımı cazip hale getirmektedir. Ancak her hangi bir alandaki girişimin başarısı için, hızlı ve kaliteli ürün ve hizmet sunmak, değişimlere çabuk ayak uydurabilmek ve pazardaki boşlukları iyi değerlendirebilmek gerekmektedir. Bu yüzden girişimcilerin yatırım yaptıkları alanlar kadar, kalite, hız ve esneklik konularındaki becerileri de başarılarını etkileyecektir.

Girişimcilik alanında; girişimci kavramının tanımı, girişimcinin özellikleri, girişimciyi harekete geçiren sebepler, başarı stratejileri, yeni iş kurma ve çevresel faktörlerin girişimciliğe etkisi en çok çalışılan konuların başında gelmektedir.<sup>3</sup> İlerleyen bölümlerde bahsedilen çalışma alanları ile ilgili tanımlayıcı bilgilere yer verilmektedir.

<sup>1</sup> Fevzi Apaydın, "Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 25.

<sup>2</sup> [http://www.ttg.gov.tr/tur/06\\_tekno\\_guncel/62.htm](http://www.ttg.gov.tr/tur/06_tekno_guncel/62.htm). 5.10.2003.

<sup>3</sup> Nihat Erdoğan, "Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir İnceleme", 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, 24-27 Mayıs 2000, Nevşehir. s. 95



### 1.1.1 Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik başlangıçta iktisat düşünürlerinin yakından ilgilendikleri bir alan olmuştur. 18. yüzyılın son çeyreğinde Cantillon, girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme vasfını öne çıkarmıştır. 19. yüzyılda J.B. Say, sermaye sahibi ile yönetim, işletmecilik, denetim, karar alma gibi girişimcilik-yöneticilik işlevlerini birbirinden ayırmıştır. 1912 yılında yayınlanan *The Theory of Economic Development* adlı eseri ile Schumpeter, girişimcilik kavramının iktisat teorisine katılmasına önemli katkılarda bulunmuştur.<sup>4</sup>

Girişimcilik kavramı değişik dönemlerde farklı açılardan inceleme konusu olmuştur. Girişimcilik kavramının değişik dönemlerdeki kullanımı Tablo 1.1. de yer almaktadır.

**Tablo 1.1 Girişimcilik Teorisinin ve Girişimcilik Kavramının Gelişimi**

Dönem	Girişimcilik Kavramının Kullanımı
<b>Ortaçağ Dönemi-</b>	Bu dönemde girişimcilik, büyük ölçekli üretim projelerini yöneten bir aktör ya da yönetici olarak benimsenmiştir. Bu türden büyük ölçekli üretim projelerinde girişimci, herhangi bir risk almamakta, sadece tahsis edilen kaynakları kullanarak projeyi yöneten kişidir.
<b>17. yy.</b>	Girişimcilik kavramı ile risk arasında ilk kez bu dönemde ilişki kurulmuştur. Girişimci kâr ya da zarar etme riskini üstlenerek, devletle anlaşma imzalamak suretiyle mal ya da hizmet tedarikinde bulunan kişidir.
<b>1725: Richard Cantillon</b>	Girişimci, sermayeyi tedarik eden kişiden farklı olarak risk üstlenen kişidir. Girişimci belirli bir fiyattan satın alan, ancak belirsiz bir fiyattan ürününü satan, bu nedenle riskle faaliyetlerini sürdüren kişidir.
<b>1797: Beaudou</b>	Girişimci, risk üstlenen, planlayan, idare eden, organize eden ve sahip olan kişidir.
<b>1803: Jean Baptiste Say</b>	Sermaye kârından, girişimcinin kârını ayırdetmiştir.
<b>1876: Francis Walker</b>	Fonları tedarik edip faiz alanlarla, yönetsel becerilerinden dolayı kâr elde edenleri ayırdetmiştir.
<b>1921: Frank H. Knight</b>	Amerikalı ekonomist Frank H. Knight, risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır.
<b>1934: Joseph Schumpeter</b>	Girişimci, inovasyon yapan ve denenmemiş teknolojileri geliştiren kişidir.
<b>1961: David McClelland</b>	Girişimci, faal, orta düzeyde risk alan kişidir.
<b>1964: Peter Drucker</b>	Girişimci fırsatları maksimize eden kişidir.

<sup>4</sup> A. Dinç Alada, "İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar", *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001).

Dönem	Girişimcilik Kavramının Kullanımı
1975: Albert Shapero	Girişimci, teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişidir.
1980: Karl Vesper	Girişimciler, ekonomistler, psikologlar, iş adamları ve politikacılar tarafından farklı değerlendirilmektedir
1983: Giffort Pinchot	İç girişimcilik (intrapreneurship): işletme içerisinde çalışan bireylerin girişimciliğidir.
1985: Robert Hisrich	Girişimcilik, finansal, sosyal, psikolojik risklerle birlikte parasal ve kişisel tatmin elde etme; bu amaçla, gerekli zaman ve çabayı harcayarak farklı bir değere sahip bir şey yaratma sürecidir

**Kaynak:** Hisrich, Robert D. ve Michael P. Peters. *Entrepreneurship-Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*, Üçüncü Baskı, USA: Irwin Publishing, 1995, 6'dan aktaran Serpil Döm. *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006, s.11.

Günümüzde girişimci, gündelik dilde oldukça farklı kelime ve kavramlarla ifade edilmektedir. Bunların başlıcaları; işadamı, sermayedar, kurucu, yönetici, patron ve lider gibi sıralanabilir. Bu kelime ve kavramlar girişimciliğin değişik yönlerini yansıtırken aynı zamanda girişimcilikle ilgili kavram kargaşasına da neden olabilmektedir. Bu yüzden öncelikle girişimcilik ile ilgili bazı tanımları vererek girişimcilik kavramına açıklık getirmeye çalışılacaktır.

Girişimcilik kavramı hakkında çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlarda bazı ortak noktalar dikkat çekmektedir. Girişimcilik kavramını tanımlamadan önce girişimcilik tanımlarında sıkça kullanılan sözcükleri sıralamak uygun olacaktır. Çünkü bu sözcük grupları girişimcilik hakkında tek bir tanım yapmanın zor olduğunu göstermektedir. Bir çalışmada, 1982–1992 yılları arasında girişimcilikle ilgili çeşitli akademik yayınlarda girişimci ve girişimcilikle ilgili 77 tanımda en az 5 kere görünen aşağıdaki 15 anahtar sözcük grubu tespit edilmiştir.<sup>5</sup>

1. Başlatma / bulma / yaratma
2. Yeni işletme
3. Yenilik / yeni ürünler / yeni pazar
4. Fırsatların peşinde koşma
5. Risk alma / risk yönetimi/belirsizlik

<sup>5</sup> Mehmet Başar, "Girişimcilik ve Girişimcinin Özellikleri", *Girişimcilik*, ed. Yavuz Odabaşı, Es-kişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 2004, s. 3.

6. Kâr arzusu / kişisel fayda
7. Üretim yolları ve kaynaklar
8. Yönetim
9. Değer yaratma
10. Büyüme arzusu
11. Girişim
12. Değişim yaratma
13. Sahiplik
14. Sorumluluk / Yetki
15. Strateji oluşturma

Genel anlamda girişimcilik, çevrede ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma veya yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla, ürün veya hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, bunları örgütleme kabiliyeti ve risk alma yeteneğini ifade etmektedir.<sup>6</sup> Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde girişim: "bir işe girişme, teşebbüs"; girişimci ise "ticaret, endüstri gibi alanlarda sermaye koyarak girişimde bulunan kimse, müteşebbis" olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Bir başka tanımda girişimci: "Bir mal veya hizmeti üretmek, pazarlamak için kendine ait ya da başka kişi ve kurumlardan sağladığı sermaye ile üretim faktörlerini bir araya getiren, bu faaliyeti yaparken ortaya çıkabilecek kar veya zararı göze alan kişi"dir.<sup>8</sup>

Girişimcilerin risk alma, fırsatları kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma faaliyetlerinin tümüne girişimcilik denilmektedir. Girişimci, fırsatları gözleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Daha somut bir ifade ile girişimcilik, hem şirket açma hem de yenilik yapma sürecini kapsamaktadır.<sup>9</sup>

Daha önce de ifade edildiği gibi girişimcilik kavramının iktisat literatürüne katılmasına önemli katkıları olan Schumpeter'e göre, girişimciliğin keşif ve yenilik yapma vasıfları öne çıkmaktadır. Schumpeter, risk göğüsleme vasfının girişimciliği tanımlayacak yeterli bir özellik olmadığını, yenilik

<sup>6</sup> Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s. 29.

<sup>7</sup> *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, 1988, s. 551.

<sup>8</sup> Ömer Dinçer ve Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s. 16.

<sup>9</sup> "Türkiye'de Girişimcilik: Özet Bulgular", *TÜSİAD Basın Bülteni*, 27 Şubat 2003.

yapmayan işadammın girişimci sıfatını alamayacağını özellikle vurgulamıştır.<sup>10</sup> Schumpeter'e göre girişimci, yeni ürünler, pazarlar, tedarik kaynakları ve üretim yöntemleri oluşturma gibi, işletme açısından yeni kombinasyonlar yaratarak mevcut ekonomik düzeni yıkan bir kişidir. Girişimci, ekonomik sistemde varolan sosyal ve kurumsal engellerin üstesinden gelmek için mevcut durumu zorlayarak yeniliği gerçekleştirir. Bu yüzden gerçekleşen yenilik yıkıcı girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda girişimciler, yeni bir ticari fikir etrafında yeni işler kurarak pazarın büyümesini ve çeşitlenmesini sağlayarak, yeni iş imkanları ve istihdamın artmasını sağlamaktadır. Öngörülerini, pazar yaratma ve geliştirme yetenekleri ile girişimciler, toplumun ve ekonominin yenilenmesine büyük katkı sağlarlar.<sup>11</sup>

Girişimcilerin genel olarak şu 5 temel soruya cevap aradıkları söylenebilir:<sup>12</sup>

- § Fırsatlar nerededir?
- § Bu fırsatlardan nasıl yararlanılabilir ya da yararlanabilirim?
- § Hangi kaynaklara ihtiyaç var?
- § Kaynaklar üzerindeki kontrolüm nedir?
- § Hangi yapı en uygundur?

Son olarak Sakıp Sabancı'nın kendine has uslubuyla yaptığı girişimci tanımını vermekte yarar var.<sup>13</sup>

---

*"Nasrettin Hoca'nın ünlü hikayesini hatırlayınız: "Un'un, şeker'in yağ'ın, ateş'in, tava'nın bir yerde olması iyi bir şeydir, ama burada birinin ortaya çıkıp tavayı ateşin üzerine koyması, unu, yağı, şekeri karıştırıp helva yapması gerekir. İşte ekonomilerde unu (doğayı/ tabiatı), şekeri (tasarrufu/sermayeyi), emeği (çalışanı) bir araya getirip üretimi gerçekleştirecek adamın (helvacının) ihtiyacı devam ettiği sürece "patronluk" fonksiyonunun önemi devam edecektir. Bu fonksiyonu üstlenenlere günümüzde artık "patron" denilmiyor. "Müteşebbis" deniliyor. Birileri patronluk fonksiyonunu yapmaz ise "un, yağ, şeker" olsa da insanlar helva yiyemiyor. Günümüzde müteşebbis, patron ne denirse denilsin, işi kuracak, yürütecek insan veya kurumların da niteliği değişti. İlginç bir örnek; Microsoft'un yaratıcısı Bill Gates'in hikayesidir. Bill Gates "modern çağın patron tipi"dir. Ondan bir önceki neslin patron tipi bir garajda "Apple" bilgisayarlarını geliştiren gençlerdi. Bir son-*

<sup>10</sup> Alada, a.g.e.,

<sup>11</sup> [http://www.ttgvg.org.tr/tur/06\\_tekno\\_guncel/62.htm](http://www.ttgvg.org.tr/tur/06_tekno_guncel/62.htm). 5.10.2003.

<sup>12</sup> Başar, a.g.e., s. 8.

<sup>13</sup> Power, 1996/7, s. 13.

*raki neslin patron tipi belki Bill Gates gibi bir plastik diske bilgi yükleme gereğini bile duymayan, bilgiyi sadece elektronik dalgalara dönüştüren kişi olacak.”*

Özet olarak girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, kâr amacı güden ve girişimleri sonucunda ortaya çıkabilecek risklere katlanabilen kişi olarak tanımlanabilir.<sup>14</sup>

### 1.1.2 Girişimci - Sermayedar

Bir girişimci faaliyetlerini sürdürürken birden fazla role sahip olabilir: işadamı, patron, yönetici ya da bunların karışımı. Girişimci kişi aynı zamanda sermayedar-girişimci veya yönetici-girişimci de olabilir. Girişimci kişi sahip olduğu özellikler ve içinde bulunduğu koşullar nedeniyle, bu rolleri birlikte veya ayrı ayrı yürütmeye çalışır.

Girişimci ile sermayedar genellikle aynı kişi olarak kabul edilmesine rağmen, zaman zaman iki farklı kişi olabileceğini kabul etmek gerekir. Bir girişimci işletme kurmak için gereken finansal unsurları, bir diğer ifadeyle sermayeyi, kendisi koyabileceği gibi, başkalarından da temin edebilir. Girişimci gerekli sermayeyi kendisinin temin ettiği durumlarda sermayedar unvanını da alır. Çünkü, sermayenin kim tarafından konulduğu girişimci-sermayedar ayrımını gösteren temel kriterdir. Sermaye sahipliği ile girişimciliğin biraraya gelmesi, girişimci vasfı yüklenen sermayedarların aynı zamanda risk alma, yaratıcılık ve analitik düşünme gibi temel girişimci özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir. Çünkü, sermayeye sahip olmak iyi bir girişimci olmak için yeterli değildir.<sup>15</sup> Sermayedar için düzenli gelişme sağlayan bir kazanç kadar girişimci kişilik özelliklerine sahip olmak da önemlidir.

### 1.1.3 Girişimci - Yönetici

Girişimci ile sermayedar arasındaki farkı ortaya koyabilmek zor olmasına rağmen, girişimci ile yönetici arasındaki farkı belirlemek görece olarak daha kolaydır. Girişimci, girişimleri sonucunda doğabilecek kâr ya da zararı üstlenmektedir. Yönetici ise, kârı ve riski başkalarına ait olmak

<sup>14</sup> Çetin, a.g.e., s. 31

<sup>15</sup> A.e., s. 157.

üzere, işletme kaynaklarını işletme amaçlarına göre yönlendiren kişidir. Diğer bir deyişle yönetici, belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için kullanan ve kullandığı/yönlendirdiği kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişidir.<sup>16</sup>

Küçük işletmelerin çoğunda girişimci birden çok rolü gerçekleştirir. Girişimci hem patron, hem de yöneticidir. Sahiplik ve yöneticilik işlevlerini tek başına yürütürken girişimcinin bu iki konuda da başarılı olması gerekir. Girişimcilikteki başarı yönetim alanında başarıyı garanti etmediği gibi, yönetimdeki başarı da girişimcilikte başarılı olunacağı anlamına gelmez. Çünkü her ikisi de farklı rol, sorumluluk ve beceriler gerektirmektedir.

Girişimci ile yöneticilerin sahip olduğu nitelikler arasında önemli farklar vardır. Tablo 1.2'de de görüldüğü gibi; bu kavramlar arasındaki temel farklar, içgüdü ve duygusal yönelim, analitik yönelim, kişisel yönelim ve yapısal ve konumdan kaynaklanan farklar olmak üzere dört ana başlık altında toplanabilir.<sup>17</sup>

Ege Cansen'in ünlü sanayicimiz Vehbi Koç ile arasında geçen şu diyalog buna çok güzel bir örnek teşkil etmektedir:<sup>18</sup>

*"1980 öncesinde, Koç Holding'de Sanayi İşleri Koordinatörü olarak çalıştım. Bu devreye ait bir hatıramı anlatmak istiyorum. Yeni bir yatırım projesini Vehbi Koç'un onayına sunmak üzere hazırlıklar yaptık ve huzuruna vardık. Vehbi Bey bizim hazırladığımız üç farklı senaryoyu dinledi ve şöyle dedi: "Hazırlamış olduğunuz üç alternatif de kârlı. Bu yatırımın zarar etme ihtimalini hiç hesaplamamışsınız. Şimdi gidin bu yatırım, hangi şartlar altında zarar eder, ne kadar zarar eder ve biz ne yaparız sorularını cevaplayan dördüncü bir hesap hazırlayın." Ben, "Ama efendim, biz bu işin kârlı olacağına inanıyoruz, inandırdığımız zararlı bir senaryoyu niçin çalışalım" dedim. Vehbi Bey, hiç unutmadığım müthiş bir cevap verdi: "Zarar etmeyecek iş yoktur. Benim için kârın az veya çok olması da o kadar önemli değildir. Şirket kâr ettiği sürece benim için mesele yoktur. İş, zarara dönünce bana geleceksiniz. Ben de patron olarak o zararı karşılamak zorunda kalacağım. Ben ne kadar zarara dayanabileceğimi biliyorum. Öğrenmek istediğim, kötü ihtimalde oluşacak zararın büyüklüğüdür. Eğer rakam, benim takatım üstünde ise bu işe girmem. Altında ise zarar etme riskini kabul edebilirim. Siz de yatırımı, benim zarara tahammül takatıma göre yeniden projelendirirsiniz. Kârın azami haddi yoktur, ama zararın azami bir haddi vardır."*

<sup>16</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s. 30.

<sup>17</sup> Çetin, a.g.e., s. 32.

<sup>18</sup> 7 Şubat 2004, Hürriyet Gazetesi

Tablo 1.2 : Girişimci ile Profesyonel Yönetici arasındaki farklar

Alanlar	Girişimci	Profesyonel Yönetici
İçgüdü ve Duygusal Yönelim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaratıcı ve yapıcı</li> <li>• Başarılı olmak isteyen</li> <li>• Kişisel imajını ve çıkarlarını ön planda tutan</li> <li>• Kendi yeteneklerini geliştirmeye önem veren</li> <li>• Şirketine sadık</li> <li>• Belirli oranlarda ve durumlarda risk üstlenmeye hazır</li> <li>• Kendi sevgilerine güvenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Birleştirici ve yerleştirici</li> <li>• Güç elde etmek ve etkin olmak isteyen</li> <li>• Örgütün imajını ve çıkarlarını ön planda tutan</li> <li>• Örgütün ve personelin gelişmesine önem veren</li> <li>• Yöneticiliğe saygılı</li> <li>• Ancak destek sağladığı durumlarda risk üstlenmeye açık</li> <li>• Analitik ve tedbirli davranan</li> </ul>
Analitik Yönelim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun vadeli düşünen</li> <li>• Modelleri bir bütün olarak görme yeteneği olan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşinin gereği daha kısa vadeli düşünen</li> <li>• Detayları ve sonuçları görebilme yeteneği olan</li> </ul>
Kişisel Yönelim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel, politik ve insanlara yakın davranan</li> <li>• Kendini sorgulayan ve merkez yetçi</li> <li>• Aile bağlarına önem veren</li> <li>• Duygusal ve sabırsız</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel olmayan, gerçekçi ve insanlara mesafeli duran</li> <li>• Merkezkaç ve işleri delege eden</li> </ul>
Yapısal ve Konumdan Kaynaklanan Faktörler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme sahibi olmanın öncelik ve risklerini taşıyan</li> <li>• Şirket sahibi olduğu için konumundan emin olan</li> <li>• Konumu nedeniyle dikkat çeken</li> <li>• Aile çıkarlarıyla şirket çıkarları arasında bir seçim yapmak zorunda olan</li> <li>• Yöneten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmeye bağımlı olmayan, daha az önceliklerle ve risklerle karşılaşan</li> <li>• Konumundan yeterince emin olmadığı için sürekli kendini kanıtlamak zorunda kalan</li> <li>• Dikkat çekemeyen</li> <li>• Konumu nedeniyle aile ve şirket çıkarlarını ayrı tutabilen</li> <li>• Yöneltilen</li> </ul>

**Kaynak:** Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s. 32.

Girişimcilik ve yöneticilik vasıflarına sahip kişiler, kurdukları işletmelerin başarısı yanında, birçok bölgede bölgenin ekonomik başarısına da katkıda bulunmaktadır. Bu yüzden yurdumuzda küçük ve orta ölçekli işletmelerin yapısının güçlendirilmesinde, girişimcilik ruhuna sahip ve yöneticilik vasıflarını da beraberinde taşıyan işletme sahipleri büyük önem taşımaktadırlar.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Tamer Müftüoğlu, *Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s. 183

## 1.2 Girişimciliğin Gelişimi ve Girişimcilik Kültürü

### 1.2.1 Girişimciliğin Ortaya Çıkışı

Girişimciliğin ortaya çıkışında kişilik ve çevre faktörlerinden hangisinin daha belirleyici olduğu önemli tartışma alanlarından birisidir. Kişilik üzerinde duran yaklaşımlar, girişimcinin sahip olduğu kişisel özellikleri ele almıştır. Girişimci kişilikle ilgili en çok araştırılan özellikler; başarıma ihtiyacı, risk almak ve denetim odağıdır.<sup>20</sup> Girişimci kişiliğin belirgin özellikleri arasında; rakiplerinden daha iyi işler ortaya koymak, zor amaçlara ulaşmak, karmaşık bir problemi çözmek veya herhangi bir işi en iyi şekilde yapabilmek sayılabilir. Girişimciler bunları gerçekleştirebilmek için kendi başlarına

#### Otelleriyle Tanınan Bir Madenci

“Ben yaşlandım ama uslanmadım  
Günlük arzularımdan kendimi alıkoyamadım.  
Hep koştum, zamanı gelince duramadım  
O yüzden ben adam olamadım”

Bu dizelerin sahibi Mustafa Dedeoğlu ya da herkesin tanıdığı adıyla Kemal Dedeman. 1903 yılında Kayseri’de dünyaya gelen Dedeman, annesinin söylediğine göre nüfusa iki yaş küçük yazılmış. Babasının 15 yaşında kaybeden Dedeman, tarım aletleri toptancılığı ile iş hayatına atılır. Ancak askerlik sonrası annesinin, “Memuriyet yapmazsan sütümü helal etmem” sözleri karşısında zabıt katipliği yapmaya başlar. Üç yıl adliyede zabıt katipliği yapar. 1933 yılında ise cebinde 250 lira ile Ankara sayfasını açar. O zamanki tek dileği şudur: “Yarabbi. Bir kasa sahibi olayım ve kasamda 500 lira hazır param olsun. Başka bir şey istemem.” Bir süre iş aradıktan sonra Ankara Ziraat Enstitüsü İnşaat Bölümü’nün kantinini işletmeye başlar. Bu işe fazla dayanamaz, ama duaları kabul olur, artık 500 lirası vardır. Kendisine bir dükkan tutar ve taahhüt işlerine başlar. 1966 yılına kadar yani birçok devlet işini üstlenir. Kendi deyimiyle, 1966 yılına kadar Türkiye’deki bütün yolların yarısının asfalt ve altyapılarını yapar. 1966 yılında turizmci olur. Aslında Dedeman’ın ilk otelcilik deneyimi 1924’e kadar uzanır. O yıl Atatürk’ün eşi Latife Hanım’ın babası olan Muammer Bey’den İzmir Karşıyaka’daki köşkünü kiralayıp turizme ilk adımı atan Dedeman, 1966 yılında Ankara Dedeman’i açar. Ardından İstanbul, Antalya ve Nevşehir Dedeman otelleri gelir. Dedeman turizmciyle de ünlü, ancak 1947 yılında girdiği madencilik sektörünün duayeni olarak kabul ediliyor. Sanayici olmadı için çok pişman. İstanbul’a daha önce gelip, yapılan yatırım tekliflerine sıcak baksa Koç gibi olabileceğini de söyleyen Dedeman, “Ben demek ki kendimi düşünmüş, benden sonrakileri ve memleketi düşünmemişim” sözleriyle bu konuda kendisini eleştiriyor.

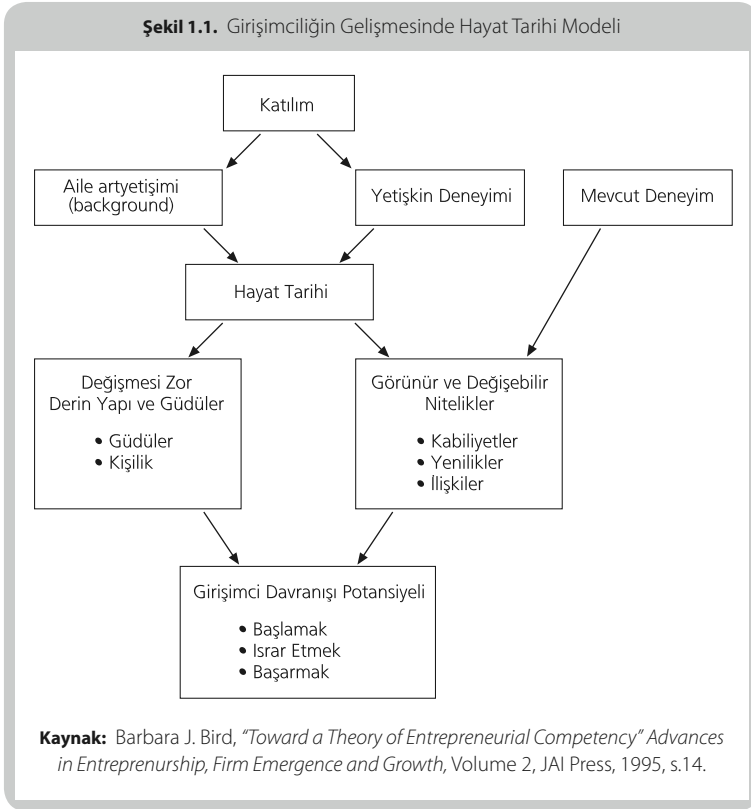
**Kaynak:** *BusinessWeek*, 1998/6, s. 21

<sup>20</sup> Douglas Naffziger, “Entrepreneurship: A Person Based Theory Approach”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 2, JAI Press, 1995, s. 32.



bir iş kurmak ve işlerinden sorumlu olmak isterler.<sup>21</sup> Yine kişilerin karakterleri, fiziki, sosyal ve kültürel özellikleri, oynayacakları rol ve hangi alanlarda girişimde bulunabilecekleri konusunda belirleyici olmaktadır.<sup>22</sup>

Girişimciliğin ortaya çıkışıyla ilgili çevreyi öne çıkaran yaklaşımlar ise girişimcilerin ortaya çıkmasında pazar mekanizmaları ve devlet/hükümet politikalarının etkili olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşıma göre, gelişmiş ülkelerde pazar mekanizmaları girişimci sınıfın ortaya çıkışında etkili



<sup>21</sup> Adnan Ceylan ve Nigar Demircan, "Girişimciliği Etkileyen Faktörler İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 24-26 Mayıs 2001, s. 827.

<sup>22</sup> Tınaz Titiz, *Genç Girişimcilere Öneriler*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998, s. 98.

### Piyasa adamı nasıl çalışır?

- Evrak, protokol ve yazışmaya itibar etmez
- Alımı ve satımları telefonla yapar
- Çek ve senet kullanmaz, verilen “söz”e güvenir.
- İşin geleceği ile ilgili önceden “koku alır”.
- Dayanışma bağları güçlüdür
- Sorunlarını hakem aracılığıyla çözer
- Büyüklük küçüklükleri korur
- Zarar edenlerden (ödemelerde) vade farkı almaz
- Kısa vadede karı düşünmez
- Devlet teşviklerine itibar etmez

**Kaynak:** *Power*, 1996/6, s. 64

iken; gelişmemiş ülkelerde, girişimciliğin gelişmesi hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdülere bağlıdır.<sup>23</sup>

Burada kişilik ve çevre faktörlerinin etkisini açıklamakta yardımcı olacak iki model sunulacaktır. Birinci model, kişiliği öne çıkararak Bird’ün geliştirdiği girişimciliğe demografik yaklaşımdır.<sup>24</sup> Demografik yaklaşımın özü, kişiyi artyetişimi (background) ve deneyimleri çerçevesinde incelemektir. Çocukların sosyalleşme sürecinin ailede başlaması ve çocuğun yetiştiği aile ortamının sonraki hayatındaki etkisi bilindiği için; girişimcinin öznel deneyimleri ve deneyimlerin geçtiği ortamı anlamak önemlidir. Artyetişim ve deneyimler, aynı zamanda içinde bulunulan ortamın, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel yönleri hakkında da bazı ipuçları taşır.

Girişimci kişi ve deneyimleri üzerinde duran bu hayat tarihi modeli Şekil 1.1’de görülmektedir.

Kişilik yerine çevrenin girişimciliğe etkisi üzerinde duran model ise TÜSİAD’ın yaptırdığı Türkiye’de Girişimcilik adlı çalışmada ortaya konulan ve genel çevre faktörlerini vurgulayan modeldir.<sup>25</sup>

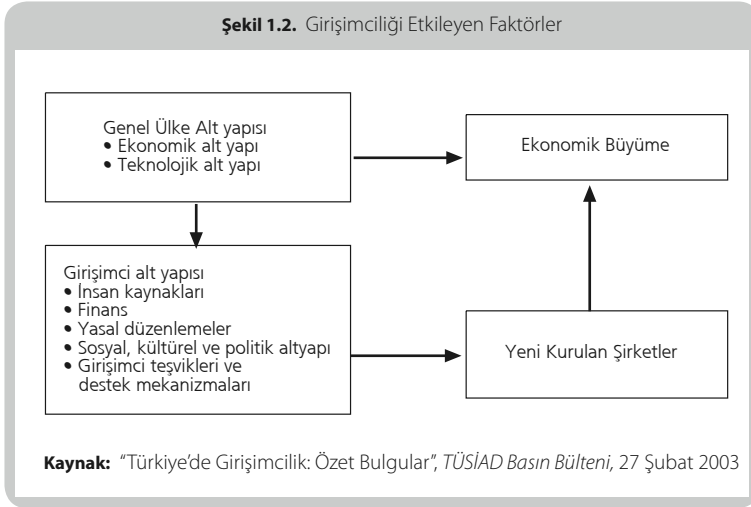
Makro bakış açısının hakim olduğu bu model Şekil 1.2’de sunulmuştur.

<sup>23</sup> Erdoğmuş, a.g.e. s. 95.

<sup>24</sup> Barbara J. Bird, “Demographic Approaches to Entrepreneurship: The Role of Experience and Background”, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 1, JAI Press, 1993, s. 14.

<sup>25</sup> “Türkiye’de Girişimcilik: Özet Bulgular”, *TÜSİAD Basın Bülteni*, 27 Şubat 2003

Şekil 1.2. Girişimciliği Etkileyen Faktörler



### 1.2.2 Girişimcilik Kültürünün Oluşumu

Ülkemizde girişimcilik ve yöneticilik niteliklerine sahip kişilerin az olduğu söylenmektedir. Bunun için potansiyel girişimcilerin teşvik edilerek ekonomik alana girmelerinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, girişimcilik kültürünün oluşturulması, girişimcilik veya iş adamlığı hakkında günümüzde yaşanan bazı olumsuz algılamaların önlenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.<sup>26</sup>

Girişimciliğin teşvik edilmesinde ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişmesinde girişimcilik kültürü oldukça kritiktir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiği günümüzde, girişimcilik de yeni bir boyut kazanmaktadır.<sup>27</sup> Bu duruma beyaz eşya ve otomotiv gibi klasik üretim sektörleri yerine, teknoloji yoğun sektörlerde girişimciliğin artması örnek verilebilir.

Günümüzde, girişimciler faaliyetlerini sürdürdüğü ortamdaki ekonomik, teknolojik, yasal ve sosyal gelişmelerden etkilenmektedir. Yine, inançlar, değerler ve bireylerarası ilişkiler, işlemlerin kuruluş amacını ve

<sup>26</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 192

<sup>27</sup> Şevki Özgener, "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin YenidenYapılanması", <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm>. s. 9.

## **Tornacı Mehmet'in şaşırtan yükselişi**

### ***Sizi tanıyabilir miyiz?***

Aslen Kayseriliyim. Esas mesleğim tornacılık. Bir soba fabrikasında çalıştım, oradan ayrıldıktan sonra elimdeki parayla birkaç arkadaşla beraber Kımardaki katı yakıt sobası üreten fabrikayı 1977 yılında küçük bir işletme olarak kurduk. Daha sonra ortaklar ayrıldı.

Kımardaki fabrika 37 bin metrekare üzerine kurulu, 13 bin 500 metrekare kapalı alana sahip. Şu anda o fabrika yılda 125 bin katı yakıt sobası üretiliyor.

### ***Fırın fabrikanızı ne zaman kurdunuz?***

Buraya da 2 yıl önce beyaz eşya fabrikamızı kurduk. Sadece fırın ve ısıtma cihazları üretiliyor. Fakat, kurulduğumuz günden bu yana çok güzel yol aldık, kalitemizi hep geliştirdik. Şu anda 650 çalışmamız var. 43 ülkeye ihracat yapıyoruz.

Bu sene Avrupa'dan talepler oldu; İngiltere, Almanya, Fransa, Norveç, Güney Afrika'dan bize gelen talepler var. Şu anda 13 arkadaşımız Almanya'da, fuara katılıyorlar. Tam bir TIR dolusu ürün ve tanıtım malzemesi götürdüler. Gelişmeler çok güzel, talep tatmin edici. İnşallah bu fuar dönüşü bunları değerlendireceğiz, fuarda da yeni müşteriler kazanacağımızı düşünüyorum.

İngiltere'de bir firmayla anlaşma imzaladık, Nisan ayından itibaren onlara da sevkiyat yapıyoruz. İngiltere'den kaktılar, İstanbul'a geldiler, orada görüldü, mutabakata varıldı, Kayseri'ye teknik elemanlarını incelemeye gönderdiler. Çıkan netice olumlu.

Çünkü bizim dışarıya bir bağımlılığımız yok, kalıphanemiz burada, her türlü ünitemiz fabrikanın bünyesinde mevcut. Yan sanayi olarak sadece plastik aksamları dışında, İstanbul'da, kaliteli üretim yapan yan sanayi kuruluşlarına yaptırıyoruz. Bir problemimiz yok. Tüm dünyada global krizden kaynaklanan bir talep düşmesi yaşıyor, ama buna rağmen biz çalışmaya devam ediyoruz.

### ***Fırın üretimine geçebilmek için gerekli bilgi birikimini nasıl elde ettiniz?***

Tornacılık yaparak işe ilk başladığım zaman bir 'Dodge'um vardı. İşçiyi kendim götürür, getirirdim. Tüm işçilerim bir 'Dodge'a sığacak kadardı, onlarla birlikte yılda 10 bin -20 bin soba yapardık. Her geçen gün kapasitemiz arttı, işçi sayımız arttı, takım-tezgah sayısı arttı.

Ancak soba işi sezonluk bir işti. Mayıs ayında üretim başlıyordu, Aralık ayında bitiyordu. Bu nedenle biz bu işin dışına çıkmak istedik ve fırın üretiminde karar kıldık. Çünkü, daha önce soba üretimi yaptığımız için kalıphanemiz vardı, preshanemiz vardı. Fırın üretebilmek için tek eksiğimiz, elektrikli aksam kısmıyla ilgiliydi. Bu nedenle fırın üretimine geçişimiz teknolojik açıdan çok zor olmadı.

### ***Simfer markasını nasıl yarattınız?***

Şimdi önce biz "Ender" markasıyla soba ürettik. Halen bazı bölgelerde bizim sobalarımız "Ender" olarak aranır. Sonradan köylerde kullanılan ve "kuzine" diye tabir edilen bir soba modeli yaptık. Onu "Simfer" markasıyla satmaya başladık, o model çok tutuldu.

Sonra aynı kuzinelere "Ender" markası vurduk, yakın çevreye gönderdik. Satıcılar telefon ettiler. Bize "Siz bu armaları değiştirin tekrar Simfer yapın" dediler. "Herkes Simfer marka soba soruyor" dediler.

İkisini de biz üretiliyoruz ama müşteriler "Ender" almaya yanaşmıyor. Biz o zaman bir marka yarattığımızı anladık. Elemanlarımız tüm armaları Simfer olarak değiştirdi.

Yeni bir isim arıyordum, sürekli karalıyordum. "Sim" gümüş anlamına, "fer" ise ateş anlamına gelir. İkisini birleştirdim ortaya "Simfer" çıktı. Yazı stilini de ben tasarladım.

(Simfer kurucusu Mehmet Ustaoglu ile yapılan röportajdan)

**Kaynak:** Capital, 1999/8, s. 111-112

faaliyetlerini etkilediği için girişimci, çalışma şeklini içinde bulunduğu koşullara, kültüre ve topluma göre ayarlamak gereğini duymaktadır.<sup>28</sup>

Girişimcilik kültürünün oluşmasında aile yapısının büyük etkisi vardır. Çocuğun aile içinde aldığı eğitim ve görgü yaşamı boyunca etkili olabilmektedir. Araştırmalar, bireyin doğumundan itibaren en çok ailesindeki bireylerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireyde girişimcilik kültürünün oluşabilmesi, bireyin aile yapısı, yetiştiği ve yaşadığı çevre şartları ve sahip olduğu teknolojik imkanlara da bağlıdır.<sup>29</sup>

Girişimcilik açısından ülkemizde umut verici gelişmeler görmekteyiz. İyi eğitim görmüş, teknolojik olanaklara sahip, bir ayağı uluslararası piyasalarda olan ve profesyonelleşmeye önem veren bir kuşak yetişmektedir. Gençlerin girişimcilik ve işadamlığını meslek olarak tercih etmeye başlamaları ve kendi işlerini kurmayı düşünmeleri girişimciliğin geleceğinin açık olduğunu göstermektedir.

Toplumda girişimciliğe dair yaygın olarak kabul gören ve birçoğu gerçeği yansıtmayan bazı inanışlar vardır. Girişimcilik ve girişimcilik kültürünün oluşumu açısından yanlış olan bu inançlar TÜSİAD'ın yaptırdığı Türkiye'de girişimcilik çalışmasında aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;<sup>30</sup>

- § Girişimci doğulur, sonradan olunmaz.
- § Herkes yeni bir iş kurabilir.
- § Girişimciler kumarbazdır.
- § Sermaye yeni iş için en önemli girdidir.
- § Girişimciler genç ve enerjik olmalıdır.
- § Başarılı girişimci, okulda iyi performans gösterir.

Girişimcilik, doğuştan gelen bazı özellikler ve bunların aile ve/veya çevre faktörleriyle şekillenen bir unsur olarak kabul edilebilir. Bunun anlamı eğitim yoluyla girişimciliğin geliştirilebilmesi demektir. Girişimcilik eğitimi, girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi ve bu özelliklerin kazandırılmasını kapsar. Girişimci olmayı düşünen kişi ise önce kendini değer-

<sup>28</sup> Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik-Ofset Yayıncılık, 2000. s. 39.

<sup>29</sup> Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 45, 1998, s. 32

<sup>30</sup> "Türkiye'de Girişimcilik:Özet Bulgular", *TÜSİAD Basın Bülteni*, 27 Şubat 2003.

lendirerek sahip olduğu özellikleri belirlemeli, sonrada bu özelliklerin girişimciliğe uygun olup olmadığına bakmalıdır.

### 1.2.3 Türkiye’de Girişimciliğin Gelişimi

İslam toplumlarında, özellikle Abbasilerle birlikte genişleyen İslam topraklarında üretim ve ticaret önemli bir yer tutmuştur. Türkler de, Orta Asya’dan gelip Anadolu’ya yerleşmeye başladıkları dönemden itibaren girişimcilik ve özellikle zanaatkarlık konularında aktif olmuşlardır. Selçuklu ve Osmanlı’nın kuruluş dönemlerinde esnaf ve zanaatkar örgütü olan ahilik teşkilatının etkin ve başarılı olduğu gözlenmiştir. Bu dönemde tarım ve ticaretteki başarılı çalışmalar nedeniyle Akdeniz yüzyıllar boyu, dünyanın ekonomik merkezi olmuştur.<sup>31</sup> Ahilik teşkilatı kendi içinde etkin bir oto kontrol sistemi kurmuş, üretilen ürünlere kalite ve fiyat standartları konmuş, kurallara uymayan zanaatkarlara da cezalar uygulanmıştır. Hatta bu cezalar meslekten men edilmeye kadar varan katı cezalar olmuştur.

Osmanlı İmparatorluğunu oluşturan toplum grupları dikkate alındığı zaman, ticaretle daha çok Rumlar, Yahudiler, Ermeniler, Levantenler, Araplar uğraşmışlar; Türkler, askerlik, ilmiye, bürokratik ve tarım işlerine yönelmişlerdir. Bunun sonucu olarak da Türk toplumu uzun yıllar ticaretin dışında kaldığı için, arzu edilen ticaret altyapısı oluşturulamamıştır. İmparatorluğun son dönemlerinde ve özellikle de İttihat ve Terakki döneminde “Türk girişimcileri” oluşturma konusunda çabalar görülmektedir.<sup>32</sup> Ancak yakın dönemde gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, bu genel ve yaygın kanaatin geçerli olmadığı yönünde sonuçlara rastlanmaktadır. Bu çalışmalar Türklerin de diğer etnik ve dini gruplar gibi ticari ve ekonomik hayatın içinde olduğunu göstermektedir.<sup>33</sup>

Türkiye’de girişimci işadamlarının tarihi Türkiye Cumhuriyeti’nin iş hayatı tarihi ile aynı zamanda gelişir.<sup>34</sup> Devlet iktisadi gelişmede girişimci sınıfa sosyal bir rol yükleyerek, bir girişimci sınıf oluşturmaya çalışmış-

<sup>31</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s. 6.

<sup>32</sup> Tamer Müftüoğlu, Asude Özsoy Tuncel ve Yağmur Akbulut, “Tarihi Gelişim Süreci İçinde Türkiye’de Girişimcilik”, ([http://www.aitco.com/İslam/ilim-sanat43/trk/t\\_muftuoglu.htm](http://www.aitco.com/İslam/ilim-sanat43/trk/t_muftuoglu.htm).)

<sup>33</sup> Bu konuda geniş bilgi için bkz. Cengiz Kırılı, “A Profile of The Labor Force in Early 19th Century Istanbul”, *International Labor and Working Class History*, Fall 2001, No: 60, s. 125-140.

<sup>34</sup> Aysel Buğra, *Devlet ve İşadamları*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.

## Türkiye'nin En Uzun Süre İş Başında Kalan 30 İşadamı

Sıra	İşadamı	İş başında kalma süresi	Şirket
1	İzidor Barouh	72	İlançılık Reklam Ajansı
2	Haydar Akın	70	Akın Holding
3	Vitali Hakko	70	Vakko
4	Sabri Ülker	60	Ülker
5	Asım Kocabıyık	60	Borusan Holding
6	Eli Acıman	60	Manajans
7	Necmettin Bitlis	59	Polisan
8	Fikret Evyap	57	Evyap
9	Sakıp Sabancı	56	Sabancı Holding
10	Cemalettin Sarar	54	Sarar Giyim
11	Jak Kamhi	54	Profilo
12	İzzet Özilhan	54	Anadolu grubu
13	Kamil Yazıcı	54	Anadolu grubu
14	Halit Narin	53	Narin Holding
15	Osman Boyner	52	Boyner Holding
16	İbrahim Bodur	50	Kale Grup
17	Selçuk Yaşar	50	Yaşar Holding
18	Yakup Tahincioğlu	50	Tahincioğlu Holding
19	İshak Alaton	50	Alarko Holding
20	Feyyaz Berker	48	Tekfen Holding
21	Necati Akçağlılar	48	Tekfen Holding
22	Nihat Gökyiğit	48	Tekfen Holding
23	Vural Görener	48	Banvit
24	Şark Tara	47	Enka
25	Erdoğan Demirören	47	Demirören LPG Grup
26	Aydın Doğan	46	Doğan Holding
27	İdris Yamantürk	46	Güriş İnşaat
28	Rahmi Koç	46	Koç Holding
29	Erol Üçer	45	Gama Holding
30	Sait Akarlılar	44	Mavi Jeans

**Kaynak:** Yasemin Balaban, "İş Başı Rekoru", *CAPİTAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Nisan 2004, s.116.

tır.<sup>35</sup> O yıllardan günümüz Türkiye'sine gelindiğinde girişimciliğin öneminin arttığı, artık sadece kendi ülkesinde değil başka ülkelerde de yatırım yapan girişimcilerin olduğu görülmektedir. Özellikle Almanya başta olmak üzere Avrupa ülkeleri ve komşu ülkelerde yatırım yapan ve başarılı olan girişimci sayısında kayda değer artışlar vardır.

<sup>35</sup> Ayşe Buğra, "The Late Coming Tycoons of Turkey", *Journal of Economics and Administrative Studies*, Volume 1, No. 1, (Winter 1987).

### Genç Cumhuriyetin İlk Patronları (1923-1929)

- Koçzade Vehbi, Ankara
- Rasihzade Biraderler, Adana
- Birecikli Halil, Diyarbakır
- Mehmet Ali Alevli, Gaziantep
- Katipzade Sabri, İstanbul
- Raşit-El Katip, İstanbul

- Kemal Halil, Mehmet Rifat ve Şürekası, İstanbul
- Altıparmak Kardeşler, İstanbul
- Giraud ve Allioti, İzmir
- Aldıkaçtı Yeğenler, Samsun
- Sadıkzadeler, Trabzon
- Alisan, Zonguldak

**Kaynak:** *Power*, 1996/7, s. 30

### Büyük holding firmalarının kuruldukları dönemler

#### 1920-1930

- Koç
- Çukurova
- Sönmez
- Özakat

#### 1930-1940

- Sabancı
- Sapmaz
- Vakko

#### 1940-1950

- Yaşar
- Eczacıbaşı
- Ercan
- Transtürk

#### 1950-1960

- Borusan
- Bodur
- Tekfen

#### Enka

- E.C.A.
- Profilo
- STFA
- Alarko
- Akın
- Deva
- Tamek
- Altınyıldız

#### 1960-1970

- Anadolu Endüstri
- Özsaruhan
- İzdaş

#### 1970-1980

- Ekinçiler

TÜSİAD'ın yaptırdığı Türkiye'de Girişimcilik adlı çalışmada Türkiye'nin girişimcilik performansı ile ilgili özet olarak şu bilgiler yer almaktadır:<sup>36</sup> Uluslararası girişimcilik endeksinde Türkiye 29 ülkeden daha az sayıda girişimciye sahiptir. Türkiye'de her 100 yetişkin içinde şirket kuran sayısı 4,6 iken; bu sayı İrlanda'da 12, Meksika'da 18,7 ve ABD'de 11,7 olarak bulunmuştur. OECD üye ülkelerinde yeni kurulan işyerlerinin tüm işletmeler içinde oranı % 11-17, kapanan işyerlerinin oranı da % 9-14 arasında değişmekteyken, Türkiye'de bu oranlar sırasıyla % 3,5 ve % 0,9 olarak daha düşük düzeydedir. Türkiye'de 30 yaşın altında bulunan gençlerin % 64'ü işsizdir. Kendi hesabına çalışan kadınlar, toplam kendi hesabına çalışanların % 10'u civarındadır. Tüm işverenler içinde kadınların oranı ise

<sup>36</sup> GEM (2001) ve DİE verilerinden derlenmiştir. Aktaran Doç.Dr. Dilek Çetindamar, "Türkiye'de Girişimcilik: Özet Bulgular", *TÜSİAD Raporu*, Şubat 2003.



% 3,3 gibi çok düşük bir orandır. Türkiye genelinde şehirlerin girişimcilik performansına bakıldığında ise girişimcilik performansı en gelişkin olan illerin sadece İstanbul ve Kocaeli olduğu görülmektedir.

*Türkiye’de Girişimcilik* adlı çalışmada girişimcilik performansı en gelişkin iki il İstanbul ve Kocaeli olarak yer almaktadır. Ancak son yıllarda Kayseri, Denizli, Gaziantep, Kahramanmaraş, Çorum gibi çok sayıda ilde de önemli girişimleri ilave etmekte yarar görülmektedir.

Günümüzde girişimcilik kadar yakından izlenmesi gereken bir diğer kavram da rekabetçiliktir. Türkiye rekabetçilik bakımından 2003 verilerine göre 52. sırada yer almaktadır. Her ne kadar Türkiye’nin rekabetçilik gücü yukarı doğru çıksa da istenilen seviyede olduğu söylenemez. Rekabetçilik endeksine göre Türkiye’nin durumu Tablo 1.3.’de sunulmuştur.

**Tablo 1.3. Rekabetçilik Endeksinde Türkiye’nin Yeri**

	2003 Sıralaması	2002 Sıralaması
<b>Türkiye</b>	<b>52</b>	<b>54</b>
<b>ABD</b>	2	1
<b>Finlandiya</b>	1	2
<b>Almanya</b>	5	4
<b>Hindistan</b>	37	37
<b>Çin</b>	46	38
<b>Meksika</b>	48	55
<b>Pakistan</b>	72	n/a
<b>Brezilya</b>	34	33
<b>Polonya</b>	47	46
<b>Çek Cumhuriyeti</b>	35	34

**Kaynak:** Alan L. Carsrud, "Using Family To Make Turkey More Competitive: An Entrepreneurial Strategy", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 24.

İstihdamın önemli bir sorun olduğu ülkemizde çıkış yolunun girişimcilikten geçtiği görüşü yaygınlık kazanmaktadır. Ülkemizde girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla 20 Mayıs 1988’de KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü kurulmuştur. Bu enstitünün öncelikli amacı, ülkemizin koşulları göz önünde bulundurularak, girişimcilerin geliştirilmesine yönelik mekanizmaların ortaya konulması ve böylece potansiyel girişimcilerin kendi işlerini

kurmaları konusunda destek sağlanması olarak ifade edilmektedir. Eğitim, danışmanlık, iş geliştirme ve başlangıç sermayesi sağlama bu destek birimlerinin arasında yer almaktadır. Yeni ve başarılı küçük işletmeler kurulması ve gelişmesi sağlanarak istihdamın artırılması ve bu yolla ülkemizin gelişimine ve refah düzeyinin artmasına katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir. Enstitünün kuruluş amaçlarından bir diğeri de, ülkemizdeki girişimcilerin gelişimini engelleyen faktörleri ortaya çıkarmak ve gerekli önlemlerin alınması konusunda çalışmalar yapmak olarak ifade edilmektedir.<sup>37</sup>

Girişimcilere yönelik olarak son yıllarda, Millî Prodüktivite Merkezi (MPM), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme Birliği (KOSGEB), Türk Standartlar Enstitüsü (TSE), üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlar tarafından sürekli ya da dönemler halinde eğitimler düzenlenmektedir.

Yeni işletme kurma ile ilgili süreç ve işlemlerin kısaltılması ve hızlandırılması da önem arzeden bir konudur. Bu konuda özel, kamu ve sivil toplum örgütlerinin kolaylaştırıcı bir rol üstlenmeleri oldukça önemlidir. Diğer ülkelerle karşılaştırıldığı zaman, ülkemizde yeni iş kurma ile ilgili gün sayısı görece olarak çok uzun görünmezken, prosedür sayısı daha uzun görünmektedir. Bu durum Tablo 1.4.'te karşılaştırmalı olarak yer almaktadır.

**Tablo 1.4. Yeni İş Kurarken Gerekli (prosedür) İşlem ve Gün Sayısı**

Ülke	Prosedür Sayısı	Gün Sayısı
Türkiye	13	38
ABD	5	4
Finlandiya	4	33
Almanya	9	45
Polanya	12	31
Hindistan	10	88
Çin	12	46
Çek Cumhuriyeti	10	88
Rusya	12	29
Brezilya	15	152

**Kaynak:** Alan L. Carsrud, "Using Family To Make Turkey More Competitive: An Entrepreneurial Strategy", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 28.

<sup>37</sup> <http://www.kosgeb.gov.tr/girisim.htm>

### 1.3. Kişileri Girişimciliğe Sevkeden Sebepler

Bireyleri girişimciliğe sevkeden temel güdülerin neler olabileceği önemli tartışma konularından birisidir. Klasik iktisat anlayışına göre bireysel çıkarların en üst seviyeye çıkarılması girişimciliği ateşleyen en önemli güdüdür. Yani ekonomik fayda ve kâr elde etme isteği girişimciliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Klasik iktisat kuramının bu yaklaşımına karşılık, McClelland girişimciliğin gelişmesinin, ekonomik güdülerden ziyade, psikolojik bir değişken olan başarıma ihtiyacına bağlı olduğunu belirtmektedir.<sup>38</sup>

Bir yandan kişileri girişimciliğe sevkeden teorik tartışmalar devam ederken, diğer yandan bu konuda daha somut faktörlerden bahsedilmektedir. Bu bölümde, kişileri girişimci olmaya sevkeden faktörler belli başlıklar altında anlatılmaktadır.

#### 1.3.1. Ekonomik Düzeyi Yükseltmek

İnsanlar, daha iyi şartlarda yaşamak ve hayat standartlarını yükseltmek için kendi işletmelerini kurmaya yönelirler. Girişimci işletmeden elde edeceği gelirin tamamının kendisine ait olacağını bildiği için, iş kurmayı kendisine ve ailesine daha iyi bir gelecek ve yaşam standardı sağlamanın aracı olarak görür.<sup>39</sup>

Girişimci kişilerin bir kısmı, kendi işlerine sahip olduklarında daha iyi gelir elde edecekleri ve bu yolla maddi güç kazanacakları düşüncesine sahiptir. Bu kişiler için maddi güç kişinin kendine güven duygusunu kamçulamaktadır.

#### 1.3.2. Yeni Ürün ve Fikirleri Uygulamak

Girişimcilik ruhuna sahip kişilerin en belirgin özelliklerinden birisi başarı arzularının yüksek olmasıdır. Bu kişiler rutin işlerden pek hoşlanmazlar ve yeni ürün ve fikirler üretmeyi tercih ederler. Ürettikleri yeni fikirler yeni girişimler olarak karşımıza çıkar. Kişiler kendilerine özgü üretken düşüncelerini uygulamak için girişimciliğe yönelirler. Çünkü; bir kişi bir işletmede yönetici olarak dahi çalışsa, her zaman kendi özgün düşüncesini uygulama fırsatı bulamayabilir.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Erdoğan, a.g.e., s. 95.

<sup>39</sup> Dinçer ve Fidan, a.g.e., s. 122

<sup>40</sup> Akdemir, a.g.e., s. 104

### **Bir Girişimcilik Fikri Olarak Kahvehaneler**

Kahvehane, Osmanlı sosyal ve kültürel muhitinde ortaya çıkan ve kısa zaman içerisinde bütün dünyaya yayılan bir girişimcilik örneğidir. Kökeni 14. yüzyıl Etiyopya'sına dayanan Kahve, 16. yüzyılın başlarında Osmanlı'nın başkenti İstanbul'da bilinmekteydi: ancak derviş tekkelerinde, yüksek zümreden kişilerin konaklarında ve sarayda tüketilmekteydi ve genel halk bu içeceğe kolayca ulaşamamaktaydı. 1554 yılında Suriye'den iki kişi, Halep'ten Hakem ve Şam'dan Şems, İstanbul'a geldiler ve Tahtakale'de karşılıklı birer dükkan açtılar. Dükkanlarında bir taraftan kahve satarken diğer taraftan da o zamana dek bilinmeyen bir şey yaparak kahve pişirip müşterilere ikram ettiler. Böylece kahve tüketimini, özel mekanların ve belirli bir zümrenin tekelinden çıkararak toplumun daha geniş kesimlerine açtılar. Temellerini attıkları bu kahvehanelerin sayısı yirmi yıl sonra sadece İstanbul'da 600'e ulaştı. Bir asır sonra Londra'dan, Viyana'ya, İstanbul'dan Yeni Delhi'ye kahvehaneler zinciri oluşmuş oldu. Bu iki girişimci Suriye'linin yaptığı, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru yatırımı yapmalarıydı.

**Kaynak:** Ahmet Yaşar, "The Coffeehouses in Early-Modern İstanbul: Public Space, Sociability and Surveillance", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, 2003, s. 18.

### **1.3.3. Sosyal Statü Kazanmak**

Girişimcilik aynı zamanda sosyal bir niteliğe sahip olup, toplumsal bir olgudur. Toplumlarda daha fazla kazanmak arzusu, bir kişinin kazandığı ve harcadığı paranın başkaları tarafından başarı ve değer ölçüsü olarak değerlendirilmesinden ileri gelmektedir. İyi bir iş ve ünvana sahip olmak, toplum gözünde girişimcilere verilen değer olarak yorumlandığından kişilerin sosyal statülerinde olumlu etkiler yapar.<sup>41</sup>

Girişimcilerin toplumda bir ürün veya hizmete yönelik başkalarının göremediği ihtiyaçları fark edip, bir iş kurma fikrine dönüştürme konusunda yaratıcı kişiliğe sahiptirler. Bu yaratıcı kişilikleri ve insanlarla beşeri ilişkilerinin iyi olması, hem kişisel hem de toplumsal açıdan tatmin olmalarını sağlar. Bu özellikleriyle toplum önünde belirli bir statüye sahip olmak onları motive eder.

### **1.3.4. Sosyal Fayda Sağlamak**

Kişileri girişimciliğe sevkeden sebeplerden birisi de sosyal ve toplumsal fayda sağlamaktır. Bu amacı Çalık Grubu başkanı Mahmut Ça-

<sup>41</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 432

lık örneği oldukça güzel özetlemektedir.<sup>42</sup> 1959'da İstanbul'a gelen ve Sultanhamam'da iş yapmaya başlayan Çalık Grubu Başkanı Mahmut Çalık, buradan kazandığını yine Malatya'ya yatırdığını belirtmektedir. Çalık, Tahtakale, Sultanhamam ve Mahmutpaşa piyasalarında iş yapan patronların kendi memleketlerine yatırım yapmaları halinde Türkiye'nin daha hızlı kalkınacağını söylüyor. Mahmut Çalık, Doğu ve Güneydoğu sorununun da ancak bu yöntemle çözüleceğine inanıyor. İlkokulu bitirdikten sonra iplik atölyelerinde çalışmaya başlayan Çalık, halen Malatya'da kurulu dört fabrikasında 2 bin 600 işçi istihdam ediyor. Yeni yatırımlarla bu sayıyı 5 bine çıkarmayı hedeflediklerini belirten Çalık, Malatya'dan Sultanhamam'a geliş nedenini ise şöyle anlatıyor:

*“1954 yılında ilçemize elektriğin gelmesiyle birlikte el tezgahlarından elektrikli tezgahlara geçtik ve işimizi kurduk. 1959 yılında ise artık kasabada gelişemeyeceğimizi gördük ve İstanbul'a gelmeye karar verdik. İstanbul'a geldikten sonra da memleketimizle irtibatımızı kesmeden tekstil işine devam ettik. Burada sağladığımız gelirler memleketimiz olan Malatya'ya yatırım yaptık. Türkiye içinde Malatya dışı yatırım yapmadık. İlk fabrikamızı 1972 yılında Malatya'da kurduk. Şimdi Malatya'da İpaş, Anateks GAP İplik ve GAP Dokuma olarak dört fabrikamız, Türkmenistan'da ise üç fabrikamız bulunuyor. Türkmenistan'daki fabrikalarımızla oğlum Ahmet Çalık ilgileniyor. Kendisi ayrıca Türkmenistan Tekstil Bakan yardımcısı”.*

#### 1.4 Girişimcinin Kişiliği

Kişilik; “bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçlerdir”.<sup>43</sup> Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir

ilişki biçimidir.<sup>44</sup> Kişilik tanımında yer alan kavramları biraz açarsak dört noktanın öne çıktığı görülmektedir. Bunlar:

§ **Ayırt edicilik:** Bireyi başkalarından farklı kılan özelliklerini,

<sup>42</sup> Power, 1996/7, s. 67.

<sup>43</sup> Jerry M. Burger, *Kişilik*, çev. İnan Deniz Erguvan Sağıroğlu, İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2006, s. 23

<sup>44</sup> Doğan Cüceloğlu, *İnsan Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991, s. 404.

- § **Tutarlılık:** Zaman boyutu içinde kişinin benzer durumlarda davranışının pek değişmemesini,
- § **Yapılaşmış:** Kişiliğin çok sayıda parçadan oluşan bir sistem olduğunu,
- § **İlişki kuruş biçimi:** Bireyin gündelik davranışlarında gözlemlenebilen somut ilişkilerini kapsar.

Diğer bir ifade ile Girişimci kişilik ise girişimciyi diğer kişilerden ayıran nitelikleri ifade etmektedir. Girişimci kişilik özelliklerinden en önemlisi risk alma eğilimi ya da risk almaya olan yatkınlıktır. İş hayatının zorluklarına katlanabilecek güce sahip olmak, faaliyet alanlarında daha profesyonel davranmak ve amaçlarına ulaşmada daha fazla motivasyona sahip olmak girişimci kişiliğin dikkat çeken özellikleri olarak sıralanabilir.<sup>45</sup>

Literatürde başarılı girişimciler için birçok özellik tanımlanmaktadır. Genel anlamda girişimciler, kendini tanıyan, risk almaya seven, yeniliklerin peşinde koşan, oto kontrole sahip, araştırmacı, belirsizlik içeren ortamlarda toleranslı, kendine güvenen, bilgi ve başarıya arzusuna sahip olmaları gibi özellikleri taşırlar.<sup>46</sup>

Bir başka çalışmada ise girişimcinin özellikleri arasında şunlar sıralanmaktadır:<sup>47</sup>

- § Organizasyon becerisi,
- § Atıl veya kapasitesinin altında kullanılan kaynakları değerlendirmek,
- § Risk almak,
- § Fırsatları görebilmek,
- § Fırsatı değerlendirebilmek,
- § İhtiyatlı araştırmalar yapmaktan ziyade tetikte olmak,
- § Değer yaratmak,
- § Oyunun kuralını baştan yazmak. Bu bölümde girişimci kişilikle ilgili önemli özelliklerin herbiri kısaca anlatılmaktadır.

<sup>45</sup> Ceylan ve Demircan, a.g.e., s. 830.

<sup>46</sup> John Schermerhorn, *Management*, New York: John Wiley & Sons, 1996, s. 175

<sup>47</sup> Başar, a.g.e., s. 4.

### 1.4.1. Risk Alma Eğilimi

Risk almak, hasar ya da kayba uğramayı, tehlikeye girmeyi göze almak anlamına gelmektedir. Risk kavramı, devam etmekte olan bir olayın sonucunun tam bir belirlilikle ifade edilememesidir.

Girişimciler işletme sahibi olarak, işletmeye ilişkin tüm riskleri üzerine alması bakımından profesyonel yöneticiden ayrılırlar. Riski üstlenmeyi, sadece maddi açıdan değil daha geniş anlamda düşünmek gerekir. İşletme sahibi girişimci için işletmesi gelir kaynağının ötesinde bir anlam taşıdığından üstlendiği risk maddi sınırları aşan bir niteliğe sahip olmaktadır.<sup>48</sup>

### 1.4.2. Belirsizliğe Tolerans Eğilimi

Kişinin belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Belirsizliğe tolerans risk alma eğiliminden farklıdır. **Risk**, istenmeyen bir durumun meydana gelme olasılığıdır. Amerikalı ekonomist Frank H. Knight, risk ile belirsizliği (uncertainty) birbirinden ayırmıştır. Bu anlamda belirsizliğin tanımını yapan ilk kişidir. Belirsizlik (uncertainty), “belirli bir hareketin birden fazla sonucunun bulunması, bu farklı sonuçların ortaya çıkma olasılıklarının belli olmaması durumudur.” Eğer belirli sonuçları elde etmenin olasılıkları da biliniyor ise, belirsizlik değil risk söz konusudur. Bir başka deyişle, riski belirli ölçüde minimize etmek mümkündür; Ancak, rasyonel seçim kararına bağlı olmayan belirsizlik ölçülemezdir. Knight’a göre, girişimci belirsizlik ortamı içerisinde neyin, ne zaman ve nasıl üretileceğine ilişkin üretken süreçte karar verici konumunda ve kâr elde etme beklentisiyle bunun sorumluluğunu alan kişidir.<sup>49</sup> Girişimci kişilerin belirsizliğe tolerans göstermede eğilimlerinin diğer kişilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

### 1.4.3. İç Denetim Odağına Sahip Olmak

Denetim odağı kişilerin sorumluluk almaları ile ilgili bir kavramdır. İç denetim odağına sahip kişiler yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını olumsuz da olsa sahiplenen kişilerdir. Girişimci kişiler genel olarak sorumluluk almayı seven kişilerdir. Girişimciler belli bir işe girerken, bazen zarar etmeyi göze alır ve bunun sorumluluğunu taşırlar.

<sup>48</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 46.

<sup>49</sup> Serpil Döm. *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

#### 1.4.4 Başarma Güdüsü

Başarıya ulaşmak ve büyümek için sabır, çalışma ve hırsa sahip olmak oldukça önemlidir. Girişimciler, yüksek başarma güdüsüne sahip olup, bu ihtiyaçlarını tatmin etme eğilimindedirler. Japonların başarısının sırrının ciddi ve sistemli çalışmakta yattığı birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Yılmadan, sistemli, düzenli, istekli ve her gün kişinin kendini geçmeye yönelik çalışması gerekmektedir. Girişimci kişiliğe sahip kişilerin işletmeleri ile hayatları özdeşleştirdikleri işleri için devamlı ve düzenli çalışma içindedirler.<sup>50</sup>

İnan Kıraç'ın Vehbi Koç ile ilgili aktardığı şu alıntı, başarma güdüsünü çok iyi yansıtmaktadır:<sup>51</sup>

*Vehbi Bey ilgilendiği bir konuya senelerini verdi. Çok sebatkardı, yılmadı. Buna en güzel örnek 'Tat Konserveleri'dir. Tat Fabrikasını kurmaya karar vermesi ile kurması arasında yirmi sene vardır. Salça Türk mutfağında annelerimiz tarafından yapılan bir şeydi. Do-layısıyla damak tadı değişiktir. Üretimin kitlesel olabilmesi için büyük kitleler tarafından ürünün kabul edilmesi gerek. Bu noktaya gelebilmek için 20 yıl beklemiştir. Tat, şu anda, dünyanın en büyük beşinci salça fabrikasıdır. İlk dört üretici de ABD'dedir. Beşincisi ise Vehbi Bey'in kurmak için 20 yıl beklediği Tat'tır. Bu, çok uzun bir çalışmanın ürünüdür. Ama dikkat çekici olan, Vehbi Bey'in kafasına koyduğu işi eninde sonunda yapmasıdır.*

Girişimcilerin, motivasyonuyla beraber öne çıkan bir özellikleri de iletişim kurma ve sürdürme becerileridir. Girişimci kişiler daha işe başlamadan önce çevrelerine yapmak istedikleri iş hakkında bilgiler verirler ve burada iletişim kurma yeteneklerine göre insanları kendi fikirleri etrafına çekebilirler.

#### 1.4.5.Yenilikçi Olmak

Yenilikçi olmak, yeni ürünler, yeni yöntemler oluşturma, yeni pazarlara girme, yeni bir organizasyon yapısı kurma ve tüm bunlara yönelik bir irade ortaya koymayı içeren eğilimdir. Girişimci kişilerin yeni ve özgün bir şey bulma ve tasarlama yetisi gelişmiştir. Girişimci kişiler, yaratıcı düşüncelerini farklı şekillerde ortaya çıkarmaya çalışırlar.<sup>52</sup> Yenilik ve yara-

<sup>50</sup> Mustafa Gümüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 38-39

<sup>51</sup> *Capital*, 1999/8, s. 57.

<sup>52</sup> İlter Akat, ve Gülay Bulak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 2. Baskı, İzmir, 1997.



tıcılık, girişimcilerin risk alması ve önderlik etmeleri ile yakından ilgilidir. Girişimcilerin sahip olduğu bu yetenek birçok zorluklara karşı girişimcilerin rekabet güçlerini koruyabilmelerini sağlamaktadır. Çünkü girişimciler bu yeteneklerini kullanamazlarsa, sahip oldukları bilgileri, deneyimleri ve değerleri bakımından var olan potansiyellerinin büyük bölümü atıl kalmaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılık, var olan değerlerden katma değer elde etmenin en ucuz ve en iyi yoludur.<sup>53</sup>

Girişimcilerin çevreye duyarlı olma, farklı gözle bakabilme ve değişimi görebilme gibi özelliklerinin yenilikçiliği beslediği söylenebilir. Bu özelliklerin girişimcilerde çok erken yaşlarda varolduğu görülmektedir. Tanışlar Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Durmuş Tanış'ın aktardığı 1960'lı yıllara ait bir hatıra bunu desteklemektedir. "13-14 yaşlarımda Yozgat'ın bir köyünden kalkıp Ankara'ya gelmiş ve demirci çırağı olarak iş hayatına başlamıştım. Bir gün demir işi için gittiğimiz bir evde ilk defa kaloriferi gördüm. Ne olduğunu sorunca sobanın yerine ısınmak için kullanıldığını söylediler. O an kırı pası, tozu dumandı olmayan bu aletin sobanın yerini alacağını düşünmüştüm."

#### 1.4.6. Kendine Güvenmek

Kendine güvenmek kısaca, kişinin kendisi hakkında sahip olduğu olumlu düşüncelerdir. Girişimci kişilerin kendine güveni yüksektir. Girişimci kişiler, aileleri, yakın çevreleri ve toplum önünde kendilerini kabul ettirme ve onların güvenini kazanma isteği taşırlar. Girişimci kişiler kendi işlerini kurarak, ekonomik ve sosyal bakımdan iyi bir yer edinebileceklerine inanırlar. Bu düşünce ile işe başlarlar ve elde edilen başarı ile kendilerine güven duygusu pekişir.

#### 1.4.7 Proaktif Olmak

Girişimcilerin kişilik özelliklerinden biri de proaktifliktir. Proaktif kişilik, koşullarla sınırlanamayan, fırsatları kollayan, insiyatif sahibi, hareketli ve değişimi yakalamaya yönelik kişilerdir. Girişimci kişiliğin belki de en belirgin özelliği proaktif olmaları, olaylara, işlere, pazarlara vs. herkesten önce girmeye ya da kimsenin farketmediği bir yöntemle girmeye çalış-

<sup>53</sup> Edward De Bono, *Rekabet Üstü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s. 72.

malarıdır. Sanko'nun yönetim kurulu başkanı Abdülkadir Konukoğlu'nun babası hakkında anlattıkları bir proaktif davranış örneğidir:<sup>54</sup>

*Biz babam sayesinde büyüdük. Babamın tek hedefi tekstildi. Bunun yanında çok büyümekti. Büyümemizin tek nedeni babamdır. Babamın 1978 yılında hazırladığı projeye 1989 yılına kadar geldik. Yani babam 20 yıl sonrasını görüp, buna göre program yapıyordu. Babam büyük yatırımlarımızı hep kriz dönemlerinde yaptı. Tekstilde çok büyük paraların kazanıldığı dönemler babam tekstile yatırım yapmazdı. Çünkü ikinci sene çok yatırım yapan olduğu için o sanayi krize girer diye düşünürdü. Biz böyle büyüdük.*

Girişimci yapacağı işlerde nereye ulaşmak istediğini işe başlamadan önce belirler. Amaçlarını belirler, hedeflerini tespit eder. Kişilerin yapabilecekleri, işe koyulurken kendilerine çizdikleri ufuk kadardır. Bir girişimci de yapacağı işle ilgili olarak, bu işi neden yapacağıyla ilgili olarak misyonunu ve vizyonunu belirlemelidir. Girişimciler kendilerinin sahip olduğu vizyon yanında, işletmelerine de bir vizyon kazandırmalıdır. Bir vizyon geliştirmek ihmal edilmemeli, yenilikçi bir ortam sağlanmalı ve dar kalıplara sıkışıp kalmış bir ortamdan kaçınılmalıdır. Çünkü insanlar, doğası itibarıyla nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemektedirler.

### **Piyasa adamının ortak özellikleri**

- Çok genç yaşta babalarının yanında çırak olarak işe başladılar
- Piyasalara girer girmez öncelikle çevre edindiler
- İş yaptıkları kişi ve kuruluşlara güven vermeyi başardılar.
- Bugünkü işlerine başlamadan komisyonculuk ve aracılık yaptılar
- Bu işlerden kazandıkları paralarla üretime yatırım yaptılar.
- Yurdun değişik bölgelerinde yeni iş sahaları oluşturdular
- Kendi memleketlerinde hayır işleri yapmayı ihmal etmediler
- Büyümelerini gerçekleştirerek binlerce insana iş kapısı açtılar
- Zamanlama yetenekleriyle krizlerden kurtulmayı bildiler
- Büyüme hedefleriyle uzun vadeye yayarak program yaptılar
- 80'li yıllarda ihracata yönelerek büyüdüler

**Kaynak:** Power, 1996/7, s.65

<sup>54</sup> Power, 1996/7, s. 68.

Tablo 1.5. Türk Patronunun Karnesi

Konu	Açıklama	Not (10 üzerinden)
Girişimcilik	Girişimcilikte başarılı, kişisel girişimcilik kriterine göre dünya sıralamasında ilk 10'da.	7
Risk Alma	Risk almaktan çekinmiyor. Aşırı derecede risk alması tek adam olma anlayışının göstergesi.	6.3
Globalleşme	Yabancılarla çalışanlar geliyor, aile şirketleri geleneğini sürdürenler ise içe dönük ve yabancı.	2
Dışa Açıklık	Yabancı yönetici ve fikirlerden yararlanarak kendisini geliştirmek istiyor.	7
Yabancı Dil	Ortaokul ve lise mezunları çoğunlukta, yabancı dil yetersiz.	3
Pazarlama	Türkiye yeni ürünleri çabuk kabul eden bir pazar olduğu için, pazarlamada zorlanmıyor.	5
Eğitime Yatırım	Eğitime önem veriyor, üniversite ve kolej için girişimlerini sürdürüyor.	6
Uluslararası Deneyim	Türk ve yabancı patronların birbirlerinden farkı yok. Türk işadamlarının çoğu uluslararası deneyim sahibi.	7
Ekip Çalışması	Kısmen uyguluyor, bir çoğu sıcak bakmıyor.	2
Teknoloji	Teknolojik gelişmeleri ilgiyle izliyor, büyük yatırımlara girmiyor.	3
Yeniden Yapılanma	Büyükler hazırlanıyor küçükler ise riskli görüyor.	2
Yetki Devri	Yetki devrinde isteksiz yetki talebi de yok denecek kadar az.	1
Ürün Yenileme	Rekabet için zorunlu hale geldi, Batı ile yarışıyor.	6
Strateji	Büyükler önem veriyor, küçükler ise stratejiye oldukça yabancı.	2
Bürokrasi	Bütün patronlar bürokrasiyi azaltmak istiyor, azaltanlar çok az.	1
Finans	Finans yönetiminde oldukça başarılı, rahat bir Yönetimi alan olarak bakıyor.	6

**Kaynak:** Power, 1996/7, s. 32

#### 1.4.8. Problem Çözmek ve Hızlı Karar Verebilmek

Problem çözme, karşılaşılan durumlarla ilgili ne yapılması gerektiğine karar verme ve bu durumu ortadan kaldırma eylemidir. Karar verme aşamasında belirli seçenekler oluşturulur ve biri seçilip, uygulanarak sonuca ulaşılır. Karar vermek bazen risk üstlenmeyi gerektirdiği için karar süreci uzamakta veya gecikmektedir. Ayrıca insanlar sıkça kararsızlık durumunda kalarak, karar vermekte ve seçim yapmakta zorlanmaktadır. Her iki

durumda da pek çok fırsatın kaçması söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla girişimcilik hızlı karar almayı ve kararları hızlı uygulamayı zorunlu kılmaktadır. Çabuk karar vermek, aceleyle mantıksız karar vermek anlamına gelmemektedir. Karar durumu ile ilgili veri ve bilgileri toplamak, güvenilen kişilere danışmak, değerlendirmek ve sonra karar vermek daha doğru bir davranış olacaktır.<sup>55</sup> Girişimciler hızlı problem çözme ve karar verme becerileri bakımından diğer kişilerden ayrılmaktadır.

#### 1.4.9. Öncü Olmak

Öncü olmak, uygulamaya dönük bir beceridir. Bu yönleri ile girişimciler, başkalarını takip etmek yerine, yenilikçi fikirlerini zaman kaybetmeden ve rakiplerinden daha hızlı biçimde harekete geçirirler. Yeni süreçler yaratma ve fırsatları belirleme yeteneği önemli olmakla birlikte, girişimci olarak kabul edilmek için yeterli değildir. Yenilikçi düşünürlerin birçoğunun fikirlerini eyleme dönüştüremedikleri görülmektedir. Bu nedenle girişimciler, belirlenen fırsatları, bir iş planına dayandırarak eyleme dönüştürürler.<sup>56</sup>

Türkiye'deki girişimcilerin belirli girişimcilik alanlarındaki durumunu genel olarak gösteren bir karne Tablo 1.5.'de sunulmaktadır.

### 1.5 Girişimciliğin Finansmanı

Girişimciler daha çok öz kaynaklarını kullanma ve dış finansman kaynaklarına az yönelme eğilimindedir. Öz kaynaklar yerine dış finansman kaynaklarını kullanmak istediklerinde sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Özellikle yüksek faiz ödemeleri, ödeme koşulları ve teminat istenmesi karşılaşılan en önemli sorunların başlıcalarıdır. İşe yeni başlayan girişimciler için finans kaynaklarına ulaşamama oldukça büyük bir engel teşkil etmektedir. Yeni yatırımların yapılabilmesi, yeni makine ve araçların alınabilmesi için bu sorunun çözülmesi gerekmektedir.<sup>57</sup>

İşletmeler çok büyük ölçüde öz kaynak sermaye ile kurulmaktadırlar. İşletme sahibi olan girişimci kişiler kendi imkanları çerçevesinde bir yatırıma

<sup>55</sup> Gümüş, a.g.e., s. 170.

<sup>56</sup> Başar, a.g.e., s. 7.

<sup>57</sup> *Capital*, 1999/8, s. 57.

girişmektedir. İmkanlar kısıtlı ise işletme ölçeği küçük tutulmakta veya yatırımdan vazgeçilmektedir. Burada Türkiye'deki küçük işletme ile girişime kalkışan girişimcilerin borçlanmaktan korktuklarını da vurgulamak gerekmektedir. Küçük girişimciler borcun gelecekteki faizi ve anapara ödemelerinden çekinmekte, kendi imkanları dahilinde girişimde bulunmaktadırlar. Halbuki hakiki girişimci, kendi yağından çok başkasının yağı ile kavrulmayı göze alabilen, bu riske ve gerekli uzlaşmaya girebilen kişidir.<sup>58</sup>

Girişimcilerin finansman kaynakları arasında dikkat çeken kaynaklar burada kısaca anlatılmaktadır.

### **1.5.1 Tasarruf Alışkanlığı ve Zorunluluğu**

Tasarruf yapma, aza kanat etme gibi özellikler Türk toplumunun önemli özelliklerindedir. İyi bir planlamayla, hem ihtiyaçların karşılanması hem de tasarruf yapabilmek mümkündür. Düzenli bir biçimde, tasarruf amacıyla bir miktar para ayrılmalıdır. Tasarruf için ayrılan para miktarı önemli değildir. Önemli olan bu alışkanlığı kazanmaktır. Bir harcama planı yapmak, belirli bir zaman diliminde ileriye dönük olarak para yönetimine bir sistematik kazandıracaktır.

### **1.5.2 Risk Sermayesi**

Risk sermayesi, değişik ortam ve ülkelerde Venture Capital, Girişim Sermayesi, Atılım Sermayesi, Cesarete Dayalı Sermaye adları ile anılmaktadır. Risk sermayesi; iyi bir iş fikri olanların bu fikirlerini hayata geçirmelerini sağlayacak sermayeyi onlara ödünç vermek ve buradan bir kazanç doğduğu zaman ödünç verilen sermayeyi geri almak; eğer kazanç olmazsa riske katlanmaktır.<sup>59</sup>

### **1.5.3 Finansal Kiralama (Leasing)**

Leasing'in kelime anlamı "kiralama"dır". Leasing ya da finansal kiralama, bir yatırım malının mülkiyeti leasing şirketinde kalarak, belirli bir kira karşılığında, kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve yapılan sözleşmede belirlenen değer üzerinden sözleşme süresi sonunda mülkiyetin kiracıya geçmesini sağlayan çağdaş bir finansman yöntemidir. Her türlü

<sup>58</sup> Çetin, a.g.e., s. 165

<sup>59</sup> [http://www.activefinans.com/activeline/sayi23/reel\\_sektor.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayi23/reel_sektor.html)

makine, ekipman, uçak, gemi ile araç ve donanım leasing konusu olabilir. Leasing'in yatırımcı ve girişimcilere çeşitli avantajlı yanları vardır. Bunlar; vergi avantajı, KDV avantajı, teşvik avantajı ve şirketin iflası durumunda mallara el konulmamasından kaynaklanan avantajdır.

## Özet

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Kar elde etmek için girişimlerde bulunurken, bu çabaları sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri de üstlenmektedir. Girişimciler işadamı, patron, yönetici gibi birden çok role sahiptir. Girişimci aynı zamanda sermayedar-girişimci veya yönetici-girişimci de olabilir. Girişimciler sahip olduğu özellikler ve içinde bulunduğu koşullar nedeniyle, bu rolleri birlikte veya ayrı ayrı yürütmeye çalışır.

Girişimciliğin ortaya çıkışında kişilik ve çevre faktörlerinden hangisinin daha belirleyici olduğu hala tartışılmaya devam edilmektedir. Girişimcilerin özellikleri arasında risk almak, sorumluluk üstlenmek, sürekli yenilik arayışı içinde olmak ve mevcutla yetinmemek sayılabilir. Girişimcilerin başarı güdüsü yüksek kişiler olduğu da ifade edilmektedir. Girişimciler doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olan ve bu özellikleri aile ve/veya çevre faktörleriyle şekillenen kişilerdir. Girişimciliği böyle kabul edersek bunun anlamı eğitim yoluyla girişimciliğin geliştirilebilmesi demektir. Girişimcilerin işletmelerini kurarken büyük ölçüde öz sermayelerini kullanmaktadır. İşletme sahibi olan girişimci kişiler kendi imkanları çerçevesinde bir yatırıma girişmektedir. İmkanlar kısıtlı ise işletme ölçeği küçük tutulmakta veya yatırımdan vazgeçilmektedir. Son zamanlarda yeni finansman araçlarının girişimciler tarafından kullanılmaya başladığı görülmektedir.

Girişimcilik kadar KOBİ'ler de aile işletmeleri ile yakından ilişkili bir konudur. Aile işletmelerinin girişimciler ile özdeşleşmesi yanında belirgin bir özellikleri de çok büyük bölümünün KOBİ olmasıdır. Bu yüzden kitabın ikinci bölümü KOBİ'lere ayrılmıştır.

## BÖLÜM 2

### KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER (KOBİ)

Türkiye’de aile işletmelerinin uzun bir geçmişi olmadığı ve aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme olduğu yaygın bir görüştür. Bir KOSGEB yetkilisine göre, Türkiye’deki toplam işletmelerin % 99,5’i KOBİ’lerden oluşmakta, KOBİ’lerin %89’u 1 ile 4 işçi çalıştıran mikro işletme konumundadır.<sup>1</sup>

Türkiye’deki aile işletmelerinin KOBİ konumunda olması, aile işletmelerini küçük işletmelerle aynı kabul etmek anlamına gelmemelidir. Bazen uluslararası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilir.<sup>2</sup> Sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya etkilemesi potansiyeli, aile işletmelerini diğer işletmelerde karşılaşılmayan bazı sorunlarla karşı karşıya getirmektedir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta, Türkiye’de aile işletmelerinin incelenmesinde KOBİ’lerin dikkate alınması gerektiğidir. Çünkü farklılıkları kadar aile işletmeleri ve KOBİ’ler büyük benzerlikler de göstermektedir. Bu yüzden aile işletmelerini ele almadan KOBİ’lerin belli özellikleri açısından ele alınmasında yarar görülmektedir.

Kitabın bu bölümü KOBİ kavramının tanımı ile başlamaktadır. Ardından KOBİ’lerin ekonomideki yer ve önemlerinden bahsedilmektedir. İlerleyen kısımlarda KOBİ’lerin özelliklerine yer verilmiştir. Bölüm sonunda ise KOBİ’lerin sorunları ele alınmaktadır.

<sup>1</sup> Necla Haliloğlu, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü Yöneticisi, 5.11.2002 tarihinde-Radyo Metropol’de Türkiye’de Girişimcilik konusundaki panelde yaptığı konuşma.-

<sup>2</sup> Tamer Koçel, “Aile İşletmeleri”, *Milliyet*, 12 Aralık 1990.

## 2.1 KOBİ Kavramı ve Tanımı

KOBİ'lerin tanımı konusunda bir görüşbirliği olmadığı görülmektedir. Tanım zorluğunun temel nedeni bu işletmelerin faaliyet alanları ve kullandıkları üretim araç ve teknikleri bakımından çok farklı niteliklere sahip olmalarıdır. Uygulamada her kurum ve kuruluş KOBİ tanımı yaparken kendisi için kullanılabilir kriterleri dikkate almaktadır. Tanımlarda öne çıkan kriterler personel sayısı, sermaye miktarı, makina parkı ve iş hacmi vb. kriterleridir.

Türkiye'de Kamu Kurumları tarafından yapılan ve nicel verilerin kriter alındığı bazı KOBİ tanımları aşağıdaki gibidir:<sup>3</sup>

**KOSGEB:** Kuruluş Kanunu gereği 150'ye kadar eleman istihdam eden İmalat Sanayi işletmeleri,

**Hazine Müsteşarlığı,** KOBİ Teşvik Kredileri Çerçevesinde;

- § İmalat, tarımsal sanayi ve yazılım sektöründe yer alan,
- § 250'ye kadar eleman istihdam eden (1-9 Mikro, 10-49 Küçük, 50-250 Orta),
- § Bina ve arsa hariç, makine ve teçhizat tutarı bilanço değeri 600 milyar TL'yi aşmayan işletmeler.

**Dış Ticaret Müsteşarlığı:** İmalat sanayiinde faaliyette bulunan, 1-200 arası eleman istihdam eden, sabit sermaye değeri 2 milyon \$'ı aşmayan işletmeler.

**Eximbank:** 1-200 arası eleman istihdam eden imalatçı, ihracatçı işletmeler.

**Devlet İstatistik Enstitüsü:** İşçi sayısı 1-9 Mikro Ölçekli İşletme, 10-49 Küçük Ölçekli İşletme ve 50-100 Orta Ölçekli İşletmedir.

**Halk Bankası:** İşyerinde en çok 250 işçi (250 dahil) çalıştıran ve kanuni defter kayıtlarındaki arsa ve bina hariç sabit yatırım (makine tesis ve cihazları, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları ile diğerleri toplamı) net tutarı 600.000.000.000.-TL'na (altı yüz milyar dahil) kadar olan işletmeler;

<sup>3</sup> <http://www.tobb.org.tr/organizasyon/kobi/tanim.php>'den derlenmiştir.



**Avrupa Komisyonu:** KOBİ'ler; anaparası veya oy hakkının %25'inden fazlası bir büyük işletme veya kuruluşun sahipliği veya kontrolünde bulunmayan ve aşağıdaki tablonun kapsadığı işletmelerdir:

	Çalışan Sayısı	Yıllık Ciro	Bilanço
Mikro İşletmeler	1-9	1 milyon ğ	1.4 milyon ğ
Küçük İşletmeler	10-49	9 milyon ğ	10 milyon ğ
Orta Büyüklükteki İşletmeler	50-249	50 milyon ğ	43 milyon ğ

KOBİ kavramı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. KOBİ tanımında kullanılan büyüklük nisbi olup, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, iş koşulları ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.<sup>4</sup>

KOBİ'ler konusunda çalışmalarıyla tanınan Tamer Müftüoğlu KOBİ tanımı yaparken Türkiye için nitel tanımlamanın daha kullanışlı olduğu görüşündedir. Nicel kriterlerin devletin bu işletmelere yönelik teşviklerinde objektifliği sağlamak için bürokratik bir gereklilik olduğunu belirtmektedir. Müftüoğlu'na göre, nicel tanımlarda istihdam edilen personel sayısı ve sabit sermaye yatırım tutarını birinci derecede önemli kriterlerdir. Müftüoğlu, KOBİ tanımında nitel kriterlerin önemli olduğunu, ancak bu işletmelerin asıl belirleyicisi ve işletmeye her şeyiyle hakim olan girişimcinin özel bir yerinin olması gereğini vurgulamaktadır.<sup>5</sup>

## 2.2 KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

Gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde sanayinin temelini küçük sanayinin oluşturduğu ve sanayi alanındaki gereksinmelerin küçük işletmeler tarafından karşılandığı bilinen bir gerçektir. Sanayi Devrimi sonrası küçük işletmelerin büyük işletmeler ile rekabet edemeyecekleri, bu nedenle de sistemi tümüyle terk etmek zorunda kalacakları görüşü geniş taraftar toplamıştır. Ancak, öngörülerin aksine, küçük işletmeler sayısal, ekonomik ve politik açılardan daha da önem kazanarak sistemdeki varlıklarını

<sup>4</sup> Mehmet Örgen, "Türk Cumhuriyetleri ile İlişkilerin Geliştirilmesinde KOBİ'lerin Rolü", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 4.

<sup>5</sup> Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s. 106.

## İhracatçı KOBİ'ler

İhracatta en çok başarı gösteren ikinci 500 firma belirlendi. Ezici çoğunluğu özel sektöre ait firmaların tamamı küçük ve orta boy işletmelerden oluşuyor.

TİM'in Kültür Üniversitesi İktisat Bölüm Başkanı Prof. Dr. Durmuş Dünder ve ekibine hazırlattığı araştırmaya göre, ikinci en büyük 500 ihracatçı firmanın 498'i özel sektörde, 2'si ise kamu alanında faaliyet gösteriyor.

Araştırma sonuçları şu tabloyu ortaya çıkardı:

- Türkiye ihracatının yüzde 72'ye yakın bir bölümünü ilk 500 şirket gerçekleştiriyor. İkinci 500 ihracatçı firmada bu oran yüzde 8'e kadar düştü.
- İlk 500'ün yıllık ihracat tutarı 26 milyar dolar civarındayken, bu tutar ikinci 500 için 3 milyar dolar seviyesinde bulunuyor.
- 500 büyük firma 351 bin 356 kişiyi istihdam ederken, bu sayı ikinci 500 için 90 bin kişi olarak belirlendi. Bu da ikinci 500 firmanın çoğunlukla KOBİ'lerden oluştuğunu gösteriyor.
- Daha kârlı çalışıyorlar
- En büyük 500 firmanın 3.8 katrilyon lira olan vergi öncesi karlılığı ikinci 500 için 1.18 katrilyon liraya ulaştı. Oran olarak hesaplandığında ortalama karlılıkları yüzde 5 seviyesinde bulunuyor. Bu oran ilk 500 firma için hesaplanan orana çok yakın. Buna karşılık KOBİ'lerin Türkiye'de büyük firmalara göre daha fazla oranda kar üretebildikleri gözleniyor.
- İkinci 500 firma içinde İstanbul 260 firma ile ihracatına merkezi olmaya devam ediyor. İzmir 51 firmayla ikinci sırada. Bunu 39 firmayla Bursa, 13 firmayla Denizli, 12 firmayla Gaziantep, 11 firmayla Ankara ve Manisa, 10 firmayla Kocaeli, 9 firmayla Hatay ve İçel takip ediyor.

### **Kapasite kullanımı yüksek**

Kabul edilebilir kapasite kullanımı olan yüzde 61 ile yüzde 90 arasında kapasite kullanan 162 firma bulunuyor. 102 firma, yüzde 61'in altında kapasite kullanırken, 2 firma mevcut kapasitelerinin üzerinde üretim yapıyor. Firmaların yarıya yakın bölümünün yıllık elektrik tüketimi 1 milyon KWH'in altında kalıyor. Buna karşılık sadece yüzde 0.7'lik bir kısmı 100 milyon KWH'nin üzerine çıkabiliyor.

**Kaynak:** <http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/11/10/ekonomi/ekonomi3.html>

kabul ettirmiş; sistemin vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Bu gelişmeler, küçük işletmelerin, sosyal ve politik nedenlerin ortaya çıkardığı bir zorunluluk olmadığı, ekonomik ve sosyal sistemin önemli bir unsuru olarak varlıklarını sürdüreceklerini göstermektedir.<sup>6</sup>

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olursa; işyeri sayısı, çalışan sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıl-

<sup>6</sup> Oktay Alpugan, *Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Önerileri* <http://www.tesob.org.tr/oktay.htm> 20.08.2003.

dığında küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerek sosyal gerekse ekonomik dokuda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.<sup>7</sup>

- § Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin % 99.5'ini oluşturmaktadır.
- § İmalat sanayiindeki istihdamın % 61.1'i Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde yer almaktadır.
- § Yaratılan katma değerde ise Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin payı ise % 27.3'dür.

Tüm dünyada KOBİ'ler ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkeler arasında görece farklar olmasına rağmen; hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ sayısı toplam işletmelere oranı bakımından çok yüksek bir seviyededir. Bu bölümde farklı kaynaklardan KOBİ'ler ile ilgili bazı göstergeler sunulacaktır. Kobinet bilgi bankası verilerine göre, çeşitli ülkelerde küçük işletmelerle ilgili bazı ekonomik göstergeler Tablo 2.1'deki gibidir.<sup>8</sup>

**Tablo 2.1. Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler**

	A.B.D	ALM.	HIND	JAP	İNG	G.KORE	FRA	İTA	TÜR
Toplam İşletmelere Oranı	97,2	99,8	98,6	99,4	96,0	97,8	99,9	97,0	98,8
İstihdam Oranı	50,4	64,0	63,2	81,4	36,0	61,9	49,4	56,0	45,6
Yatırım Payı	38,0	44,0	27,8	40,0	29,5	35,7	45,0	36,9	6,5
Üretim Payı	36,2	49,0	50,0	52,0	25,1	34,5	54,0	53,0	37,7
İhracat Payı	32,0	31,1	40,0	38,0	22,2	20,0	23,0	-	8
Verilen Kredi Payı	42,7	35	15,3	50,0	27,7	46,8	48,0	-	3-4

Dünya Bankası veritabanına göre çok sayıda ülkedeki 50'nin altında personele sahip KOBİ'lerin dağılımı aşağıdaki Tablo 2.2'deki gibidir.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

<sup>8</sup> <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

<sup>9</sup> World Bank Small and Medium Enterprise Database. Worldbank World Development Report 2002. Eylül 2001. s. 57.

Tablo 2.2 50'nin Altında Personel'e Sahip KOBİ'lerin Dağılımı

	Yıl	Firma Sayısı oranı	İstihdamdaki payı	Üretimdeki payı
Avusturya*	1991	92.0	35.7	23.1
Avusturya	1990	75.5	20.2	14.6
Belçika	1991	97.2	38.4	50.3
Bulgaristan	1997	97.5	18.9	21.8
Çin*	1991	58.9	6.0	5.2
Kolombiya*	1993	93.4	40.5	27.4
Hırvatistan	1995	96.9	26.7	34.9
Danimarka	1991	98.3	55.4	46.5
Fransa	1990	98.6	46.7	39.0
Gürcistan	1997	82.0	26.0	42.0
Hong Kong	1993	97.8	58.4	53.8
Macaristan	1996	98.8	53.1	46.5
Hindistan*	1992	76.2	17.3	13.4
Endonezya*	1995	98.7	73.2	28.4
İsrail*	1992	93.9	39.4	-
İtalya	1989	99.2	63.4	53.9
Japonya	1991	98.1	66.5	-
Ürdün	1991	93.7	21.5	-
Kazakistan	1996	87.6	23.9	25.9
Kore Cumhuriyeti	1995	98.5	55.3	25.2
Letonya	1996	98.3	41.1	39.8
Litvanya	1996	98.0	43.1	41.8
Hollanda	1990	96.7	49.7	46.5
Norveç	1990	81.5	54.8	50.5
Portekiz	1991	99.0	48.7	43.7
Romanya	1997	97.4	19.5	40.1
İspanya	1991	99.4	67.5	-
İsveç	1991	97.6	39.5	41.4
İsviçre	1991	97.5	39.5	-
Türkiye*	1992	86.7	28.3	25.7

\* Sadece sanayi işletmelerini göstermektedir.

KOBİ'lerin ölçüğe bağlı olarak sınıflandırıldığı Kobinet bilgi bankasındaki veriler bakımından Türkiye'de KOBİ'lerin dağılımı Tablo 2.3'teki gibidir.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

Tablo 2.3 KOS İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9
Orta Ölçekli Sanayi(50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6
KOS(1-199)	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9
TOPLAM İMALAT SANAYİ	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4

(\*) **Kaynak** DIE 1992 yılı genel sanayi ve işyerleri sayımı.

Son olarak KOBİ'lerle ilgili bazı verilerin yıllara göre dağılımı Tablo 2.4'te verilmektedir.<sup>11</sup>

Tablo 2.4. KOBİ'lerle İlgili Bazı Verilerin Yıllara Göre Dağılımı

	1-9	10-24	25-49	50-99	100-150	151-200	201-250	251-500	501+	Toplam
<b>1992</b>										
İşyeri sayısı	94,35	2,07	1,96	0,71	0,29	0,14	0,09	0,23	0,17	100,00
İstihdam	34,69	3,60	8,05	6,45	4,55	3,21	2,78	10,55	26,13	100,00
Katma Değer	7,37	1,61	4,82	5,46	4,49	3,45	3,80	18,00	51,02	100,00
<b>1993</b>										
İşyeri sayısı	94,71	1,75	1,89	0,70	0,29	0,15	0,09	0,24	0,16	100,00
İstihdam	34,20	3,16	8,11	6,56	4,78	3,53	2,84	11,25	25,57	100,00
Katma Değer	6,94	1,57	4,69	5,46	4,87	4,23	3,98	18,71	49,54	100,00
<b>1994</b>										
İşyeri sayısı	94,89	1,63	1,86	0,69	0,30	0,15	0,09	0,22	0,17	100,00
İstihdam	35,20	3,02	8,07	6,58	4,98	3,56	2,88	10,53	25,17	100,00
Katma Değer	5,71	1,47	5,07	6,18	5,25	4,32	3,83	20,01	48,16	100,00
<b>1995</b>										
İşyeri sayısı	94,88	1,76	1,80	0,67	0,29	0,14	0,08	0,22	0,16	100,00
İstihdam	35,10	3,10	8,05	6,60	4,98	3,55	2,87	10,55	25,20	100,00
Katma Değer	7,20	1,46	5,03	6,10	5,10	4,30	3,81	20,00	47,00	100,00
<b>1996</b>										
İşyeri sayısı	94,75	1,91	1,75	0,66	0,32	0,13	0,07	0,24	0,17	100,00
İstihdam	33,75	3,91	8,06	6,70	5,01	3,58	2,88	10,54	25,57	100,00
Katma Değer	6,60	1,50	5,05	6,20	5,20	4,20	3,82	19,00	48,43	100,00
<b>1997</b>										
İşyeri sayısı	94,41	1,89	1,87	0,83	0,32	0,18	0,09	0,23	0,18	100,00
İstihdam	32,40	3,90	8,10	6,90	4,99	3,59	2,89	10,59	26,64	100,00
Katma Değer	6,50	1,49	5,03	6,10	5,20	4,28	3,80	19,60	48,00	100,00

<sup>11</sup> <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

### KOBİ'ler açısından elektronik ticarete ilişkin mevcut durum ve tutumlar

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, küçük işletmelerin yöneticileri, en çok pazarlama ve teknoloji alanında iyileşmeye ihtiyaç duyduklarını açıklamışlardır. 401 kişinin üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre, küçük işletmelerin sadece yüzde 10'u elektronik ticaretin, işleri üzerinde ana (major) etkiye sahip olduğunu söylemişlerdir. Bu firmaların liderlerinin belirttiğine göre, yeni teknolojilerin kullanım düzeyi aşağıdaki gibidir:

Fax (Yüzde olarak)	%95
Özel yazılım uygulamaları	%73
İnternet	%63
Elektronik mail kullanımı	%62
Web sitesi kullanımı	%37

**Kaynak:** Veysel Bozkurt, "Kobi'ler ve Elektronik Ticaret", <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/6/veysel/veysel.html>

### 2.3 KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ'ler genellikle tek şahıs işletmesi olup, işletme sahibi, faaliyetleri bir elden yönetmek eğilimindedir. İşletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisi pozisyonunda bulunmaktadır. KOBİ'lerde işletme sahibi işletme ile neredeyse özdeş olduğu için KOBİ'lerde işletme sahibine ilişkin bazı nitel özellikleri özetleyerek aktarmak önemli görülmektedir. Bu özellikler şunlardır:<sup>12</sup>

- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle işletme sahibi, girişimci ve yönetici aynı kişide bütünleşmektedir. İşletme sahibi aynı zamanda girişimci ve kurulan işletmenin tepe yöneticisi konumdadır.
- § İşletme sahibi sahip yönetici sıfatıyla bir risk üstlenmektedir. Bu yönüyle profesyonel yöneticiden ayrılır. Bu nedenle küçük ve orta ölçekli işletme yöneticisini profesyonel yöneticiden (veya ücretli yöneticiden) ayırmak üzere "risk üstlenen yönetici" deyimini kullanabilir.
- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme ile işletme sahibi arasında tam bir bütünleşme vardır. İşletme sahibi için işletme bir gelir kaynağı olmaktan çok yaşamının bir parçasıdır.

<sup>12</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 45-50.

- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi işletmede fiilen çalışır. İşletmenin belirli bir kademesinde işletme faaliyetlerine doğrudan katkıda bulunur. Çalışma saatleri ise işletme çalışanlarından farklı olarak genellikle günün tamamına yakını ve yılın ise hemen hemen tamamını kapsar.
- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde genellikle aile bireyleri de işletmede fiilen çalışırlar ve çoğu zaman işletme yönetimini devralacakları umudu ve arzusuyla bu amaca uygun olarak yetiştirilirler.
- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibinin tek meşguliyetini işletmesi oluşturmaldır. İşletme sahibi için sadece bir yan gelir kaynağı olan bir işletme burada anlaşılan şekliyle küçük ve orta ölçekli işletme sınıfına girmemektedir.
- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme sahibi ile işletmede çalışan arasındaki ilişki dolaylı ve resmi bir ilişki şeklinde olmayıp, dolaysız ve kişisel bir ilişki niteliğindedir. Küçük işletmelerin bu özelliği uygulanacak yönetim teknikleri, yönetim ilkeleri ve yönetim felsefesi açısından büyük önem taşır.

KOBİ'lerde işletme sahibi ile işletme yöneticisinin aynı kişi olmasının, avantajları yanında bazı sakıncaları da vardır. Özellikle gelişen ve büyüyen bir işletmede, işletmenin başında bulunan kimse başkaları ile görevleri paylaşmak istememekte ve yardımcılarına kolayca yetki devredememektedir. Bu durum belirli büyüklüğe ulaştığında, değişik görevleri birbirinden ayırmak ve iş bölümüne gitmek ve bu yoldan modern teknoloji ve makinelere azami fayda temin etmek için gerekli çalışmaların önünde önemli bir engel olabilmektedir.<sup>13</sup>

Sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide olmasının işletme fonksiyonlarının yürütülmesi bakımından da bazı sakıncaları ortaya çıkabilmektedir. KOBİ'lerde sahiplik ile üst yöneticiliğin aynı kişide olması sonucu, işletme fonksiyonları belirgin biçimde ayrılmamış ve dolayısıyla üretim, finansman, personel ve pazarlama faaliyetleri genellikle işletme sahip/yöneticisinin eğitim, bilgi ve şahsi yetenekleri oranında bir kapasite ile yürütülmek

<sup>13</sup> Hüseyin Özgen ve Selen Doğan, "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunlar," <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm>

durumunda kalınmaktadır.<sup>14</sup> Bu durum, KOBİ'lerin ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmalarına, verim düşüklüğü yanında kalite, standart ve sürüm bakımından da, iç ve dış pazarlarda rekabet şanslarının azalmasına neden olmaktadır. Bu yüzden, özellikle yöneticilerin ve çalışanların, çeşitli fonksiyonel alanlarda bilgi ve becerilerinin artırılması ve mesleki formasyonlarının geliştirilmesi gerekmektedir.<sup>15</sup>

Dünyadaki ve ülkemizdeki ekonomik, sosyal, kültürel teknolojik ve yasal gelişmeler KOBİ'leri de değişime zorlamaktadır. Özellikle KOBİ'ler dışarıya açıldıkça başka yerlerde gördükleri iyi uygulamaları bünyelerine taşıma eğilimindedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomik ve sosyal yapıdaki yer ve önemleri artarken, KOBİ algılamasında da değişimler görülmektedir. KOBİ'lerde görülen nitelik değişimini belirleyen unsurları aşağıdaki gibi özetleyerek aktarabiliriz<sup>16</sup>

- § Günümüzde KOBİ'ler ekonomik yapının en kuvvetli yönlerinden biri olarak değerlendirilmekte, ülke ekonomisinde dinamikliğin ve esnekliğin garantisi olarak kabul görmektedir.
- § Küçük ve orta ölçekli işletmeler sosyal açıdan, başta istihdama katkısı, orta sınıf karakteri ve sosyal geçişi kolaylaştırıcı dinamik yapısı, politik açıdan ise; istikrarın garantisi ve demokrasinin teminatı olarak kabul edilmektedir.
- § Küçük ve orta ölçekli işletmelerde girişimcinin önemi çok artmış, girişimci niteliği büyük ölçüde değişmiştir. Eskiden, girişimcilikte; işin ustası ve üretim yönünden tecrübeli olma gibi aranan niteliklerin yerini; dinamik, atak ve yaratıcı olma, iyi bir eğitim, bir hatta iki yabancı dil bilme ve hesaplı risk alma gibi nitelikler almaktadır.

Yukarıda sıralanan nitelik değişimi sonucunda, günümüz küçük ve orta ölçekli işletmelerinin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir. Müftüoğlu'na göre, bu işletmeler; teknoloji, üretim metodları ve pazar konusunda tüm yeniliklere açık olup, pazar olarak tüm dünyayı

<sup>14</sup> Kemalettin Çonkar, "Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz Konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler", *A.Ü.Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*, Eskişehir, 1990, s. 51.

<sup>15</sup> Süleyman Karataş, *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İstanbul: Veli Yayınları, 1991, s. 126.

<sup>16</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 32-34.



algılamakta ve dolayısıyla tüm dünya pazarları konusunda bilgilenmeye büyük önem vermektedir. KOBİ'ler, rekabeti varlıklarının temeli olarak kabul ettikleri için etkin bir rekabet ortamından yana ağırlık koymakta, büyümeyi en önemli başarı ölçütü olarak kabul etmekte, bu konudaki fırsatları ısrarlı ve inatçı bir biçimde takip etmektedir. Yazar, KOBİ'lerin büyüme kararlarını bir tutku ve hırsın esiri olmadan, hesaplı kitaplı kararlara dayandıran, kendisini demokratik düzenin temel taşlarından biri olarak algılayan bir tablo sergilediklerini belirtmektedir.<sup>17</sup>

Ülke ve dünya ekonomisinde bu denli önemli bir yere sahip KOBİ'lerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:<sup>18</sup>

- § Daha az yatırımla daha çok üretim ve ürün çeşitliliği sağlamaktadır,
- § Daha düşük yatırım maliyetleriyle istihdam imkanı yaratmaktadır,
- § Yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmektedir,
- § Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kolay uyum gösterebilmektedir,
- § Teknolojik yeniliklere daha yatkındır,
- § Bölgelerarası dengeli kalkınmayı sağlar,
- § Gelir dağılımındaki çarpıklıkları asgariye indirir,
- § Ferdi tasarrufları teşvik eder, yönlendirir ve hareketlendirir,
- § Büyük sanayi işletmelerinin vazgeçilmez destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır,
- § Politik ve sosyal sistemlerin denge ve istikrar unsurudur,
- § Demokratik toplumun ve liberal ekonominin ana sigortalarından biridir.

## 2.4 KOBİ'lerin Sorunları

Ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısında çok önemli bir yeri olan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin birçok sorunları bulunmaktadır.

<sup>17</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 51-55.

<sup>18</sup> <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

### KOBİ'ler istikrar istiyor

Türkiye'de üretimin yüzde 50'sini gerçekleştiren, istihdamın ise yüzde 60'a yakınına sağlayan KOBİ'ler ekonomi düzelmeden teknoloji yatırımına sıcak bakmıyor. Microsoft Türkiye tarafından KOBİ'lerin ekonomik performansını ve teknoloji haritasını ortaya çıkarmak amacıyla Procon GFK şirketine yaptırılan araştırmaya katılan KOBİ'lerin yüzde 62'si teknolojik yatırımlarını ekonomi düzeline kadar ertelediğini açıkladı. Bilgi teknolojileri bütçesini yüzde 30 azaltarak 5 bin 162 dolara düşüren KOBİ'lerin ekonomik krizden ardından ise son üç yılda özellikle internet teknolojilerini daha fazla kullanmaya başladıkları ortaya çıktı. 728 KOBİ'yle yapılan araştırmaya göre üç yıl önce yüzde 72 olan internet kullanım oranı yüzde 80'e çıktı.

E-ticaret yatırımının üç yıl içinde yüzde 2'den yüzde 7'ye, web sitesi sahiplik oranının da yüzde 40'tan yüzde 53'e çıktığının belirlendiği araştırmada, KOBİ'ler teknoloji yatırımının en önemli nedeni olarak şirket içindeki verimlilik artışını gösterdi. Türkiye'de 1 milyon KO-Bİ bulunuyor. Bunların yüzde 23'ünde bilgisayar kullanılıyor. KOBİ'lerin yüzde 96'sının teknoloji yatırımlarının şirketin verimliliğini artırdığına inandığını söyleyen Microsoft Türkiye Genel Müdür Yardımcısı Tansu Yeğen, "KOBİ'ler ekonomik krizde eleman sayısını azaltarak ortalama cirolarını yükseltti ve teknolojiyi en üst düzeyde kullanarak bir bakıma zorunlu verimlilikle tanıştı. Araştırma sonuçları gösteriyor ki KOBİ'ler geleceğe umutlu ama temkinli bakıyor. KOBİ'lerin sunucu ve internet yatırımları sürüyor" dedi.

KOBİ'lerin teknolojiyi gelişmiş ülkelerdeki gibi verimli kullanmaya çalışmalarına rağmen PC sahiplik oranının yüzde 23 gibi dünya ortalamasının çok altında olduğunu vurgulayan Yeğen, "Bu oran gelişmiş ülkelerde yüzde 90 düzeyinde" açıklamasını yaptı.

**Kaynak:** [http://www.radikal.com.tr/veriler/2003/01/29/haber\\_64444.php](http://www.radikal.com.tr/veriler/2003/01/29/haber_64444.php)

Bu sorunlar çok genel olarak şöyle sıralanabilir:<sup>19</sup>

- § Kredi temininde güçlük çekmektedirler.
- § Bankaların kredilerinden aldıkları pay % 4 civarındadır.
- § Teşviklerden hemen hemen hiç yararlanamamaktadırlar.
- § Diğer finansman araçlarından yeterince yararlanamamaktadırlar.
- § Teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür.
- § Yurtiçi ve yurtdışı teknik ve ticari gelişmeleri izleyememektedirler.
- § Kalifiye eleman sıkıntısı çekmektedirler.
- § Gümrük Birliği şartlarında rekabet güçlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duymaktadırlar.

KOBİ'lerin varlığını devam ettirmesi ve başarısı için temel yönetim sorunlarının çözülmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin karşılaştıkları yöne-

<sup>19</sup> <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

tim sorunları genellikle yönetim ve personel sorunları, finansman sorunları, hammadde tedarik sorunları, teknoloji sorunu, pazarlama sorunları ana başlıkları altında toplanmaktadır. KOBİ'lerin yönetim sorunları denince belirtilmesi gereken en önemli nokta, daha önce de belirtildiği gibi, KOBİ yöneticilerinin genellikle işletmenin aynı zamanda sahibi olmaları ve bu nedenle de hem personel, hem finansman, hem muhasebe v.b. yöneticisi olmak zorunda kalmalarıdır.

Kobilerin karşılaştıkları sorunların başlıcaları şöyle özetlenebilir:<sup>20</sup>

- § Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin aynı kişide, yani işletme sahibinde bütünleşmesi, KOBİ'lerin en önemli sorununu da beraberinde getirmektedir. Çünkü, bir işletme kurabilmek için gerekli paraya sahip olan herkes kendisini birer girişimci, hatta yönetici olarak görmektedir. Öte yandan, KOBİ'lerde yönetimin profesyonel yöneticilere devredilmesi de, çoğu zaman mali imkansızlıklar nedeni ile ya da işletmede tek karar mekanizması olmak ve kontrolü kaybetmek istememe gibi geleneksel düşünceler yüzünden mümkün olamamaktadır.
- § KOBİ'lerde kuruluş yeri seçimi de çok önemli bir sorundur. Çünkü, KOBİ sahipleri daha çok, küçük bir piyasa talebini karşılamak üzere kurulmakta ve bu nedenle de başlangıçta çok kısıtlı imkanlar içinde, işletmelerinin kuruluş yeri için uzun boylu düşünmemektedirler. Özellikle, çok uluslu işletmelerin faaliyet göstermesi ile birlikte, KOBİ'lerin de uluslararası alanda faaliyet göstermesi sözkonusu olmuştur. Bu yüzden, KOBİ'lerin kuruluş yeri seçimine daha çok özen gösterilmelidir.
- § KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğu, yatırım öncesi fizibilite etüdü yapmamaktadırlar. Çünkü fizibilite etüdü, KOBİ'ler için bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Fizibilite etüdü yapmayan işletmeler ise, sonuçta yanlış kararlar almakta ve başarısız olmaktadır.
- § KOBİ'ler genellikle aile işletmesi özelliği taşıdıklarından, ortak yatırımlara girme konusunda tereddüt etmektedirler. Bu da, onların büyümesini ve gelişmesini engelleyen en önemli faktördür.

İşletme fonksiyonlarını daha detaylı olarak ele alan bir diğer sınıflamada ise Türkiye'de KOBİ'lerin sorunları aşağıdaki gibi derlenmiştir:<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Özgen ve Doğan, a.g.e.

<sup>21</sup> Mehmet Erkan ve Ali Eleren, "Küreselleşme Sürecinde Kobilerin Yeniden Yapılandırılması Ve Bir Model Önerisi", *KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, 1. Orta Anadolu Kongresi, s.159-160. - <http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T15.pdf>

*Genel Sorunlar:*

- § Girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyetin işletme sahibinde bütünleşmesi,
- § Fizibilite çalışmalarının yetersizliği,
- § Ortak girişimlerde çekingenlik,
- § İşletmeler arası işbirliği eksikliği,
- § Kuruluş yeri seçimi ile ilgili sorunları
- § Yönetim Fonksiyonuyla İlgili Sorunlar:
  - § Yönetim ve yönetici sorunları,
  - § Nitelikli personel bulunamaması,
  - § İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması,
  - § Örgüt ve örgütlenme sorunu,
  - § Uzmanlaşma formasyon eksikliği,
  - § İdari, Teknik, Danışmanlık ve Rehberlik hizmetlerinden yoksunluk,

*Üretim Fonksiyonuyla İlgili Sorunlar:*

- § Teknolojik yetersizlik,
- § Üretim kapasitesi yetersizliği,
- § Pazar araştırması yapılmaması,
- § Ar-Ge faaliyetlerinin eksikliği,
- § Kapasite belirlenmesindeki yanlışlıklar,
- § Hammadde, işletme malzemesi, vb tedarikindeki sorunlar,
- § Uluslararası kalite normlarında ürün üretmemeye,
- § Fason üretim planında karşılaşılan sorunlar,
- § Stoklama (depolama) sorunu

*Pazarlama Fonksiyonuyla İlgili Sorunlar:*

- § Pazar, çevre analizi ve erken uyarı sistemlerinden yoksunluk,
- § Yeni pazar kanallarının hazırlanamaması,
- § Dağıtım sorunları,
- § Potansiyel iç pazarların bulunması, araştırılması ve değerlendirilmesindeki güçlükler,

## **KOBİ'ler için Elzem Konuların En Başındaki: Marka**

Türkiye'deki reklam pastasının büyüklüğü 1 milyar dolara yaklaştı. Ancak reklam yatırımlarının % 75'i bildiğimiz markalar tarafından yapılıyor. Böyle bakıldığında, KOBİ'lerin marka yaratmanın temel koşulu olan reklam yatırımlarından uzak durdukları görülüyor. Reklamcılar Derneği Yönetim Kurulu Başkanı ve Lowe Ajans'ın sahibi Nesteren Davutoğlu, 'Reklam bütçem kısıtlı' diyen KOBİ'lerin doğru mecraları seçtikleri taktirde başarıyı yakalayacakları görüşünde. Marka yaratmak, doğru reklam mecraları ve dernek çalışmalarını konusunda Davutoğlu ile yaptığımız söyleşiyi KOBİ'ler için özetliyoruz.

### ***KobiEfor: Neden "marka - marka" diyoruz?***

N. D: Bir ürün hayal edin, kalitesi mükemmel. İnsanlar onu yapmak için zaman ve emek harcıyor. Fakat ürünün ismi olmadığı için anonim hammadde muamelesi görüyor. Burada kaçırılan bir artı değer söz konusu. Markalaşma işte bunu sağlıyor. Firma ürün kalitesinin hep aynı olacağı sözünü veriyor ve kötü süprizler yaşatmıyorsa, tüketiciyi hayatıyla özdeşleşebilecek bir hikayenin içine davet ediyorsa, mutluluk ve tatmin yaratıyor demektir. Bunu sağlamak için tabii ki yatırım gerekiyor. Ancak marka, kendine yapılan yatırımı fazlasıyla geri ödüyor. Böyle olmasa reklamcılık sektörü devasa bir endüstri haline gelmezdi.

### ***Kobi Efor: Diyelim ki üretici, marka olmaya karar verdi, peki sonrası?***

N. D: Öncelikle firma "markayı sürekli kılabilecek miyim, bir ihtiyaca hitap ediyor mu, istenilen kaliteyi verebilecek miyim" sorularına yanıt vermeli ve üretimi, dağıtımı belli bir kalitenin üzerinde yapacağına inanmalı. Satış sonrası da çok önemli. Ürünü hayatın içine attığınız zaman, kullanıcı ürünle ilgili düşüncelerini çevresindeki insanlarla paylaşacak. Demek ki, ürünün yada servisin başına gelebilecek şeylere de kefil olmalısınız. Bu koşullar sağlanıyorsa, sıra iletişim yatırımına geliyor. Bu yatırım, 1 - 2 yıl içinde geri döndüreceği kazancın belirli bir yüzdesi olarak planlanıyor.

### ***Kobi Efor: Markamızı kullanan hedef kitleye nasıl ulaşmalı ki, başarı sağlayalım?***

N. D: Firmanın medya planlamasında hedef kitle iyi analiz edilirse, çok önemli getiriler sağlanabilir. Bunun için tüm mecraları birlikte kullanmanız gerekmiyor. Örneğin, bir marka sadece açık hava reklamları ile tanıtım yapmayı tercih edebilir. Hedef kitlesi ile billboardlarda, sokaklarda buluşarak süreklilik içinde bir mesaj verebilir. Bir diğer firmanın hedef kitlesi 20 - 35 yaş arası genç, kentli tüketiciyse, sinemada film aralarında yayınlanan reklamlar kanalıyla onlarla ilişki kurabilir.

Ev kadınlarının mutfakta yemek yaparken kullanacakları ürünümüz varsa, radyoların sabah-öğlen saatleri arasındaki gündüz kuşaklarını değerlendirmek çok iyi bir fırsattır. Ülkemizdeki çok sayıda yerel ve ulusal radyo kanalını kullanarak yaygın bir tanıtım yapılabilir. Yurt dışına açılmak isteyen bir firmanın hedef kitlesi yabancılardır. O zaman tanıtım çalışmalarında ilk adımı mesleki veya uçaklardaki dergilerle atabiliriz. Bu mecralarda yer alarak "ben buradayım" mesajı verilir. İlk sesleniş olmadan çok büyük bir koro yaratmak mümkün değil. O nedenle marka yolculuğuna, stratejik olarak iyi tasarlanmış, hedef kitleyle buluşma noktaları imtihanından geçirilmiş ve birkaç seçilmiş olarak çıkılmalı.

**Kaynak:** <http://www.ihracatdunyasi.com/guncel31.html>. 20.12.2003

- § Pazar bilgisi eksikliği,
- § İhracat pazarlama sorunları,
- § Dış pazarlardaki yoğun rekabet,
- § Dış pazarda potansiyel belirleme güçlükleri,
- § Dış pazarlama giderlerinin yüksekliği,
- § İstenilen standartlara uyamama,
- §

*Finansman Fonksiyonuyla ilgili Sorunlar:*

- § Yetersiz işletme sermayesi veya öz kaynak yetersizliği,
- § Yabancı kaynak sağlamadaki güçlükler ve maliyetlerin yüksekliği.

*Kredibilitenin düşüklüğü,*

- § Yatırım zamanlamasında yapılan hatalar
- § İşletme sahiplerinin finansal yönetim açısından bilgi noksanlığı ve profesyonel finansal yönetici çalıştırılmaması.
- § Teşviklerden yeterince yararlanamama

*Diğer Sorunlar:*

- § Yasal sınırlamalar,
- § Destekleyici ve yönlendirici politikaların eksikliği,
- § Mevzuatın ve yeni gelişmelerin yeterince izlenememesi (bilgi eksikliği),
- § Yasal hakların savunulamaması,
- § Bürokratik işlemler, engeller ve gecikmeler,
- § Üniversite-küçük sanayi işbirliğinin geliştirilememesi

Yukarıda sıralanan sorunların dışında KOBİ'lerin karşılaştıkları genel sorunlar arasında; KOBİ sahiplerinin yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmak istememesi, büyümenin getireceği riskleri göze alamama nedeniyle sınırlı kapasite ile üretime devam etmek, belirli bir büyüklükten sonra kurumsallaşmaya önem verilmemesi ve sanayi, esnaf ve sanatkar sicili uygulamalarındaki bazı aksaklıklar sayılabilir.

## Özet

KOBİ kavramı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. KOBİ tanımında kullanılan büyüklük nisbi olup, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, iş koşulları ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Pek çok ülkede sanayinin temelini küçük işletmelerin oluşturduğu bilinmektedir. Tüm dünyada KOBİ'ler ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkeler arasında görece farklar olsa da, hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ'ler toplam işletmelere oranı bakımından çok yüksek bir seviyededir. Türkiye'de aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme olduğu yaygın bir görüştür.

Türkiye'deki aile işletmelerinin KOBİ konumunda olması, aile işletmelerinin küçük işletmelerle aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Bazen uluslararası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilmektedir. Ancak KOBİ'ler ile aile işletmelerinin benzer yönleri farklılıklarından daha çoktur. Bazı büyük işletmelerin aile işletmesi olması, KOBİ'ler ile aile işletmeleri arasındaki benzerliği azaltmamaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin belli özelliklerini bilmek, aile işletmelerini anlamak için oldukça yararlı görülmektedir.





## BÖLÜM 3

### AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmeleri, kurucu girişimcinin kontrolünde faaliyetlerine devam eden, genel özellikleri bakımından KOBİ niteliğinde işletmeler olarak kabul edilmektedir. Önceki bölümde de vurgulandığı gibi aile işletmeleri KOBİ'lere benzemesine rağmen bazı yönleriyle KOBİ'lerden ayrılmaktadır. Aile işletmeleri incelenirken, aile sistemi ve işletme sistemi ayrımı yapılmaktadır. İki sistem arasındaki etkileşim, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli boyut olarak ifade edilmektedir.

Bu bölümde iki ana konu ele alınmaktadır: Aile işletmeleri hakkında tanıtıcı bilgiler ve bu işletmelerin Dünyadaki ve Türkiye'deki durumu. Aile işletmesi kavramı ile başlayan bu bölümde, aile işletmelerinin özellikleri, gelişim evreleri, aile işletmelerinde aktörler ve aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri sırasıyla ele alınan konulardır. Bu bölümün ikinci alt bölümü Dünyada ve Türkiye'de aile işletmelerinin durumunu kapsamaktadır.

#### 3.1 Aile İşletmesi Kavramı

Dünyada ve Türkiye'de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümünün aile işletmesi olduğu yaygın bir kanaattir. Ancak aile işletmelerinin sayısı ya da oranı hususunda hem dünyada hem de Türkiye'de oldukça farklı rakamlardan bahsedilmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri hakkındaki rakamların net rakamlar olmadığını dikkate almak gerekmektedir. Aile işletmelerinin sayısı veya oranı hususundaki rakamlar, bu konuda fikir veren yaklaşık rakamlar olarak kabul edilmelidir. Örneğin, Amerika

Birleşik Devletlerinde işletmelerin % 90'ının aile işletmesi olduğu,<sup>1</sup> ülkemizdeki özel mülkiyet işletmelerin ise hemen hemen tamamının aile işletmesi veya aile etkisindeki işletme olduğu<sup>2</sup> belirtilmektedir.

Farklı türlerdeki aile işletmelerinin mevcudiyeti dolayısıyla aile işletmesini tanımlamak oldukça zordur. Aile işletmeleri, ailenin işletme içinde yer alışı derecesine bağlı olarak geniş bir yelpazede yer alır. Bir yanda ailenin oldukça fazla bir biçimde işletmenin içinde olduğu ve sahiplik ile yöneticiliği birlikte yürüttüğü aile işletmeleri; diğer yanda ailenin doğrudan işin içinde çok az yer alarak sadece işletmenin stratejik yönünü kontrol ettiği aile işletmeleri görülmektedir.

Aile işletmesi sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir.<sup>3</sup> Bir başka tanıma göre sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmeler aile işletmesidir.<sup>4</sup>

Diğer işletmelerle karşılaştırıldığı zaman, aile işletmelerinin aşağıdaki dört şarttan en az üçünü karşılaması gerekmektedir:<sup>5</sup>

- § Kuşaklararası geçişin gerçekleşmesi,
- § Hisse sahipliğinin % 50'den fazlasının ailenin elinde olması,
- § Aile üyelerinin % 50'sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması,
- § İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak ifade etmesi.

Bu kısmı toparlayıcı bir tanımla sona erdirmek yararlı olacaktır. Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az

<sup>1</sup> R. Beckhard and W. G Dyer, "Managing Continuity in the Family-Owned Business", *Organizational Dynamics*, s. 5-12, 1983.

<sup>2</sup> Tamer Koçel, "Aile İşletmeleri," *Milliyet*, 12 Aralık 1990.

<sup>3</sup> A.e.

<sup>4</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

<sup>5</sup> P. Westhead ve D. Storey, "Training Provision and Development of Small and Medium-sized Enterprises", *Research Report*, No: 26, London: HMSO, 1997.

iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirket aile şirketi olarak tanımlanabilir.<sup>6</sup>

### 3.2 Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerini küçük işletmelerle aynı kabul etmek doğru olmaz. Bazen uluslararası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilir. Aile işletmelerini diğerlerinden ayıran özellik, sahiplik ve kontrolün aile üyelerinde olması ve böylece ailenin işletme faaliyetlerine karışması veya etkilemesi potansiyelinin olmasıdır.<sup>7</sup> Aile işletmelerinin ayırıcı bir başka özelliği ise, bu işletmelerde eski olay ve deneyimlerden oluşan ve bugünkü faaliyet ve ilişkileri etkileyen uzun bir tarih ve bilgi birikiminin varolmasıdır.<sup>8</sup>

Genel olarak aile işletmeleri; zincir oteller, perakende, distribütörlük, tedarik gibi hizmet sektörlerinde daha başarılı olmaktadır. Aile işletmelerinin başarılı olduğu sektörlerin ortak özellikleri arasında aşağıdaki hususlar öne çıkmaktadır. Bu sektörlerde:<sup>9</sup>

- § Girişimcilik dürtüsü işin en önemli parçasıdır,
- § Sahiplik ve yöneticilik aynı eldedir,
- § Nakit akışı iyidir,
- § Niş pazarlar vardır.

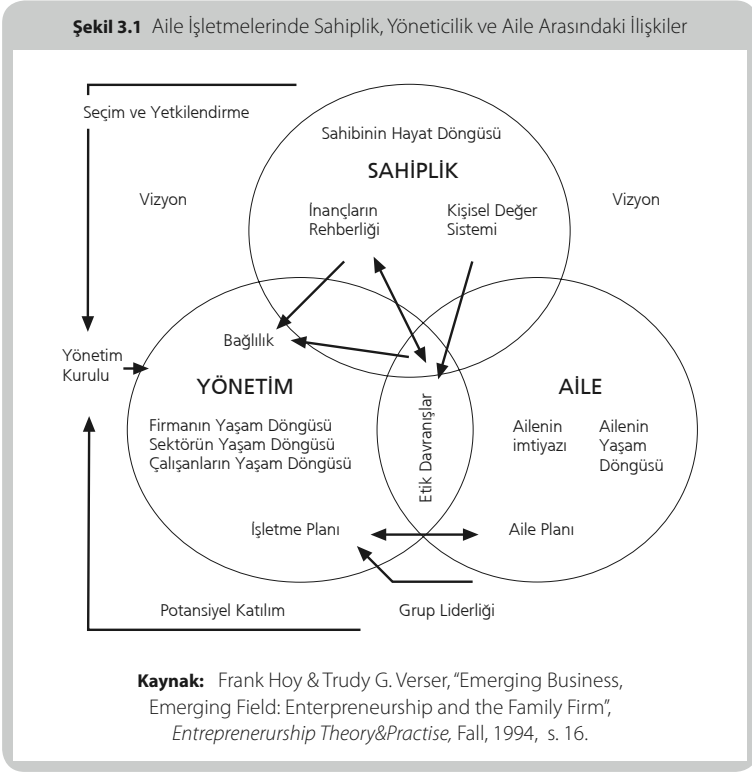
Aile işletmelerinde dikkati çeken iki boyut sahiplik ve yönetimdir. Bu iki boyut; kuşaklararası yedekleme, işletmenin büyümesi ve gelişmesi yanında, değişen yönetim önceliklerini anlamakta da oldukça önemlidir. Daha sonra aile boyutunun eklenmesiyle bu model üç boyutlu hale getirilmiştir: Aile, işletme ve sahiplik. Aile işletmelerinde birbiriyle etkileşim

<sup>6</sup> Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001, s. 19.

<sup>7</sup> P. Davis ve D. Stern, "Adaptation, survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective", *Human Relations*, 34 (4), 1980, s. 207-224; W. Handler, "Succession in Family Business: A Review of the Literature", *Family Business Review*, 7, 1994, s. 273-286.

<sup>8</sup> Gerald Watts ve John Tucker, "Learning the Family Way: Early Learning Experiences Within Multi-generational Firms".  
<http://www.familybizz.net/learningfamilyway.doc.15.10.2003>

<sup>9</sup> Peter Leach, *Family Business*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 4-5.



halinde olan işletme sahipliği, işletme yönetimi ve aile boyutları ve aralarındaki ilişki Şekil 3.1'de görülmektedir.

Aile işletmelerinin genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>10</sup>

- § Bu işletmeler genel olarak müteşebbisin hakimiyeti ve yönetimi altındadır.
- § Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- § Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.

<sup>10</sup> Koçel, a.g.e.

- § Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşmama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.
- § Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.
- § Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.
- § Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.

Aile işletmelerinin özelliklerinden bahsederken aile işletmelerinin gelişim evreleri ve ailedeki aktörlere değinmeden geçemeyiz. İlerleyen satırlarda aile işletmelerinin özelliklerini tamalayacak olan bu iki konu ele alınmaktadır.

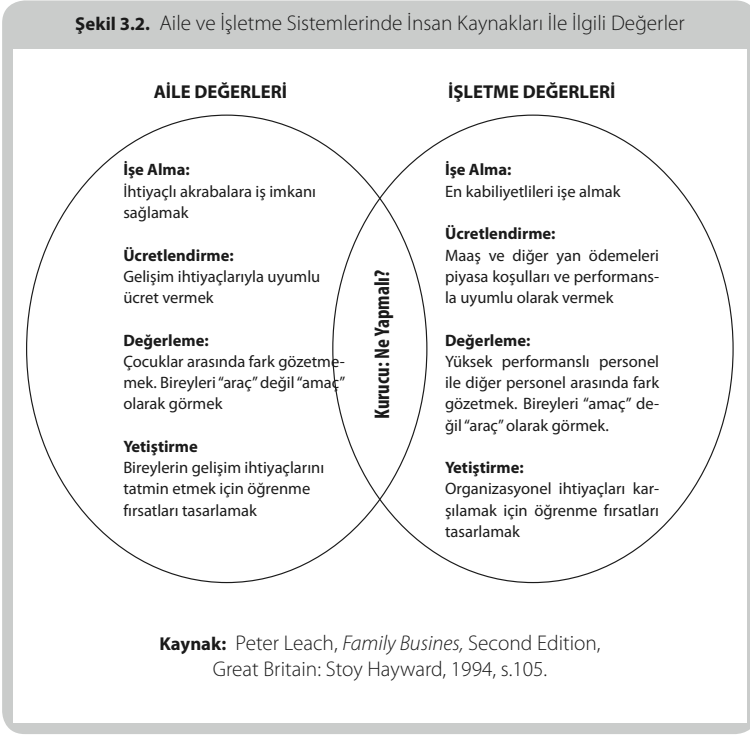
### 3.3. Aile Değerlerinin Aile İşletmesine Etkisi

Aile ile işletme sistemlerinin bir araya gelmesinden oluşan aile işletmesinin kendine has bir kültürü vardır. Aile şirketlerinin aile sistemine bağlı olarak geliştirdikleri temel kültürel özellikler şu şekilde sıralanabilir:<sup>11</sup>

- § Üretilen ürünlerle, aile ismiyle ve müşterilerle gurur duyma,
- § Babanın hâkim olduğu bir yapı,
- § İş yapma biçimlerine güvenme ve yeni yöntemlere şüpheyle bakma ve dolayısıyla da değişim güçlüğü,
- § Kişilere bağımlı iletişim ağları,
- § Çalışanlardan aileye ve işletmeye yüksek derecede bağlılık,
- § Biçimsel olmayan bağlar etrafında toplanma,
- § Aile bireyi olmayan çalışanlara güvensiz yaklaşım,
- § Yönetim faaliyetinin ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi.

<sup>11</sup> Beril Akıncı Vural ve Çisil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar Ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 328.

**Şekil 3.2.** Aile ve İşletme Sistemlerinde İnsan Kaynakları İle İlgili Değerler



Aile ve işletme değerlerinin farklılaştığı en önemli alanların başında, sisteme üyelik gelmektedir. Aile sistemine üyelik; doğuştan gelen, bireylerin isteğine bağlı olmayan ve ayrılmanın mümkün olmadığı bir nitelik gösterir. Buna karşılık işletme, sonradan üye olunan, bireylerin isteği ile girip çıkabildikleri bir sistemdir. Her sistemde üyelere yönelik davranışlar farklı temellere oturduğu için, iki sistemin biraraya gelmesinden oluşan aile işletmeleri, bu yönleriyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Hem aile değerleri, hem de işletme değerleri eleman istihdamı konusunda farklı arayış ve öncelikleri öne çıkarmaktadır. İki sistemin eleman alımı, performans değerlendirme, eleman yetiştirme ve ücretlemeye yaklaşımları her sistemin temel değerlerine göre şekillenmektedir. Bu konudaki aile ve işletme değerleri Şekil 3.2'de sunulmuştur.

Aile ve işletme sistemlerinde üyelik ve üyeler arası ilişkilerin biçimi, sistemleri birbirinden ayırdedici bir niteliğe sahip olduğu için, bir sistem-

**Burada Aile Var!**

Türk şirketlerini, halka açık da olsalar piyasa dinamikleri, hukuki ve uluslararası yönetim normları değil, 'aile büyüklerinin felsefeleri' yönetiyor. Türkiye'de özel sektörün yüzde 95'i aile şirketlerinden oluşuyor. İMKB'de işlem gören yaklaşık 300 şirketin halka açıklık oranı % 30 seviyesinde. Bu oranın düşük olması nedeniyle 'halka açık' şirketler aslında çok sıkı kontrol edilen 'patron' veya 'aile' şirketleri olma özelliklerini koruyor.

Denet S. Tezel, "Burada Aile Var!", *FORBES*, Sayı:15, Aralık 2006, s. 80.

deki ilişki biçimi değerine taşındıkça sistem içi çatışma potansiyeli artmaktadır.

Aile işletmelerinde aile felsefesi, önceliğin aileye mi yoksa işletmeye mi verileceğini belirler. Aile felsefesi belirli karar durumlarında somut olarak görülür. İşletme kararlarına ailenin etkisini iki uç yaklaşım olarak ele almak yerine, dengeli yaklaşma eğilimi artmaktadır. Artık aile ile işletmenin birlikte varolmasını sağlayacak çözümler öne çıkmaktadır. Tablo 3.1.'de karar verme sürecinde aile ve işletme önceliği yaklaşımına ilave olarak aile girişimi yaklaşımı öne çıkarılmaktadır.

**Tablo 3.1 Aile Felsefesinin İşletme Kararlarındaki Etkisi**

İşletme Kararı	Önce İşletme	Önce Aile	Önce Aile İşletmesi
<b>İşe Giriş Kuralları</b>	Kişi eğer kalifiye ise belirli bir iş için başlar.	Tüm aile üyeleri otomatik olarak başlar	Aile ihtiyaçlarına göre aile işletmesi veya başka işletmede aile bireyleri için çalışma ortamının hazırlanır
<b>Ücretleme</b>	İş tanımına göre	Aynı neslin tüm üyelerine eşit ödeme	Ailede herkes için belirlenen yaşam standardına göre ödeme
<b>Otorite ve Ünvanlar</b>	İşletme hiyerarşisinde liyakat temelli	Aynı nesildeki bütün üyelerin eşit unvana sahip olması	Yeteneği olan herkese eşit rol verilmesi
<b>Yönetim</b>	Yönetim Kurulu Üyelerinin Dışarıdan Olması	Ailenin geniş katılımı ve uzlaşması ile	Aile Konseyinin Temsilciliğinde
<b>Toplumdaki Rol</b>	Liderlik	Gönüllük	Bireysel çıkarlar ve aile ihtiyaçlarına göre şekillenir

**Kaynak:** John Ward, *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco: Jossey-Bass, 1987, s.308'den uyarlanmıştır.

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir uluslararası araştırma sonuçları aile işletmelerinin özellikleri hakkında oldukça önemli bulgular içermektedir. Dünyanın değişik ülkelerinde aile işletmelerindeki olumlu ve olumsuz tutumlar Tablo 3.2 de özetlenmiştir.<sup>12</sup>

**Tablo 3.2 Dünyada Aile İşletmelerine Yönelik Tepkiler**

<b>En güçlü olumlu tepkiler</b>	<b>Katılıyorum ( % )</b>
1. Aile ve İş ilişkileri ayrı tutulmalıdır.	72
2. İşe başlayan çocuklar işletmenin alt kademelerinden başlamalıdır	68
3. Çocukların ürün ve pazarla ilgilenmeleri önemlidir	63
4. Aile üyelerinin işe katılma ve işten ayrılma konusunda nasıl karar verileceğine dair kriter olmalıdır	58
5. Aile üyelerinin yer aldığı işletme daha güçlüdür.	52
<b>En güçlü olumsuz tepkiler</b>	<b>Katılıyorum ( % )</b>
1. İşteki kardeş rekabeti işletme için iyidir.	68
2. Çocuklar bir önceki neslin ölümünde hisse alabilmeliler.	65
3. Aile üyeleri emekli olan çalışanlardan	61
4. İşletme aile üyelerinin hepsine emekli maaşı sağlamalıdır.	46
5. Çocukların eğitimi işletme ihtiyaçlarına göre olmalıdır.	45

Tablodan da anlaşılacağı gibi aile ile işin birbirinden ayrılmasına yönelik tutum oldukça yüksektir. Çocukların işletmenin alt kademelerinden başlaması ve ürün ve pazarla ilgilenmesi önemsenmektedir. Buna karşılık, işteki kardeş rekabeti olumsuz değerlendirilmektedir.

### 3.4 Aile İşletmelerinde Gelişim Evreleri

Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler. Aile işletmeleri yaşam eğrisinin her bir evresinde farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Özellikle aile işletmelerinin kuruluşu ve ilk evrelerinde bu etki daha da belirgindir. Aile işletmelerinin yaşam evrelerini tanımlamakta, işletmenin yaşam dönemleri yanında, aile üyelerinin kimler

<sup>12</sup> [http://www.grantthornton.ca/surveys/FamBizz\\_Resrch-Study\\_.pdf](http://www.grantthornton.ca/surveys/FamBizz_Resrch-Study_.pdf) sayfa 4



olduğu, aile üyelerinin işe başlama, yönetim ve işi devretme uygulamaları belirleyici olmaktadır. Aile şirketleri yaşam evreleri bakımından dört ana başlık altında incelenebilir:<sup>13</sup>

- § Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri,
- § Büyüyen ve gelişen aile şirketleri,
- § Kompleks aile şirketleri ve
- § Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

Aile işletmelerinin ilk evreleri başarıyla geçip hayatına devam etmesinde, aile şirketinin mülkiyet ve organizasyon yapısı, karar alma biçimi, iletişim ve işletmedeki hakim değerler süreci etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler açısından aile işletmelerinde gelişim evreleri Tablo 3.3'de gösterilmektedir.<sup>14</sup>

**Tablo 3.3 Aile Şirketleri Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri-**

	<b>Birinci Nesil Aile Şirketleri</b>	<b>Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketleri</b>	<b>Kompleks Aile Şirketleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Aile Ve Profesyoneller Arasında	Aile Ve Çok Sayıda Profesyonel Arasında
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	İşletme Sahibinde	Kardeşler Arasında	Profesyonel Yöneticiler Ve Aile Bireyleri Arasında Ortak	Profesyonel Yöneticilerden Danışmanlardan, Aileden Oluşan Komite
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey Yatay	Yatay Dikey Çapraz	Çok Boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile Ve Girişimci Değerleri	Girişimci Değerleri	İş Değerleri	İç Ve Dış Piyasa Değerleri

<sup>13</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., s. 93.

<sup>14</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., s. 124.

### Türkiye’de Şirketlerin Yaşam Analizi

Türkiye’de şirketlerin yaşam ömrü konusunda pek araştırma yok. Dr. Tunç Tekin Evcimen’in, 215 şirket üzerinden gerçekleştirdiği araştırmada önce çıkan sonuçlar şöyle:

**Gençler daha fazla:** Türkiye’de ortalama şirket yaşı 18,2 genelde. Bu rakamın üzerine çıkanlar da var ama gençlerin sayısı da bir hayli fazla. Yüzde 30-40’lık bölümü 5 ve 10 yıllık şirketlerden oluşuyor. Uzun yaşayan şirketlere İş Bankası, Sümer Holding, değişerek gelen isimlerden Denizbank, Eczacıbaşı, Marshall, Kurtsan örnek olarak verilebilir.

**En yaşlı sektörler:** Yaptığım araştırmadan çıkan sonuçlar, kimya ve metal sektörlerinde daha yüksek yaşta şirketlerin ağırlıkta olduğunu gösteriyor. Bu sektörleri gıda, makine, otomotiv ve finans izliyor. Bunun en önemli nedenlerinden biri, bu sektörlerin çok uzun süreden beri var olmaları, Ayrıca, bazılarının girişin zor olması, yüksek yatırım gerektirmesi de yeni giriş olmamasına neden olabiliyor.

**Bilişim ve turizm:** Bilişim ve danışmanlık gibi sektörlerdeki şirketler ise daha genç. Bu da o alanların yeni doğmasından kaynaklanıyor, Turizm de genç bir sektör ve bazı alanlarına kolay girildiği için şirket sayısı fazla. Bilişim sektörüne hem eskiden beri var olan şirketler girdi hem de yeni şirketler doğdu. Çok dinamik, hızlı değişen bir sektör, Bu hızı ayak uyduramayanlar ise eleniyor.

**Hızlı bir uyum:** Uzun ömürlü şirketlere İş Bankası, Eczacıbaşı, Koç Holding, Sabancı Holding örnek verilebilir. Şirketin yaşam süresinin uzatılması, değişime ayak uydurmakla ilgili, Şirketlerin de tıpkı ürünler gibi hayat eğrileri bulunuyor. Dolayısıyla, doğma, büyüme ve doyumluktan sonra ölüme geçmeden tekrar yeni bir büyümeyi sağlamak için de çevreye karşı hızlı bir uyum mekanizması oluşturması gerekiyor. Değişim gerçekleşmeden, onu görmek hazırlanması ve değişime göre konumunu değiştirmesi gerekiyor, Aksi takdirde ya çok geç oluyor ve yara alıyor ya da tamamen kurtaramayacak hale geliyor, Değişimi yakalamak, anlamak ve aktif olmak çok önemli,

**Kaynak:** *Capital*, 2003/5, s. 169.

Türkiye’deki aile işletmelerinin büyük bir kısmının ilk iki evrede olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında az sayıda da olsa bazı aile işletmelerinin üç ve dört numaralı evreye ulaştıkları görülmektedir. İlk iki evrenin bazı özelliklerini sıralamak Türkiye’de aile işletmelerinin durumunu tespit etmek bakımından önemli görülmektedir.

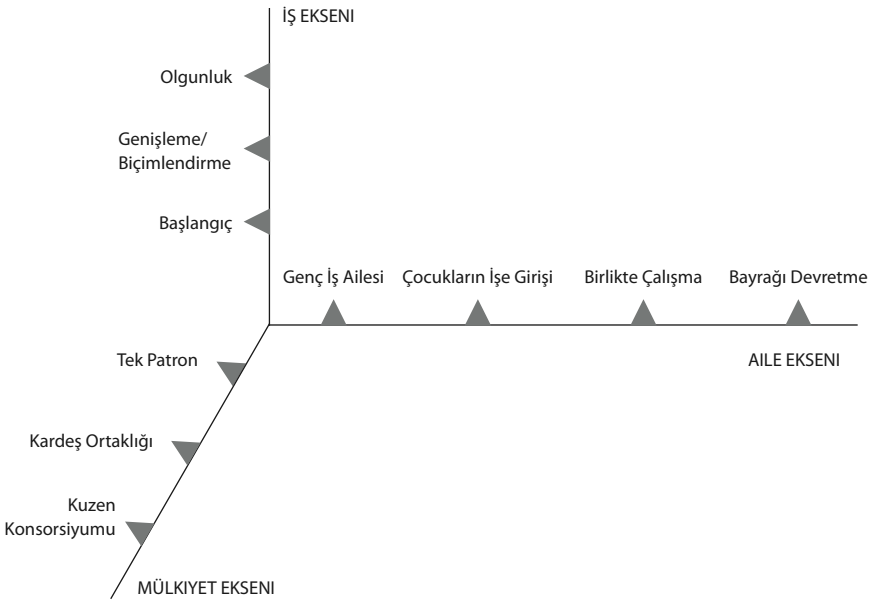
Aile işletmelerinin birinci evresinde kurucu; tutum ve değerleriyle işletme kültürünü etkilemekte, işletmenin idaresi ve kontrolünü hemen hemen tamamen elinde tutmakta, işletmenin tüm fonksiyonlarının sorumluluğunu üstlenmekte ve tüm faaliyetlerde neredeyse tek karar vericidir. Bu dönemde uygun bir örgüt yapısı oluşturmak ve aileye az zaman ayırmak sık karşılaşılan problemlerdir<sup>15</sup>. İkinci evrede ise işletme büyü-

<sup>15</sup> Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003, s. 33-34.

meye başlamıştır. Bu evrede kardeşlerin ortaklıkları söz konusu olup, onlar da işletmenin yönetimi ve kontrolünde yer almaktadır. Aile üyelerinin bu evrede işletmede görev alma isteğinin oluştuğu ve yavaş yavaş işletmede çalışmaya başladığı görülür. Bu evrede aile üyelerinin sayısının artması, bu bölümün sonlarına doğru değinilecek olan, kalabalık aile sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Aile üyelerinin kalabalıklaşması, ihtiyaç ve beklentilerin farklılaşmasına neden olmaktadır; bu durum ise çatışmalara neden olabilmektedir. Bu evrede, aile yönetiminde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetime ihtiyaç duymaya başlamaktadır.<sup>16</sup>

Aile işletmelerinin gelişim evrelerini ele alırken, iş, mülkiyet ve aile faktörleri birlikte ele alınmalıdır. Çünkü aile işletmesinin gelişimi ile mülkiyet, iş ve aile etkileşim halindedir. Mülkiyet, iş ve aile eksenleri dikkate alınarak işletmenin büyümesi Tablo 3.4. deki gibidir.<sup>17</sup>

**Tablo.3.4 Mülkiyet iş ve ailenin Gelişimi**



<sup>16</sup> Alayoğlu, A.e., s. 35-37.

<sup>17</sup> Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, 3. baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2005. s. 19.

Aile şirketlerinin büyümesi sürecinde sahiplik/mülkiyet oldukça belirleyici bir faktördür. Aile işletmesinin mülkiyet bakımından büyümesini üç evrede ele alınabilir. Bu evreler ve her evrede öne çıkan konular şöyledir:<sup>18</sup>

**Tek Patron:** Hisselerin çoğu veya kontrolü tek kişi ya da karı-kocada bulunur. Diğer hissedarlar varsa mülkiyet otoritesi bakımından çok etkili olamamaktadır. Yeterli sermaye elde etmek ve uygun mülkiyet yapısını oluşturabilmek en önemli sorunların başında gelmektedir.

**Kardeş Ortaklığı:** İki veya daha fazla kardeş egemenliği vardır. Kardeşlerden hangilerinin hangi alanları kontrol edeceğinin doğru belirlenmesi sonraki yıllar için son derece önemlidir. Bu aşamada kurumsal yapıyı güçlendirmek önem kazanmaktadır.

**Kuzenler Konsorsiyumu:** Hissedar kuzen sayısı bu aşamada artmaktadır. Karmaşıklaşan ilişkileri yönetmek bu aşamadaki en önemli sorunların başında gelmektedir. Bu aşamada, aile üyesi olmak ile hissedar olmak arasındaki çizgi iyi çizilebilmelidir.

### 3.5. Aile İşletmelerinde Kurucu ve Diğer Aktörler

Aile işletmelerinde kurucu merkezi bir konuma sahiptir. İşletme, kurucu ile neredeyse özdeşleşmiştir. Aile işletmelerinin başında bulunan kurucular da/liderlerde, aile işletmelerini korumak ve sürekli kılmak konusunda güçlü bir istek ve motivasyon vardır. Aile işletmelerini korumak ve devamını sağlamak isteğinin arkasında yatan sebepler aileden aileye farketmekle birlikte, aşağıdaki hususlar bakımından aile işletmeleri benzerlik göstermektedirler:<sup>19</sup>

- § Bir nesilden diğerine geçirmek suretiyle işi ailenin elinde tutmak, ailenin zenginliğini ve uzun dönem güvenliğini sağlamanın en etkili yolu olarak görülür.
- § Aile üyelerinin iş dışında başka ilgileri de olabileceği veya aile üyelerinin kendi yoluna gidebileceği ve bunların sonucu aile birliğinin zayıflayabileceği korkusu vardır.
- § İşletme, ailenin değerlerini koruyan bir gardiyan gibi görülür; bu yüzden işletmenin varlığı, güçlü aile değerlerini ve geleneklerini korumanın bir yolu olarak kabul edilir.

<sup>18</sup> Kırm, a.g.e., s. 20-26.

<sup>19</sup> Peter Leach, *Family Busines*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 17-18.

- § İşletmenin başkasına devri, yıllardır şirket için bağlılıkla çalışan kilit personelin geçimini riske atabileceği korkusuna neden olur.
- § İşletme, kurucu veya aile tarafından ortaya konulan çok önemli bir eser olarak görülür.

Aile işletmelerinin kurucuları yönetim tarzlarına göre belli sınıflara ayrılmaktadır. Aile işletmesi kurucuları yönetim tarzları bakımından üç başlıkta toplanmaktadır<sup>20</sup>:

- § Merkezîyetçi: İşletme sahibi kurucu her konuda tek söz sahibidir.
- § Katılımcı: Sahip olduğu yetki ve sorumlulukları kurucu başkalarıyla (ortak veya profesyonel çalışan) paylaşır.
- § Profesyonel: İşletme sahibi ve diğer aile üyelerinin işin icrasında yer almamalarıdır.

**Tablo 3.5 Aile işletmelerinde Kurucu Tipleri**

#### **Mülk Sahibi Davranışlı**

- Sahiplik kilit faktördür.
- "Ben şirketim, şirket benim" anlayışı vardır.
- İş hiçbir zaman profesyonelleşemez.
- Çocuklar kontrol edilir; pasif veya asi olurlar.

#### **İdareci Davranışlı**

- Kontrol kilit faktördür.
- Kararların çoğu merkezi alınır fakat görev dağıtımında iyidir.
- Çocukların bağlılığı teşvik edilir.
- Aileden ve aile işinden iftihar edilir.
- Babanın rolünü tehlikeye sokabilecek kararlardan kaçınılır, özellikle yönetimin devri hakkında.

#### **Tekniker Davranışlı**

- İş teknik veya yaratıcı beceriler üzerine kurulur.
- Yönetim detaylarından hoşlanılmaz.
- Yönetim kilit düzeydeki aile dışı yöneticilere dağıtılır.
- Çocuklar bazen teşvik edilir, bazen edilmez.
- Çocuklar ve aile dışı yöneticiler arasında çatışmalar olur.
- Beceri temelinden vazgeçmek zor olarak görülür.

**Kaynak:** Peter Leach, *Family Business*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 33.

<sup>20</sup> Karpuzoğlu, a.g.e., s. 28-30.

Bir başka çalışmada aile işletmelerinin kurucuları yine üç tipe ayrılmıştır: Mülk sahibi davranışlı, idareci davranışlı ve tekniker davranışlı. Üç kurucu tipi ve özellikleri Tablo 3.5'de görülmektedir.

Her kurucu türünün işletmenin yönetimi ve yönetimin sonraki kuşaklara devri konusundaki davranışları bazı farklılıklar göstermektedir. Aile işletmelerinde mülk sahibi türüne daha sık rastlanılmaktadır. Mülk sahibi türü kurucunun kişiliği ile işletme özdeşleşmektedir. Böyle bir kurucunun bulunduğu işletmede yönetim merkezi yapılanmıştır. Bu tür sahipliğinin olduğu işletmelerde profesyonelleşme oldukça zor olmaktadır.

Ailede baba, anne, eş, çocuk, gelin, damat, torun gibi roller vardır. Her rol farklı sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Bu rolleri gerçekleştiren aktörler arasındaki ilişkiler ve ilişki kurma biçimleri, çatışmalar ve çatışma çözme tarzları farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar aile içinde yılların getirdiği birliktelik ve aile sistemi dolayısıyla daha az sorun doğururken; sistem farklılığı yüzünden, işletme sistemi içinde önemli sorunlara neden olmaktadır.

Ailede olduğu gibi, işletme sisteminde de belli rol, görev ve sorumluluklar vardır. İşletme sistemindeki roller, patron, yönetim kurulu başkanı, müdür, işgören gibi sıralanabilir. Her rol sahibi tanımlanmış görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye çalışır. İşletme ortamının da kendine has ilişki, karar verme ve sorun çözme tarzı oluşmaktadır.

Aile sistemi ve işletme sisteminin kendi içinde tutarlı birer yapısı oluşmaktadır. Ancak bir sistemdeki rol diğer sisteme taşınırken gerekli uyarlamalar yapılamazsa sorun çıkmaktadır. Yani davranış düzlemleri karıştırılırsa, çatışma ihtimali de artmaktadır.

### 3.6 Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip ve kendine has bazı özellikleri olan aile işletmeleri bazı üstünlükleri yanında bazı zayıflıklara da sahiptir. Kets de Vries, aile kontrolünde olan işletmelerinin üstünlükleri ve zayıflıklarını Tablo 3.3'deki gibi sınıflandırmıştır.

Aile işletmelerinin üstünlükleri arasında şunlar sayılabilir:<sup>21</sup>

§ İşletmeye bağlılık,

<sup>21</sup> Leach, a.g.e., s. 6.

- § Bilgi birikimi,
- § Zaman, çalışma ve para konusunda esneklik,
- § Uzun vadeli düşünme,
- § İstikrarlı bir kültür,
- § Hızlı karar verme,
- § Güven ve gurur

**Tablo 3.6 Aile Kontrolündeki İşletmelerin Avantaj ve Dezavantajları**

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uzun dönemli oryantasyon</li> <li>• Daha fazla bağımsız hareket edebilmek               <ul style="list-style-type: none"> <li>– borsadan çok düşük ya da sıfır baskı</li> <li>– çok düşük ya da sıfır risk alımı</li> </ul> </li> <li>• Aile kültürü bir özgüven kaynağıdır               <ul style="list-style-type: none"> <li>– denge</li> <li>– kuvvetli kimlik tanımlaması/bağımlılık/ motivasyon</li> </ul> </li> <li>• Zor zamanlara daha fazla tahammül               <ul style="list-style-type: none"> <li>– kardan vazgeçebilme davranışı</li> </ul> </li> <li>• Daha az bürokratik ve daha az kişisel               <ul style="list-style-type: none"> <li>– daha fazla esneklik</li> <li>– daha hızlı karar alma imkanı</li> </ul> </li> <li>• Finansal artılar               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Daha fazla başarı şansı</li> </ul> </li> <li>• İşi bilmek               <ul style="list-style-type: none"> <li>– aile üyelerinin erken eğitim imkanı</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sermaye piyasalarına kısıtlı giriş büyümeyi kesebilir</li> <li>• Organizasyonun karışması               <ul style="list-style-type: none"> <li>– dağınık yapı</li> <li>– net olmayan görev dağılımı</li> </ul> </li> <li>• Yakınlığı kayırma olgusu               <ul style="list-style-type: none"> <li>– yeteneksiz aile üyelerinin yöneticilikte tolere edilmesi</li> <li>– adaletsiz ödüllendirme sistemleri</li> <li>– profesyonel yönetimin daha zor teşvik edilmesi</li> </ul> </li> <li>• Şımarık çocuk sendromu</li> <li>• Aile içi kavgalar               <ul style="list-style-type: none"> <li>– aile sorunlarının işe taşınması</li> </ul> </li> <li>• Babanın hakim olduğu otokratik yönetim               <ul style="list-style-type: none"> <li>– değişime direnme</li> <li>– gizlilik</li> <li>– bağımlı kişiliklerin cazibesi</li> </ul> </li> <li>• Finansal biçim               <ul style="list-style-type: none"> <li>– aile üyelerinin işi karıştırması</li> <li>– katkıyla harcama arasındaki eşitsiz dağılım</li> </ul> </li> <li>• Yedekleme dramaları/senaryoları</li> </ul>

**Kaynak:** Manfred F.R. Kets de VRIES, "The Dynamics Of Family Firms: The Good and the Bad News", *Organisational Dynamics*, Kış, 1993, s. 61.

Aile işletmelerinin olumlu yönleri konusunda Türkiye'nin en büyük gruplarından birisinin CEO'su Celal Metin'in bu konudaki görüşleri şöyledir:<sup>22</sup>

<sup>22</sup> *Capital*, 2003/8, s. 48

*Bir aile şirketi olmak çok negatif bir şey değil. Tam tersine pozitif olarak alıyorum. Düşünün bir ailenin fertleri bütün bu profesyonel yapının içinde gayet iyi eğitilmiş, pırl pırl bir gençler grubu var. Pırl pırl bir üçüncü nesil var. Bu insanlar oturup birkaç şey yapabilirler, bunlardan biri 'benim paraya pula ihtiyacım yok' diyebilir. Ama bugün sabahın yedisinden akşam 9-10'a kadar onlarla beraber çalışıyorum. Dediğim gibi bu modeli hep birlikte götürüyoruz. Benim bir yönetim tarzım var. Masa etrafındaki insanlar rütbeleleriyle oturduğu zaman zaten iş kaybedilmiştir. O yuvarlak masada ekip anlaşmasını getirdiğiniz zaman, buna inananlar birlikte koşacaklardır.*

Yine Türkiye'nin önemli gruplarından birisinin başında bulunan Bülent Eczacıbaşı aile işletmelerinin güçlü yönlerini şu anekdotla vurgulamaktadır:<sup>23</sup>

*Bir zamanlar, ünlü Kentucky Fried Chicken restoran zincirinin kurucusu Albay Sanders'le ilgili halka açık şirketlerin profesyonel yöneticileri ile aile şirketlerinin iş yaklaşımlarının ne kadar farklı olabileceğini ortaya koyan bir öykü duymuştum. Albay Sanders şirketini dev gıda grubu Heublein'e sattıktan sonra, profesyonel yöneticilerin ilk önerilerinden biri, tavuk sosunu sulandırarak kârı yükseltmek olmuş. Yönetim kurulu toplantısında Albay Sanders, "Sosa hile karıştırmayın!" diye kükremiş. Yöneticiler, eğer sosa su katarlarsa kârın ne kadar artacağını anlatmaya çalışmışlar; fakat o, eğer direnirlerse Johnny Carson'un TV programına katılıp kendilerini Amerikan halkına şikayetle tehdit ederek, kapıyı vurup toplantıdan çıkmış. Böylece, KFC'nin orijinal sos formülünü, hiç değilse bir süre için daha koruya bilmiş...*

*Bu örnek hence, aile şirketlerinin çoğunluğunun en güçlü yanının, aynı zamanda tepe yöneticilik işlevlerini de yerine getiren sahipleri olduğunu ortaya koyuyor. Tüm şirket sahipleri, formal bir iş ya da yöneticilik eğitimi almış olmasalar da, profesyonel yöneticilerin her zaman elde edemedikleri üstün yönetim becerilerine sahip olabiliyorlar. Zaten, kendileri ile karşılaştığımızda, başarılarının nedenini derhal anlıyorsunuz. Sürekli olarak işlerinden söz etseler de, ilginç bir kişilikleri oluyor. Akılları, günde 24 saat işlerinde yoğunlaşıyor, işlerinin tüm ayrıntılarını biliyorlar, meraklı oluyorlar, dünyaya açıklar, her şeyle ilgileniyorlar, hep yenilik peşinde koşuyorlar. Ne zaman böyle bir iş adamıyla karşılaşsam, "işte, hocalarımızın ve ders kitaplarının bir CEO'da (veya başyöneticide) bulunması gerektiğini belirttikleri özellikler" diye düşünürüm.*

Bu olumlu yönlerine karşılık, aşağıdaki konularda aile işletmeleri zayıf kalmaktadır:<sup>24</sup>

#### § İşletme yönetim ve uygulamalarındaki katılık,

<sup>23</sup> Bülent Eczacıbaşı, "Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:53, İstanbul 2006, s. 17-19.

<sup>24</sup> Leach, a.g.e., s. 12.



- § Bilgi ve becerilerin güncellenmesi,
- § Nesiller arası geçişleri yönetmek,
- § Sermaye bulmak,
- § Yedekleme,
- § Duygusal konular,
- § Liderlik,

Aile işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunların başında kalabalık aile sendromu gelmektedir. Bazı “Kalabalık” ailelerde, bütün bireylerin şirkette görev almayı talep etmesi işi iyice güçleştirmektedir. Bazı durumlarda 20-30 aile bireyine uygun iş bulma çabasına dönüşüyor. Aile fertleri sayısındaki artış, daha doğrusu “Kalabalık aile sendromu” beraberinde çok sayıda sorunu da getiriyor. Family Business şirketinin sahibi Haluk Alacaklıoğlu, hissedarlık ve şirket yönetiminin birbirinden ayrılmaması durumunda, aile üyeleri arasındaki iletişimin daha da karmaşıklaştığını söylüyor.<sup>25</sup> Bir Anadolu şirketine sahibi ise yaşadıkları sıkıntıyı şöyle aktarıyor: <sup>26</sup>

*“Şirketi babamız kurdu. Biz üç kardeşiz. Çocuklarımızı işlerin başına gelecek şekilde eğitip, yetiştirdik. Ancak, gelecekte ortaya çıkacak sıkıntıları unutmamışız. Şimdi şirketlerin yönetimine geçmek isteyen aile üyelerinin sayısı 20’yi geçti. Bir kuşak sonra bu daha da artacak. Sorunu nasıl açacağımızı bilmiyoruz.”*

Bu konuda Doğuş Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğanın görüşleri ise şunlardır:<sup>27</sup>

*Beş erkek kardeşiz. Bir de onların çocukları var. Bırakın kardeşleri ve çocukları, gelinlerimiz de hepsi aydın ve yetenekli insanlar. Onlar da şirket için bir şeyler yapmak istiyorlar. Tabii bunlar güzel şeyler ama büyük bir kalabalık oluşuyor ve organize etmek güçleşiyor. Fakat biz kardeşler kendi aramızda çok iyi anlaşmışız için fazla sorun yaşamıyoruz. Ancak, Türk iş dünyası içinde bu durum nedeniyle sorunlar yaşayan şirketler var.*

Kalabalık aile sorununu aşmak için bazı ailelerin bulduğu çözümler Tablo 3.7’de sunulmuştur.

<sup>25</sup> *Capital*, 2003/8, s. 127.

<sup>26</sup> *Capital*, 2003/8, s. 128.

<sup>27</sup> *Capital*, 2003/8, s. 127.

Tablo 3.7. Kalabalık Aile Sorunu Aşmak İçin Neler Yapılıyor

Aile Adı	Aile Üye Sayısı	Çalışan Sayısı	Kalabalık Aile Sendromu İçin Yapılanlar
Abaloğlu Holding	22	11	Yönetimde aile bireyleri ve profesyoneller var. Kararlar birlikte alınıyor
Başer Holding	25	7	Bütün grubu ikinci kuşak aile üyelerinin oluşturduğu icra kurulu yönetiyor
Boyner Holding	19	6	Grubu ailenin dışında profesyonellerinde yer aldığı yönetim kurulu yönetiyor
Eyilik Holding	33	16	Aile üyelerinin herhangi bir kademede görev alabilmesi için yüksek lisans koşulu aranıyor
Koç Holding	11	8	Yönetim Kurulu 7 aile üyesi, 3 profesyonel ve 4 bağımsız üyeden oluşuyor.
Sanko Holding	15	6	"Aile anayasası"na göre yönetiliyor. Atamalarda eğitim ve tecrübe ön planda tutuluyor.
Oruçoğlu Holding	8	8	Aile bireylerine deneyimleri ölçüsünde sorumluluk veriliyor. Yatırımlar birlikte yönlendiriliyor
Özerler Holding	40	7	Grup başkanlıklarını ikinci kuşak aile bireyleri yapıyor. Şirketleri ise profesyoneller yönetiyor.
Sabancı Holding	300	25	Yönetim kurulunda 5 aile üyesi, 1 profesyonel ve bağımsız üye görev alıyor
Sarar Holding	11	5	Yönetim kurulu birinci kuşaktan oluşuyor. İkinci kuşağın bireyleri ise genel müdür olarak çalışıyor.
Deba Holding	17	13	Şirkette aile konseyi oluşturuldu. Aile fertleri aile konseyi başkanlığına başvurarak iş talebinde bulunabiliyor

### 3.7 Dünyada ve Türkiye'de Aile İşletmeleri

#### 3.7.1 Dünyada Aile İşletmeleri

"Sahiplik veya yönetimin ya da her ikisinin birlikte belirgin bir ailenin elinde olduğu dünyanın en büyük 200 aile şirketi" adlı çalışmada,<sup>28</sup> Dünyadaki aile işletmeleri hakkında önemli bilgiler yer almaktadır. Dünyanın en büyük 200 aile şirketinin yer aldığı bu liste incelendiği zaman, 22 ülkede farklı alanlarda faaliyet gösteren ve global ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahip şirketler karşımıza çıkmaktadır. Bu 200 şirketten 99 tanesi Amerikan, 17 tanesi Fransız, 16 tanesi Alman şirkettir.

En büyük ilk 25 aile şirketi açısından bakıldığında dokuz farklı ülkeden şirketlerin listede yer aldığı görülmektedir. İlk 25 şirket arasında

<sup>28</sup> "The World's Largest Family Businesses", <http://www.familybusinessmagazine.com/old-world.html>. 12.08.2003.

7 şirket ile Amerika ilk sıradadır. Burada çarpıcı bir bulguyu aktarmakta yarar görülmektedir. Aile şirketlerinin yoğun olduğu Kore'den yalnızca 3 şirket 200 içinde yer alırken; ilginç bir biçimde bu üç şirketin 2 tanesi ilk 10 içinde, üçüncüsü ise ilk 25 içindedir.<sup>29</sup> Dünyanın en büyük 200 şirketi listesi ve şirketler hakkında kısa bilgiler ekte sunulmaktadır (EK-1). Burada ilk 25 şirketin ismi verilmekle yetinilecektir. Dünyadaki en büyük ilk 25 aile şirketi sıralaması Tablo 3.8'te sunulmaktadır.

**Tablo 3.8. Dünyadaki En Büyük Aile Şirketleri**

	Şirket İsmi	Aile Adı
1.	Wal-Mart Stores	Walton
2.	Ford Motor Co	Ford
3.	Samsung Group	Lee
4.	LG Group	Koo
5.	Carrefour Group	Defforey
6.	Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli
7.	Fiat Group	Agnelli
8.	Cargill Inc.	Cargill/ MacMillan
9.	PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot
10.	Koch Industries	Koch
11.	BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt
12.	SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin
13.	Robert Bosch GmbH	Bosch
14.	Motorola	Galvin
15.	ALDI Group	Albrecht
16.	Pinault-Printemps Redoute	Pinault
17.	J Sainsbury	Sainsbury
18.	Viacom	Redstone
19.	Auchan	Mulliez
20.	Tengelmann Group	Haub
21.	Ito-Yokado	Ito
22.	Loew's	Tisch
23.	Novartis Group	Landolt
24.	Bouygues	Bouygues
25.	Hyundai Motor	Chung

**Kaynak:** "The World's Largest Family Businesses",

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>'den derlenmiştir.

<sup>29</sup> A.e.

William T. O'Hara ve Peter Mandel ise gerçekleştirdikleri çalışmada dünyanın en eski 100 aile işletmesi listesini hazırlamışlardır. Bu listeyi hazırlarken yazarlar, büyük ölçüde iki kurumun, İngiltere'deki Tercentenarians (300 yıl ve daha yaşlı aile işletmelerini içine alır) ve Fransa'daki Les Henokiens (200 yıl ve daha yaşlı aile işletmelerini içine alır) ile *Family Business* dergisinin verilerinden yararlanmışlardır.<sup>30</sup>

En eski 100 aile şirketi sıralaması dikkate alındığı zaman, bu şirketlerin yönetilebilir büyüklükte olduğu görülmektedir. İngiliz işletme tarihçileri Henry G. Button ve Andrew P. Lampert, bu işletmelerin çoğunluğunun görece olarak küçük şirketler olduğunu ifade etmektedirler.<sup>31</sup>

İlk 100'e giren şirketlerin en az iki yüzyıllık olduğu, bir kısmının ise bin yılı geçen tarihleri olduğu görülmektedir. En eski aile şirketi ise MS 578 yılında kurulan tapınak yapımcısı Japon Kongo Gumi şirkettir. Dünyanın en eski 100 aile işletmesi ekte sunulmaktadır (EK-2). Burada Tablo 3.9'te en eski on aile şirketi sıralaması verilmektedir.

**Tablo 3.9. Dünyadaki En Eski Aile Şirketleri**

Şirket İsmi	Kuruluş Yılı	Kaçıncı Nesile Ulaştı	Faaliyet Alanı	Ülke
1. Kongo Gumi	578	40.	İnşaat	Japon
2. Hoshi	718	46.	Otel (Hancı)	Japon
3. Château de Goulaine	100	-	Bağcılık, müze, kelebek koleksiyonu	Fransız
4. Barone Ricasoli	1141	-	Şarap ve sıvı yağ	İtalyan
5. Barovier & Toso	1295	20.	Cam ürünleri	İtalyan
6. Hotel Pilgrim Haus	1304	-	Otelcilik	Alman
7. Richard de Bas	1326	-	Kağıt	Fransız
8. Torrini Firenze	1369	-	Altın işi (Goldsmiths)	İtalyan
9. Antinori	1385	26.	Şarap	İtalyan
10. Camuffo	1438	18.	Gemi yapımı	İtalyan

**Kaynak:** William T. O'Hara and Peter Mandel, "The World's Oldest Family Companies", <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.den derlenmiştir.

<sup>30</sup> William T. O'Hara ve Peter Mandel, "The World's Oldest Family Companies", <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.

<sup>31</sup> A.e.

### 3.7.2 Türkiye’de Aile İşletmeleri

Türkiye’de aile işletmeleri hakkında yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Sınırlı bir alandan elde edilen sonuçları sunmasına rağmen fikir vermesi bakımından bir araştırma sonucunu aktararak bu bölüme başlamak uygun olacaktır. Bağımsız İletişim Ağı (BİA)’nda yer alan haberde Gaziantep Sanayi Odası tarafından yapılan bir araştırmada sanayinin yüzde 85’inin aile şirketi olduğu bulunduğu belirtilmektedir. Bu araştırmaya göre; ankete katılan işletmelerin yüzde 85’i aile şirketi, yüzde 15’i ise aile dışı ortaklık şeklinde ticari faaliyette bulduklarını beyan etmiştir. Bu işletmelerin yüzde 44’ünde birinci kuşak, yüzde 52’sinde ikinci kuşak, yüzde 4’ünde ise üçüncü kuşak işbaşında bulunmaktadır.<sup>32</sup>

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığı zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile şirketinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan üç Türk aile şirketi dikkat çekmektedir. Bu şirketlerin adı ve sıralaması şöyledir:<sup>33</sup> Hacı Ömer Sabancı Holding 83, Doğuş grubu 91 ve Koç grubu 94.

Türkiye’de aile işletmelerinin geçmişi incelendiği zaman, varlığını birkaç nesilden beri devam ettiren, 100-200 yıllık sınırı aşmış işletme sayısı oldukça azdır. Türkiye’deki aile şirketlerinin kuruluş yılları konusunda farklı bilgiler mevcuttur. Değişik kaynaklarda bazen şirketlerin isimleri bazen de kuruluş yılları konularında farklı bilgilere ulaşılabilmektedir. Burada iki çalışmada yer alan bilgiler sunulmaktadır.

Tamer Müftüoğlu’nun, 18 Ocak 1990 tarihli Dünya gazetesinin “Asırlık Şirketler” ekinden aktardığı bilgilere göre; bugün faaliyetine devam en eski kurulmuş aile şirketleri arasında şunlar yer almaktadır:<sup>34</sup>

1800’den önce kurulmuş ve 200 yılı aşanlar:

- § Cağaloğlu Hamamı (1471),
- § Ali Muhittin Hacı Bekir (1777) ve
- § Çukurova Gıda Sanayi (1783),

<sup>32</sup> <http://www.evrensel.net/01/06/30/ekonomi.html>

<sup>33</sup> A.g.e. Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında üç Türk şirketinin sırası konusunda nelerin kriter olarak alındığı hakkında bahsedilen çalışmada herhangi bir bilgi yer almamaktadır. Bu yüzden oradaki sıra aynen aktarılmıştır.

<sup>34</sup> Müftüoğlu, a.g.e., s. 11-13.

### Kim nerede büyüdü?

#### **GÜRÜN HAN**

- Halis Toprak
- Sakıp Sabancı
- Halil Bezmen

#### **HATEM HAN**

- Hatemoğlu: Ertuğrul Saykı

#### **AŞRİEFENDİ CADDESİ**

- Hacı AH Akın
- Küçükçalıklar: Yılmaz-Yalçın Küçükçalık
- Palla Tekstil: Metin Pala

#### **MARPUÇULAR HAN**

- Eros: Hacı Memduh Eren

#### **EMİNÖNÜ**

- Coşkun Sucuk: Selahattin Coşkun
- Beşler Sucuk: Selahattin Coşkun ve ortakları
- Özlem Et ve Gıda: Selahattin Coşkun

#### **HOCA KÜÇÜK SOKAK**

- Anateks: Mahmut Çalık
- Topkapı İplik: Mehmet Akıncı
- Sanko Tekstil: Abdülkadir Konukoğlu

#### **ÇAKMAKÇILAR YOKUŞU**

- Teksan: İlhan Özer
- Önteks: Ahmet Önal

#### **YEŞİLDİ REK**

- Azim Çorap: Rafet Bekmezci
- Aytuğ Çorap: Kazım Keser
- APS Giyim; Osman Benzeş

#### **KAPALICARSI**

- Ar Menkul Değerler: Abdurrahim Oylumlu
- Peker Kuyumculuk: Şevki Peker

#### **PERŞEMBE PAZARI**

- Ahmet Öztekin

**Kaynak:** Power, 1996/7, s.67

1800 ile 1900 yılları arasında kurulmuş 100. yıldönümünü arkada bırarmış olanlar:

- |                                        |             |
|----------------------------------------|-------------|
| § İskender Kebabcısı                   | (1871),     |
| § Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri | (1871),     |
| § Vefa Bozacısı                        | (1876),     |
| § Komili                               | (1878),     |
| § Güllüoğlu                            | (1885),     |
| § Hacı Şakir                           | (1887),     |
| § Abdullah Efendi Lokantası            | (1888),     |
| § Pera Palas                           | (1888),     |
| § Tuzcuoğlu                            | (1893),     |
| § Konyalı                              | (1897) v.d. |

Capital Dergisi Temmuz 2002 sayısında Fadime Çoban'ın hazırladığı "Tarih Gibi Şirketler" adlı çalışmada ise asırlık Türk aile şirketleri sıralaması şöyledir:<sup>35</sup>

- § Hacı Bekir Lokum ve Şekerleme (1777),
- § Hatemoğlu (1826),
- § İskender (1860),
- § Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mahdumları (1871),
- § Komili (1878),
- § Çukurova Sanayi (1888),
- § Tuzcuoğlu Nakliyat (1893)

Türkiye'deki aile işletmelerinin gelişimini ve genel bir görünümünü vermesi bakımından, Türkiye'nin en eski 50 aile şirketinin sektör, kuruluş yılı, kuruluş yeri ve işbaşındaki kuşak bakımından sıralaması EK-3'te sunulmuştur.

Dünyadaki benzerlerine göre ömürleri daha kısa olan ama ömürleri bir kaç yüzyıl sürmüş aile işletmelerimizin dikkat çeken ortak özellikleri şunlardır:<sup>36</sup>

- § Genellikle yöresel karakterlerinin dışına çıkamamış,
- § Faaliyet alanlarını genişletmemiş,
- § Dünyadaki değişikliklere ayak uyduramamış, ancak küçük ölçeklerde kalmak suretiyle varlıklarını koruyabilmiş şirketler olmasıdır.

Türkiye'de bir kaç kuşaktır devam eden ve dünya ölçeğinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin sayısının yok denecek kadar az olmasının değişik nedenleri mevcuttur. Bu konuda Tamer Müftüoğlunun aktardığı bir sanayicinin görüşleri oldukça önemlidir:<sup>37</sup>

*Biz birinci kuşak sanayiciyiz. Esnaftan sanayiciliğe geçtik. Bu geçişi aynı kuşakta gerçekleştirmenin sancılarını çekiyoruz. Zira adımız sanayici olsa da halen esnaftan kurtulamadık. Esnaf muhafazakardır. Parasının üzerinde titrer. Parası hemen nemalansın*

<sup>35</sup> Fadime Çoban, "Tarih Gibi Şirketler", *Capital*, 2002/7, s. 118-121.

<sup>36</sup> Müftüoğlu, a.g.e. s.12

<sup>37</sup> A.e. s. 12

*ister. Adeta günübürlüğüne yaşar. İstikbale bakış ufku kepengin açılıp kapandığı süre ile sınırlıdır. Yani güneşin doğuşundan batışına kadardır. Daha ilerisini göremez. Dolayısıyla yeni teknolojilere, uzun vadeli düşünme gerektiren konulara giremez. Halbuki sanayicilik teknoloji demektir. Bilim demektir. Dolayısıyla sanayicilik uzun vadeli düşünme, uzun vadeleri kapsayan planlama gerektirir. Sanayici sadece bugünün değil on yıl sonranın da pazarlamasını, on yıl sonranın da hesabını yapmak zorundadır. Ama bizim çocuklarımız artık üniversiteli. Onları en iyi okullarda okutuyoruz. Bir hatta iki yabancı dil öğreniyorlar. Yarın bu tesislerin sahibi onlar olacaklar.*

Dünya ölçeğinde büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerin bir kısmının 1900'lü yılların başından itibaren faaliyet göstermeye başladığı bilinmektedir. Dünyadaki örneklerle karşılaştırıldığı zaman, başka ülkelerdekinin aksine, birinci Kuşak Türk girişimcilerin gerçek anlamda bir buluş veya yenilik yapmadığı, kurucunun adı ile özdeşleşen dünya çapında bir ürün ya da hizmet üretmediği görülmektedir. Bir ürün ya da hizmette yoğunlaşmak yerine, genellikle farklı alanlara dağılarak büyüme yolu tercih edilmiştir. Bu durumu Türkiye'nin politik ve ekonomik koşullarıyla açıklama eğilimi oldukça fazladır. Tüm yumurtaların aynı sepete konulmaması Türk işadamlarının tercih ettiği bir davranış tarzı olmuştur. Vehbi Koç farklı alanlara yayılmanın nedenini aşağıdaki gibi ifade etmektedir.<sup>38</sup>

Bu kadar geniş alanlara neden yayıldığımızı merak edip soranlar çok oldu. Türkiye, dünyanın gelişmiş memleketlerine kıyasla küçüktür. Biz de büyük ülkelerde olduğu gibi, bir tek alanda iş yaparak büyümek çok güçtü. Ekonomik ve politik durumumuz sürekli olarak iniş çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağlarım düşüncesiyle davrandım.

Türkiye'deki aile işletmesi olarak kurulup belli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin kurucularının hayat hikayeleri incelendiği zaman, dikkat çeken birkaç özellik şunlardır:<sup>39</sup> Genel olarak birinci kuşak girişimcilerin iş yaptıkları sektörler ile Türkiye'de o sektörün gelişimi paralellik göstermektedir. İş hayatlarında ticaretle uğraşmayanların genellikle bu işi çok sevmedikleri dikkat çekmektedir (örn:Eczacıbaşı ve Akkaya). Şatafatı sevmeyen ve tasarrufa düşkün bir ailede yetişen ilk girişimcilerin, nispeten

<sup>38</sup> Vehbi Koç, *Hayat Hikayem*, İstanbul, 1971, s. 99.

<sup>39</sup> Nihat Erdoğan, "Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-27 Mayıs 2000, Nevşehir.



iyi sayılabilecek ortamlarda büyüyerek iş hayatına hazırlandıkları görülmektedir.

### Özet

Dünyada ve Türkiye’de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümü aile işletmesidir. Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmelerdir. Aile işletmelerinin genel olarak zincir oteller, perakende, distribütörlük, tedarik gibi hizmet sektörlerinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Aile işletmelerinde dikkati çeken boyutlar; aile, işletme ve sahipliktir. Aile işletmelerinde bu boyutlar birbiriyle etkileşim halindedir.

Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler ve yaşam eğrisinin her bir evresinde aile işletmeleri farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinde kurucu merkezi bir konuma sahiptir denilebilir. İşletme, kurucu ile neredeyse özdeşleşmiştir. Bu yüzden aile işletmelerinin başında bulunan kuruculara/liderlerde, aile işletmelerini korumak ve sürekli kılmak konusunda güçlü bir istek ve motivasyon vardır.

Ailede baba, anne, eş, çocuk, gelin, damat, torun gibi roller vardır. Her rol farklı sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Ailede olduğu gibi, işletme sisteminde de belli rol, görev ve sorumluluklar vardır. Aile sistemi ve işletme sisteminin kendi içinde tutarlı birer yapısı oluşmaktadır. Ancak bir sistemdeki rol diğer sisteme taşınırken gerekli uyarlamalar yapılamazsa çatışma çıkmaktadır.

Türkiye’deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığında zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile şirketinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan Türk aile şirketleri de mevcuttur.



## BÖLÜM 4

### AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE YÖNETİMİ

Önceki bölümde aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olduğu belirtilerek bu işletmelerin özellikleri üzerinde duruldu. Bu bölümde ise aile işletmelerinde yönetim ele alınmaktadır. Aile işletmelerinde ve yönetimin bilinmesi, yönetimin sonraki kuşağa devredilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu bölüm aile işletmelerinde gelecek kuşağın yetiştirilmesine hazırlık bölümü olarak da isimlendirilebilir.

Bu bölüm aile işletmelerinde yönetimin tanıtılmasıyla başlamaktadır. Sonra aile işletmelerinin yönetimde karşılaşılan sorunlardan bahsedilmektedir. Bölüm aile işletmelerinde stratejik yönetim ve profesyonelleşme ile devam etmektedir.

#### 4.1 Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

Tüm işletmelerde söz konusu olan işletme yönetimi ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir. Ancak, sahip oldukları bazı özellikleri dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi kendine has bazı farklılıklar göstermektedir. Bu bölümde işletme yönetiminin aile işletmelerinde öne çıkan ve diğer işletmelerden farklı olan yönleri ele alınmaktadır.

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin yönetimde önem verilen kriterler aşağıdaki gibi bulunmuştur:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Burhan Aydemir, Aytemiz Seymen, Aşlı D. A. Taşçı, "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul 2004, s. 611-612.

- § Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı,
- § Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması,
- § Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem, başarı ve liyakate göre verilmesi,
- § Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması,
- § Ülke iç-dış, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye yön belirlenmesi,
- § Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması,
- § Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen konular, aslında aile işletmelerinde yaşanan sorunları da göstermektedir. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre, aile işletmelerinde yönetim başarısı açısından en çok önem verilen 5 konu sırayla şunlardır:<sup>2</sup>

- § Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması,
- § İşletmenin kendine has bir kimliğinin olması,
- § Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması,
- § Stratejik plan olması,
- § İşletmenin kurumsallaşması.

Aile işletmelerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlar diğer işletmelerin yönetiminde karşılaşılan sorunlardan farklı olmaktadır. Aile işletmelerinde yönetim sorunları ağırlıklı olarak insan kaynakları ve ilişkilere yönelik sorunlar olarak dikkat çekmektedir. Aile işletmelerinin yönetimi sırasında sıkça karşı karşıya gelinen sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:<sup>3</sup>

- § Aile işletmesinin yönetimine kimin hangi şartlarda katılacağı,
- § İşletmede gelecekte söz sahibi olacak, işletme sahibi ve yöneticilerinin hazırlanması,

---

<sup>2</sup> A.e

<sup>3</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

- § Aile işletmesini yönetmede girişimciye nasıl yardımcı olunacağı,
- § Likidite ve emlak vergileri,
- § Aile dışı profesyoneller için aile işletmesini cazip kılarak, onları temin etme ve elde tutabilme,
- § Aile üyelerinin ücretlerinin belirlenmesi,
- § Varisleri kimin seçeceği ve nasıl seçileceği,
- § Aile uyumunun güçlendirilmesi.

Bir başka çalışmada aile işletmelerinin karşılaştığı sorunlar şu başlıklarda ele alınmıştır:<sup>4</sup>

- § Kuşak Çatışması
- § Nüfus Problemleri
- § Roller Çatışması
- § İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı
- § Geleceğe Yönelik Planlama Eksikliği (Benden Sonra Ne Olacak?)
- § Güç Kavgası
- § Dedikodular
- § Profesyonelleşmeme Ve Yüksek İşgücü Devir Oranı

Aile işletmelerinde yönetim sorunlarını incelerken değinilmesi gereken kritik konulardan birisi de yönetim muhasebesi ile ilgilidir. Aile işletmelerinde bütçeleme ve raporlama sorununun olduğu görülmektedir.<sup>5</sup> Bütçeleme ve raporlama bir kâr planlama ve kontrol aracı olduğu için bu konudaki eksiklik ve yetersizlikler göz ardı edilmemelidir.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından en belirgin özelliği, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir

<sup>4</sup> Nurullah Genç ve Fatih Karcıoğlu, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 24-25.

<sup>5</sup> Peyami Çakırcıoğlu, "Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Temel Muhasebe Sorunları", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 86.

aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir. Çünkü İşletme sahipliği ve işletme yöneticiliği farklı rol ve sorumluluklar gerektirmektedir. Özellikle büyüme sürecinde sahiplik ve yöneticilik rol ve sorumluluklarının ayrıştırılması işletmenin başarısı ve performansı için büyük önem arz etmektedir.

Aile işletmelerinde yönetimden bahsederken işletmenin hayat aşaması (dönemi) ve kurucunun yönetim tarzı dikkate alınması gereken iki önemli faktördür. İşletmenin hayat aşaması ve kurucunun tarzı, işletme sahip ve yöneticiliğinin tek elde toplanması veya ayrışmasını etkilemektedir. İşletmenin kuruluşunun ilk yıllarında sahiplik yanında, yönetim fonksiyonları da büyük ölçüde merkezi bir biçimde yürütülmektedir. Kurucu, öncelikle yöneticinin görevleri olan, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini de üstlenmiştir. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde işletme sahibi tek karar verici olduğu için, işletme yönetiminde kurumsallaşma sağlanamamakta veya gecikmektedir. İşletmenin ilerleyen hayat aşamalarında yönetim fonksiyonlarının işletme sahibinden profesyonel yöneticiye geçmesi nispeten daha kolay olmaktadır. Böylece işletme yönetimi, işletme kurucusu ve sahibinin kişisel tarzı yerine, kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yürütülmeye başlanmaktadır.

#### 4.2. Aile İşletmelerinde Büyüme Sürecinin Yönetilmesi

İşletmelerin büyümesine paralel olarak işletme sahibinin yönetim öncelikleri değişmektedir. Büyümenin değişik evreleri farklı rolleri gerektirmektedir. İşletme sahibi rol geçişlerini yapabilirse büyüme başarılı olmaktadır. Büyüme ve bu süreçteki doğru örgüt uygulamalarının yapılması oldukça önemlidir. Greiner'e göre büyümenin 5 aşaması sırasında işletmelerin yönetim uygulamalarının nasıl olacağını Tablo 4.1.de görebiliriz.

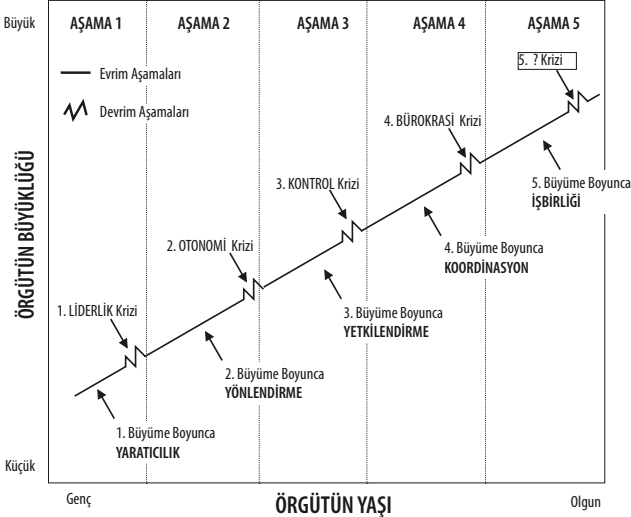
Aile işletmeleri büyümeye başladığı zaman farklı evrelerde yönetim sürecinde krizlerle karşılaşılırlar. Krizler başarılı bir biçimde aşılsa işletme hayatına devam eder. Greiner işletmelerin büyüme sürecini 5 aşamaya ayırıp, her aşamada yaşanan kriz ve bu krizin nasıl aşılabileceğini Tablo 4.2'deki gibi olması gerektiğini belirtmektedir.

**Tablo 4.1 Büyümenin 5 Aşamasında Evrim Boyunca Örgüt Uygulamaları**

	AŞAMA 1	AŞAMA 2	AŞAMA 3	AŞAMA 4	AŞAMA 5
<b>YÖNETİM ODAĞI</b>	Yapmak ve Satmak	Operasyonların Verimliliği	Pazarda Yayılma	Örgütü Birleştirme	Problem Çözme ve Yenilik
<b>ÖRGÜT YAPISI</b>	Gayri Resmi	Merkezi ve Fonksiyonel	Ademi Merkezi-yetçi ve Coğrafik	Alt Personel ve Ürün Grupları	Matriks Takımlar
<b>ÜST YÖNETİM TARZI</b>	Bireysel ve Girişimci	Yönlendirici	Yetkilendirici	Koruyucu	Katılımcı
<b>KONTROL SİSTEMİ</b>	Pazar Sonuçları	Standartlar ve Maliyet Merkezleri	Raporlar ve Kâr Merkezleri	Planlar ve Yatırım Merkezleri	Karşılıklı Hedef Koyma
<b>YÖNETİMİN ÖDÜL VURGUSU</b>	Sahiplik	Maaş ve Liyakat Yükselmesi	Bireysel İkramiye	Kâr Paylaşımı ve Hisse Seçeneği	Takım İkramiyesi

**Kaynak:** Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Watertown: Harvard Business Review, July-August 1972, s. 45.

**Tablo 4.2 Büyümenin 5 Aşaması**



**Kaynak:** Larry E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Watertown: Harvard Business School, July-August 1972, s. 41.

Aile işletmelerinde büyüme süreci aynı zamanda sahiplik ve yönetimin doğru zamanda ayrıştırılmasını gerektirmektedir. Girişimciler sahip oldukları özellikler ve kişilik tarzları ile işi başlatma ve büyütme sürecinde başarılı olurken, işletmenin sürekliliğini sağlamada zorlanmaktadır. İşletme sahibi büyüme sürecinde sahiplik ile yönetimi ayırıp, kendisi sahiplik kısmını sürdürürse daha başarılı olmaktadır. Büyüme ile birlikte işletmede işler ve süreçler karmaşıklaşmakta, sahip yönetici yetersiz kalmaya başlamaktadır. Bu noktada işletme sahibi işlerin detaylarını profesyonellere bırakıp karar verme sürecinde etkili olursa büyüme sağlıklı devam etmektedir. Bu seviyede alt kademelerde konuların olgunlaştırılıp karar öncesi işletme sahibine gelmesi verilen kararların kalitesini artırmaktadır. Karar verme sürecinde, alt kademenin bilgi ve veriyi hazırlaması, işletme sahibinin de deneyimi, sezgileri ve cesaretini kullanarak kararı şekillendirmesi gerekmektedir. Veri ve bilgiye dayalı olmayan kararlar ne kadar sağlıklı değilse, risk ve cesaret ile birleşmeyen kararlar da işletmenin durağanlaşmasına sebep olabilmektedir. Burada önemli olan işletme sahibi ile işletme yönetiminin kendi açılarından hazırlık yapması ve iki bakış açısını dikkate alarak karar vermektir.

Aile işletmeleri yapıları gereği çatışma potansiyeli taşımaktadır. Bu çatışmaların yoğunlaştığı alan aile ile işletmenin kesişim alanı olmaktadır. Bu alanın yönetiminde başarılı olmak demek aile işletmelerin yönetiminde az çatışma çıkması demektir. Aile işletmelerindeki çatışmalar şu başlıklar altında sıralanabilir:<sup>6</sup>

- § Görev çatışmaları
- § Süreç çatışmaları
- § İlişki çatışmaları

Aşağıda Tablo 4.3.'de görev, süreç ve ilişki çatışmalarının alt başlıkları ve değişik aile üyeleri bakımından çatışmaların ifade edilişi verilmiştir.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Alev Torun ve Safiye Neslihan Ercan, "Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 37-39.

<sup>7</sup> A.g.e.



Tablo 4.3 Aile İşletmelerinde Çatışma Türleri

Görev Çatışmaları	
İş geliştirme ve çeşitlendirmede direniş.	Eşim için ilk kurulduğu orijinal şekilde kalmasında ısrar ediyor. (Eş)
Yatırım yapılacak alanlar.	Nereye yatırım yapılacağına ilişkin ciddi fikir çatışmaları olabilir. (Erkek evlat)
İş ve ailedeki rollerin birbiriyle rekabeti.	Çok zor. Aile bir yanda iş yeri bir yanda. İkiside farklı tarafa çekıştırilebilir. (Baba)
Süreç Çatışmaları	
Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olmayışı.	Diğer çalışanlar toplantılara çağırılmıyor, görüşleri göz önünde bulundurulmuyor. (Eş)
İşlerin sistemli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleştirilmemesi.	Eşim eski alışkanlıklarından vazgeçemiyor (Eş)
Finansal kaynakların kullanımı.	Satıştan sorumlu aile üyeleri, finanstan sorumlu üyeler, malların stoklanması, demirbaşların yenilenmesi gibi konularda anlaşamıyorlar. (Yeğen)
İş yapılacak müşterilerin seçimi.	Çeki dönen, zamanında ödeme yapmayan müşterilere mal verilmesi konusunda tartışma yaşanıyor. (Yeğen)
Genç kuşağın sorumluluklarının açıkça belirlenmemiş olması.	Sorumluluğum hatlarıyla çizili değil. Neyi nasıl yapmalıyım konularında kafam karışıyor bazen. (Erkek evlat)
İşe alınacak elemanların seçimi ve yerleştirilmesi.	Kimi nereye alacağız, hangi pozisyona koyacağız, benden farklı hangi işi yapacak, benimle ücret farkı olacak mı? (Erkek evlat)
İlişki Çatışmaları	
Girişimcinin işletmeyi aşırı ölçüde sahiplenmesi.	Eşim işine duygusal açıdan çok bağlı, onu çocuğu gibi görüyor. (Eş)
Girişimcinin tek karar verici olmayı istemesi.	Eşim bizlerden destek bekliyor, ancak her şeyi kontrolü altında tutmaya çalışıyor. (Eş)
Girişimcinin işi diğer aile bireyleri ile paylaşmak istememesi.	Eşim işine tutkuyla bağlı, bütün görevleri kendisi üstlenmek istiyor. (Eş)
Şirket dışı aile üyelerinin işe karışmaları.	Akrabalar eşimin kardeşinin ortaklığa alınması için baskı yapıyorlar. (Eş)
Girişimcinin çekirdek aile ile geniş aile arasında kalması.	Hem büyüklerin beklentilerini hem de bizim beklentilerimizi karşılamak için çaba harcamak eşimi çok yoruyor. (Eş)
Genç aile üyelerinin yeteneklerine ve birikimlerine uymayan pozisyonları talep etmeleri.	Yeğenler maaşlı çalışmayı kabul etmeyip ortak olmak istiyorlar. (Eş)
Gençlerin korunma ve kollanma beklemesi.	Eşimin yeğeni özel işleri için işyerini kullanıyor ve tüm isteklerinin doğal karşılanmasını bekliyor. (Eş)
Gençlerin hak etmedikleri kazançları talep etmeleri.	Kuzenim sırtını diğer aile üyelerine dayamış, kendini yormadan para kazanmak istiyor. (Kuzen)
Aileden olmayan çalışanlarla mesafenin korunamayışı.	Bazı aile bireyleri diğer çalışanlarla fazla samimi oluyor. (Eş)

İlk kuşağın genç kuşakların yeterince titiz, sorumlu ve özverili davranmadığı yönündeki yakınmaları.	Müvekkilin karşısına çıktığı kıyafet, kullandığı eşyalar hep salaş. Birde müvekkile geri dönmüyor ya ona çok kızıyorum. (Baba)
Birinci kuşağın katılığı.	Sert bir babam var. Bende aksi ve inatçı olduğum için kapışabiliyoruz. (Erkek evlat)
İlk kuşağın aşırı denetimi.	Teyzem ikide bir arayıp kontrol ediyor. Bir sürü sorgu sualle beni bezdiriyor. (Yeğen)
Birinci kuşağın ayrımcılık algısını önlemek için genç aile üyelerine diğer çalışanlardan daha çok yüklenmesi.	Babam bana diğer çalışanlardan daha çok sorumluluk veriyor. İş yükümü arttırması yetmiyor, birde daha fazla azar işitiyorum. (Kız evlat)
Rollerin birbirine karışması.	Ne güzel hayat? Yok öyle bir kavram. İşte patron, evde patron. (Kız evlat)

Yukarıdaki tabloda yer alan çatışma türleri incelendiği zaman çatışmaların ağırlıklı olarak ilişki çatışmaları olduğu, onu süreç çatışmalarının izlediği görülmektedir. Çatışmanın en az olduğu alan ise görev çatışmalarıdır. Bu tabloyu dikkate alarak çatışma yönetiminde önceliğin ilişkilerin ve süreçlerin yönetimine verilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Çatışmaların çözülmesi için kullanılacak yollar ise aşağıda Tablo 4.4'te yer almaktadır.<sup>8</sup>

**Tablo 4.4 Başa Çıkma Yolları**

Kurumsallaşma, profesyonellik, kural koyma.	Zaten işin içinde hisler var. Aile firması sonuçta. Birde kurallar olmazsa iyice savaşı alanına döner. (Baba)
Birlikte çalışmaktan vazgeçmek.	Sıkıntı halinde yollar ayrılır. Katlanmak çözüm değil. (Baba)
Eğitim ve danışmanlık desteği almak.	Dışarıda bu konuda yol gösteren kurumlar var. Sorun çıktığında onlara baş vurabiliriz. (Baba)
İyi iletişim kurmak.	Hassas konuları sinirliyen tartışmazsak, sorunlar aşıyor. (Yeğen)

Çatışma yönetiminde kullanılacak çatışma yönetimi yolları çok sayıdadır. Ancak aile işletmeleri söz konusu olduğunda çözüm yolları olarak kurumsallaşma, danışmanlık desteği almak ve iyi iletişim konuları öne çıkmaktadır.

<sup>8</sup> A.e.

### 4.3 Aile İşletmelerinin Yönetiminde Çatışmalar ve Yönetimi

Aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki ögeli kompleks bir niteliğe sahiptir. Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır. Bu durum çatışma potansiyeli barındırmaktadır. Çünkü her sistemin kendi kural, rol ve gereklilikleri vardır. Aile sisteminde duygusallık ve yakın ilişkiler önemli faktörler iken; işletme sistemi rasyonelliğin ve biçimsel ilişkilerin daha baskın olduğu bir sistemdir.<sup>9</sup> Aile ve işletme sistemleri arasındaki anlayış farklılıkları çatışmaya neden olmaktadır. Bu çatışma alanları Tablo 4.5'de görülmektedir.

Aile işletmelerinde karşılaşılan ve çatışmaya neden olan başlıca faktörler şunlardır:

**Tablo 4.5 Aile ve İş Sistemlerinin Çatışma Alanları bakımından Karşılaştırılması**

Çatışma Alanları	Aile Sistemi	İşletme Sistemi
Amaçlar	Aile üyelerini geliştirme ve destekleme.	Kâr, gelir, etkinlik, büyüme.
İlişkiler	Derin ve kişisellik ön planda	Kişisellik hiç yok veya az
Kurallar	Biçimsel olmayan kurallar	Yazılı ve biçimsel kurallar
Değerlendirme	Üyelerin kim olduklarına ve muhasebe hesaplarına göre, duruma durumsal olarak desteklenir.	Performansa ve sonuçlara göre uygun olmayan sevgi ve destekler.
Devretme	Boşanma veya ölümden kaynaklanır.	Emeklilik, terfi ya da ayrılmış olmaktan kaynaklanır.

**Kaynak:** W. Gibb Dayer & Wendy Handler, "Entrepreneurship And Family Business: Exploring The Connections", *Entrepreneurship Theory & Practise*, Fall 1994, s. 75.

- § Rol çatışması (baba-patron): Evde baba rolü, işte patron rolü oynanmaktadır. Davranış düzleminin değişmesine rağmen rol değişmesi gerçekleşemezse çatışma çıkmaktadır.
- § Çocuğun ailedeki algılanmasının işte de devam etmesi: İş ortamında çocuğun işle ilgili değerlendirilmesi yerine ailedeki durumunun fazlaca dikkate alınması. Çocuk büyüse de babanın gözünde hala çocuk olarak kalması
- § Aile ile işletmede sınırların karışması

<sup>9</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

- § Ailenin isteklerinin işletme gerekleriyle uyuşmaması: İşletme kuralları liyakate göre işe eleman alımını öne çıkarırken, aile kuralları tanıdıkların işe alınmasında kolaylık gösterilmesini ve öncelik tanınmasını vurgular.
- § Çocukların ücretinin eşit mi yoksa performansa göre mi olacağı: Ailenin bir üyesi olarak çocuk işletmede çalışmasa bile ücret alacak mı? Bu ücret neye göre olacak? Sadece hissedar olarak mı kalacak?

#### 4.4 Aile İşletmelerinde Yönetimin Profesyonelleşmesi

Büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır.<sup>10</sup> Bu durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Kurumsallaşma olgusunun daha iyi anlaşılması için girişimci ve profesyonel yönetim anlayışlarının karşılaştırılmasında yarar görülmektedir. Girişimci ve profesyonel yönetim anlayışlarının belli boyutlar açısından karşılaştırılması Tablo 4.6'de sunulmaktadır.

Kurumsallaşmanın önemi, kurucu işletmenin başındayken veya işletme küçükken kolayca farkedilememektedir. Ancak işletmenin büyümeye başlaması ile birlikte ortaya çıkan yönetim ve koordinasyon sorunları kurumsallaşma ihtiyacını daha somut olarak göstermektedir. Yine kurucunun işletmeden ayrılması veya yönetimin el değiştirmesi gereken durumlarda, kurumsallaşmanın gereği daha belirgin hale gelmektedir. Ancak sorunlar ağırlaştıktan sonra yapılacak kurumsallaşma çalışmaları ise çoğu zaman istenilen başarı düzeyini sağlamayı zorlaştırmaktadır.

Türkiye'de politik ve sosyal yönleriyle girişimcilik ortamını belirleyen belirsizlik olgusu, işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engelleyen bir unsur gibi görünmektedir.<sup>11</sup> İşletme yönetiminin profesyonelleşmesi, hem dış çevre koşulları, hem de iç çevre koşullarından etkilenmektedir. Profesyonelleşmeyi etkileyen dış ve iç çevre faktörleri arasında, işletmenin hayat aşaması en önemlilerden birisidir. İşletmeler, kurulma ve büyüme aşamasında, getirisinin daha fazla olması nedeniyle, verimliliğin artırılması yerine yeni alanlara girmeyi tercih etmektedir. Ancak işletmenin belli bir

<sup>10</sup> Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002. s. 227.

<sup>11</sup> Ayşe Buğra, *Devlet ve İşadamları*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997, s. 55.

büyüklüğe ulaşması, rekabetin artması veya kanunların zorlaması gibi nedenlerle verimliliğe önem vermek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4.6. Profesyonel Yönetim Tarzı ile Girişimci Yönetim Tarzının Karşılaştırılması**

Gelişme	Planlı yönetim geliştirme, gereklilikleri tanımlama, programları dizayn etme.	Geçici geliştirme, temelde iş başında eğitim yaklaşımı.
Bütçeleme	Standartlar ve varyanslarla yönetim.	Bütçe net değildir. Değişimler üzerinde gözlem yoktur.
Yenilik	Kâra ilişkin yenilikler tercih edilir. Hesaplı riskler almaya isteklilik vardır.	Büyük buluşlar tercih edilir, büyük riskler almaya isteklilik vardır
Liderlik	Liderlik tarzı danışma veya katılımçılık temellidir	Liderlik tarzı, "direktif-temelli"den "bırakınız yapınlar" a kadar çeşitlidir
Kültür	İyi tanımlanmıştır	Eksik tanımlı ve aile merkezlidir
Kâr	Kâr yaklaşımı. Kâr, açık bir amaçtır	Kâr, üretimin devamı için bir araç niteliğinde görülür.
Planlama	Biçimsel, sistematik planlama, stratejik, operasyonel ve ihtimal planlaması.	Biçimsel olmayan planlama, geçici planlama.
Organizasyon	Biçimsel yapı, detaylandırılmış ve özgüçleştirilmiş açık rol tanımları.	Biçimsel olmayan yapı, üstünkörü gelişmiş ve tanımlanmamış sorumluluklar.
Kontrol	Biçimsel; amaçları, hedefleri, ölçümleri, değerlendirmeleri ve ödülleri içeren plan-organizasyonel kontrol sistemi.	Eksik, geçici kontrol. Biçimsel ölçümlemenin çok az kullanımı.

**Kaynak:** Peter Leach, *Family Business*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 91

İşletmelerde ortaya çıkan profesyonelleşme gereği ve süreci, benzer şekilde aile işletmelerinde de yaşanmaktadır. Bu süreçte aile işletmelerini diğerlerinden ayıran bazı farklar vardır. İşletme sahibinin yönetimi devretmekteki isteksizliği ve yönetim kadrolarına atamalarda aile üyesi olmanın performanstan önce gelmesi, aile işletmelerini diğerlerinden ayırmaktadır.

Türkiye’de aile işletmelerinin profesyonelleşmesi sürecini yaşamış ve bu konuda örneklik edebilecek işletmelerin mevcudiyeti bilinmektedir. Ülkemizde öncü girişimci işadamlarının kurup geliştirdiği şirketlerin genel-

## **Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç "AİLENİN İŞE KATILIMINA YENİ KURALLAR GETİRİLDİ"**

### ***Grup nasıl bir kurumsal yapı içerisinde ilerleyecek ve ailenin bu yapı içindeki rolü ne olacak?***

• Bugün ailede üçüncü kuşaktan 2 kişi line'da, yani işin içinde çalışıyor, Gerçek bir profesyonel gibi. Almış olduğumuz bir karar gereği bundan sonra kimse artık hem hakim hem savcı durumunda olmayacak. İkinci kuşakta böyle de-ğildi, Şimdi üçüncü kuşakta biz bunu değiştiriyoruz. Yani aile fertleri, bundan sonra line'dan, yani işin içinden, icradan çıkmayı düşünürlerse, o zaman yönetim kuruluna girebilecekler. Ben o nedenle 2000 yılının başında, line'dan çıktım. Yönetim kuruluna girdim. Ondan sonra yönetim kurulu başkan vekili oldum. Orada bir hazırlık dönemi geçirdim.

Şimdi bunu şirketlerde de yapıyoruz. Yani şirketlerin yönetim kurullarında olan insanlar, bundan sonra idare-de olmayacaklar. Bu bence Koç Grubu'nda yönetsel anlamda en büyük değişim., Hesap soran ile hesap veren tamamen ayrılmış olacak. Ve bu arada da tabii yabancı üyelerin yönetim kurullarına girmesi, yönetim kurullarının çalışması ve tüm kararların yönetim kurullarında alınması da gündeme geliyor. Daha şeffaf oluyorsunuz ve herkes dersine çalışarak geliyor.

### ***CEO sistemine geçtiniz. Grup yönetiminde fiili olarak CEO ve sizin başkan olarak paylaşımınız nasıl oluyor? İcrada etkinliğiniz direkt yansıyor mu, yoksa kararlar yönetim kurulunda mı alınıyor?***

En ideali birçok konuda anlaşılıp, yönetim kuruluna o şekilde çıkarmak. Tabii bunun sağlanamadığı günler de oluyor. Ama bunları konuşmak için çok erken. Başkanın mümkün olduğu kadar günlük işlere karışmayıp, gerekli gör-düğü yerde müdahale edip, CEO'nun inisiyatifine imkan tanınması lazım. Başka türlü yürümez. Daha çok finansal işler, yol gösterme, hedef verme ve o hedefi de sonuna kadar takip edip insanları bundan mesul tutmak başkanın temel görevleri. Başta CEO olmak üzere insanlar da bu şekilde yönlendirmek gerekir. Batı'da işleyen ideal yöntem bu.

Geçtiğimiz günlerde bir istatistiğe baktım. Aile şirketlerinin yalnızca yüzde 25'i üçüncü jenerasyona geçebiliyor. Çok şükür, biz de o yüzde 25'in içindeyiz. Yoksa dağılıp gidiyor ya da halka açılarak tamamen farklı bir yapıya bürünü-yor ve kontrolü kaybediyorsunuz.

**Kaynak:** *Capital*, 2003/5, s. 43-45

likle aile şirketi hüviyetinde olduğu görülmektedir. Aile işletmesi olarak başlayan ve bugün Türkiye'nin en büyük grupları olan şirketlerin bazıları-nda profesyonelleşme süreçleri şu şekilde olmuştur.

Vehbi Koç'un kendi aktarımına göre, aile şirketi olmanın olumsuzluk-larını azaltmak ve şirketlerin sürekliliğini sağlamak için, aile şirketi nite-liğinden anonim şirkete geçmenin yararlı olacağını düşünmeye başlamış-tır. Bu düşünce ile, Siemens ve Ford'u inceleyerek şirketleri bir Holding şirketi çevresinde toplamak istemiştir. Holdingin bir kısım hisselerini, ailenin etkisinde kalmayacak bir vakfa vererek, Koç Holding'i 1963'te kur-

## **Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı bir ropörtajda profesyonel yönetim konusundaki görüşlerini şöyle aktarıyor:**

### ***Aile bireyelerinin yönetime aktif katılımına son verilmişti. Şimdi şirketle ilgili önemli kararlar nasıl alınıyor?***

Aile bireyelerinin yönetime katılmadıkları söylenemez. Topluluğumuzda şu anda aile bireyleri, şirketlerin ya da şirket bölümlerinin yönetimini yürütmüyorlar; şirketlerin yönetim kurullarında yer alıyorlar. Toplulukla ilgili önemli stratejik kararlar, aile bireyelerinin katkıları ile yönetim kurullarında veriliyor.

### ***Grupta aile bireyelerinin rolleri nedir?***

Stratejik önemi olan konularda yardımcı olmak, yönlendirici olmak, kuruluşların “baş yöneticilerini” seçmek.

### ***Aile üyelerinin yönetime ortak olmasının avantaj ve dezavantajları yok mu ?***

Başlıca avantajı, kararlarında kurumun uzun dönemli geleceğini kapsayan bir perspektif benimsemeleri oluyor. Hissedarları ve borsayı memnun etmek amacı üçer aylık aralıklarla yüksek kar rakamları sağlama baskısı altında olmuyorlar. Bu durumda, kuruluşun geleceğini güvence altına alan yatırım kararlarını daha rahat verebiliyorlar. Dezavantajı ise, kurumlaşma sağlanmamışsa, yeteneksiz aile bireyelerinin, yönetimde görevlendirilmeleri oluyor. Yönetim ve denetim işlevleri aynı kişilerde toplandığı için, kuruluşlar başarısız oluyor.

### ***Türkiye’de sizin gibi çok az örnek var. Siz ikinci nesil patronsunuz. Üçüncü nesil de yetişiyor. Onların birer koltağı olacak mı Eczacıbaşı Topluluğu ’nda ?***

Onlara yazdım ne olacağını. Ben ve kardeşim ancak ve ancak yönetim kurulunda görev alabiliriz. Hatta o bile gerekmez tam kurumlaşmış şirketlerde. Hissedarlar genel kurulda yöneticileri seçerler. Mutlaka yönetimde bir rol almak istiyorlarsa sadece yönetim kurullarında görev almalıdırlar. Yani filen şirket yönetmemelidirler.

### ***Aile bireyleri hiç mi şirkette görev almayacak?***

Bazen aile şirketlerinde gençlerin tecrübe kazanmak amacıyla çeşitli görevlere getirilmesi istenir. Orada kesinlikle kurumlaşmış bir şirkette var olması gereken kurulların hiçbir istisnaya yer vermeyecek biçimde uygulanması için düzenler konulmalıdır. Bu insanlar da seçilirken gerekli öğrenimi görmüşlerse, gerekli bilgi, beceri ve deneyimi kazanmışlarsa görevlendirilirler. Görevleri süresince de amirleri tarafından her yöneticinin performans değerlendirilmesi nasıl yapılıyorsa, bu kişiler de aynı şekilde değerlendirilir. Bu ilkelere hiçbir zaman taviz verilmez. Bence başka şekilde kurumsallaşma olamaz.

**Kaynak:** *Power*,1996/7, s. 21

muştur. Holdinge, iş arkadaşları ve vakfın ortaklığı sağlandıktan ve hisselerin tedricen halka geçmesinden sonra, kuşularını azaltmak için Avrupa ve Amerika’daki pek çok uzman ve işadamı ile yeni durumu müzakere etmiştir. Koç, bu incelemelerden sonra, Koç Holding ve bağlı şirketlerin sağlamaştırılması ve devamlılığının sağlanması konusunda elinden gele-

ni yaptığına inanarak sonrasını gelecek kuşaklara bıraktığını ifade etmektedir.<sup>12</sup> Koç Holding, sonradan diğer işadamları için de ilk ve önemli bir örnek olmuştur.

Sabancı'ya göre ise, sanayileşmenin ilk döneminde sermayedar-müteşebbis- yönetici aynı kişi iken; daha sonra sermaye-müteşebbis aynı, yönetici ayrı kişi olmaya başlamıştır. Şirketlerin daha da gelişebilmeleri için devamlılığın temel şartı olarak bunları kurumlaştırmak gerekmektedir. Sabancı, babasının ölümünden sonra, Koç Holding örneğinden de yararlanarak, 1967'de Sabancı Holding'i kurmuştur.<sup>13</sup>

Türkiye'de kurumsallaşma çalışmalarında önde giden gruplardan diğerleri Eczacıbaşı, STFA ve Yaşar Holding'tir. Nejat Eczacıbaşı güçlü olduğu alanlarda yeni girişimlere başlamadan önce bütün kuruluşları bir holding çatısı altında toplamaya karar vererek, 1970 yılında Eczacıbaşı Holding'i kurmuştur.<sup>14</sup> STFA, bünyesindeki şirket sayısının artması ve kurucuların da iyice yaşlanması nedeniyle, bütün şirketleri 1975'te STFA Holding çatısı altında toplamıştır.<sup>15</sup> Yaşar Holding ise 1970'li yılların başında kurulmuştur.<sup>16</sup>

Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi sürecinde, aile üyeleri kadar dışarıdan profesyoneller de istihdam edilebilir. Ancak uygulamada aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel istihdam etmesi kolay olmamaktadır. Bu konuda aile işletmelerinin bulunduğu yaygın çözüm; yönetimde aile üyelerine öncelik vererek onları işletme yönetimine hazırlamaktır. Bu aşamada aile yönetiminden profesyonel yönetime geçiş sürecinde, ikinci kuşak aile üyelerinin iş idaresi ve mühendislik gibi alanlarında eğitim almaya yöneldikleri görülmektedir<sup>17</sup>. Bu süreç pek çok ülkede benzerlik göstermektedir.

Profesyonelleşmede belirli bir aşamaya gelmiş aile şirketleri, aile üyeleri kadar profesyonelleri de istihdam ediyorlar. Boynerler ve Konukoğlu Ailesi'nin yönetim modeli bu açıdan birbirine benziyor. Her iki şirkette de kurumda çalışmayan aile üyelerinin de yer aldığı yönetim kurulları mev-

<sup>12</sup> Vehbi Koç, *Hayat Hikayem*, İstanbul, 1971, s. 100-107.

<sup>13</sup> Sakıp Sabancı, *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık, 1985, s. 98.

<sup>14</sup> Nejat Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul: Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, 1982, s. 121.

<sup>15</sup> Fevzi Akkaya, *Ömrümüzün Kilometre Taşları*, İstanbul: Bilimsel ve Teknik Yayınları Çeviri Vakfı, 1996, s. 313-314.

<sup>16</sup> Selçuk Yaşar, *Hayatım*, İzmir: Tükelmat AŞ., 1996, s. 116.

<sup>17</sup> Gustav F. Papanek, "The Development of Entrepreneurship", içinde *Entrepreneurship and Economic Development*, ed. Peter Kilby, New York: The Free Press Pub., 1971, s. 322.



## Feyyaz Berker:

### ***Size göre patron kimdir?..***

Genelde patron dediğimizde kendi şirketini kendi yöneten ve her karara karışan bir tip akla gelir. Son zamanlarda bilhassa holding tipi şirketlerin başına profesyonel yöneticiler geliyor. Bunların her birini bir patronun yönetmesi sağlıklı değil. Türkiye’de yine tek şirket, tek patron tipi var. Ama genelde bu trend değişiyor. 2000’li yıllarda entegrasyonla birlikte dış açılma ve dış rekabetin getireceği daha fazla profesyonel kadro oluşacak. Yabancı evlilikleri de içeren bir sürecin çok hızlı gelişeceğini ve bunun klasik patron tipini daha da değiştireceğini düşünüyorum.

### ***Feyyaz Berker, patron olarak kendi şirketlerinde profesyonel yönetici kullanıyor mu ?***

Evet. Genel müdürlerimizin hepsi kendi kültürümüzle yetişmiş, Tekfen ailesinin yöneticileridir. Biz birçok şirketin yönetim kurulunda bile bulunmuyoruz. Olduğumuz yerlerden de yavaş yavaş çekilmeyi düşünüyoruz.

### ***Genel müdürlerinize nerelerde müdahale ediyorsunuz?***

Müdahale değil de, yatırım projelerinde devreye gireriz. Şirketlerin belli bir boyutu aşan, oto finansmanla yapılamayacak yatırımları, başka ortaklıkları da içerdiği için, bu karar, büyük holding yönetim kuruluna gelir. Onun dışında küçük günlük yatırımlar, makine parkının genişletilmesi veya küçük çapta malzeme alışlarında bize sorulmaz.

### ***Siz bu durumdan memnun musunuz?***

Tabii ki. Zaten sorarlarsa başarılı olamazlar. Onu bunu bize sorun diye de teşvik etmeyiz. Bir de tabii banka kredilerinin holding şirketleri arasındaki gidişatını kontrol ederiz. Yani pahalı kredi alınıyor mu diye bakarız.

### ***Profesyonel sizce kimdir?..***

Profesyoneli, alanında uzmanlaşmış ve konusunu iyi bilen kişiler olarak tanımlayabiliriz. Örneğin bir mühendislik firması ise, proje ve etütlerin yapılmasını iyi bilen, iyi kavrayan, aynı zamanda bunları müşteriye çıkarmasını bilen, iyi pazarlayan çekirdekten yetişmiş kişiler profesyonel yöneticilerdir. Bu tabii konusuna göre değişir, bir mühendislik firmasının yöneticisi, bu konuyu bilen kişidir. Ama bazı şirketlerimizde, daha ziyade bir pazarlama uzmanı olması önemlidir. O konunun teknik tarafını bilmeyebilir. Ama pazarlama bakımından ve yöneticilik kabiliyeti bakımından gelişmiş olması gerekiyor.

### ***Kurumsallaşmayı nasıl tanımlıyorsunuz?***

Kurumsallaşma, şirket kültürü disiplini, saygı ve insan ilişkilerinin tam anlamıyla oluştuğu bir yapı. Çünkü burada yalnız teknik açıdan teçhizatlı olmanız yeterli değil. Her türlü teknik imkanlarını şirket personeline verebilirsiniz. Bu kurumsallaşmak için yeterli değil. Kurumsallaşmak için şirket içindeki iletişimin ve saygı zincirinin yerine oturması lazım. O şirkette bazı şeyler yazılı değildir ama, yazılmış gibi uyulur. Büyük şirketler de ise bunlar yazılıdır. Ve bunlar kitap haline gelmiştir.

Şirketler büyüdükçe hantallaşıyor ve bürokrasi artıyor. Kendi yağı ile kavranan kendi kabiliyetini o yapı içinde en iyi değerlendiren ve kânnı herhangi bir şekilde, personelin teşvik primi şeklinde alabildiği, bir nevi hedefleri paylaşan bir yapı. Ama bu yapı büyük yapı içinde kayboluyor.

### ***Şirket kültüründen ne anlamak lazım. Türkiye’de şirketlerin kendi kültürlerini oluşturmaları gibi gelişme yaşıyor mu?***

Her şirketin kendi bünyesinde oluşan bir şey. Biz mesela 40 yıllık bir geçmişe sahibiz. Henüz böyle bir şeyimiz yok. Yazılı kurallarımız yok. İnsan kaynakları servisimiz de bugünkü modern anlamda yok.

### ***Bunun eksikliğini duymuyor musunuz?***

En büyük eksikliğimiz. Bunu hissediyoruz. Şirketlerimizin bize uyum sağlayacak yeni bir kanın seçiminde yine en büyük görev üst kademelere düşüyor. Çünkü onların benimsemediği ama holding olarak bizim yukardan onlara empoze ettiğimiz bir şey başarılı olmadı. Hiçbir zamanda olmayacaktır.

**Kaynak:** *Power*, 1996/7, s. 36.

cut. Bunun yanında, denetim, stratejik yönlendirme, teminat, ödüllendirme gibi konularda da uzmanlardan oluşan komiteler var. Bu komiteler, aile mal varlığının korunmasından çok, şirket kârlılığının arttırılmasına odaklanmış durumdadır. Uzun vadeli stratejik planlama ve süreklilik planı üzerinde çalışarak uzun dönemli yol haritasını çıkartıyorlar.<sup>18</sup>

Aile işletmelerinde profesyonellerin yönetime gelmesiyle ailenin işletmede kontrolü kaybedeceği korkusu yaşanabilmektedir. İşletme büyüdükçe profesyonel yönetici istihdamı kolaylaşmakta, aile ile işletme arasındaki sınırlar neetleşmektedir. Belki de bu sınırları çizebilen aile işletmeleri varlıklarını devam ettirmektedir. Türkiye’de bazı büyük gruplar aile ofisi ya da meclisi kurarak aile ile işletmeyi bir birine karıştırmamaya çalışmaktadır. Bu konudaki iki örnek şöyledir. Mustafa Koç Aile ofisini kurma gerekçelerini şöyle anlatıyor:<sup>19</sup>

*Aile ofisi, ailenin tasarruflarını yönetecek, onları derleyip toparlayacak, değerlendirecek bir ofis. Biz bunları dünyanın büyük gruplarında gördük. Bu tamamen profesyonel kadrodan bağımsız ve ayrı çalışıyor. Yönetimle hiçbir organik bağı yok fakat, sürekli iletişim halinde. Günümüz şartlarında bazen şirket çıkarları ile aile çıkarları üst üste örtüşmüyor. Bu aile ofisi mümkün olduğu kadar buradaki uzlaşmayı sağlayacak. Ailenin çıkarlarını koruyacak ve müdahil olabilecek bir yapı. Burada tabii CEO ve profesyonel kadroyla da uyum içinde çalışması önemli.*

**Bu konuda Boyner Holdingin bulunduğu çözüm ise şöyle özetleniyor:<sup>20</sup>**

*Boyner Holding de çok kalabalık bir aileye sahip: ailede toplam 19 birey var. Bunların şu anda 9’u grup şirketlerinde çalışıyor. Bir kişi Boyner Holding Murahhas Azası, diğerleri ise yönetim kurullarında görev alıyorlar. Yönetim kurulları, yürütme kurulu yetki ve esaslarıyla çalışıyor. Yönetim kurulunda aile dışından profesyoneller de görev yapıyor. Aile bireylerinin şirketlerde çalışabilmesi için atanacak göreve uygun eğitim düzeyi ve iş tecrübesi, insan kaynakları ile görüşmesi ön koşul olarak kabul ediliyor. Daha sonra ise görev tanımı itibarıyla insan kaynakları ve üst yönetim tarafından kişisel özelliklerine göre sınımlanıyor. Şirketlerde hissedar olan, ancak yönetimde olmayan aile bireyleri ile yönetimde bulunan aile bireyleri 2 ayda bir oluşturdukları “Aile forumunda” bir araya geliyorlar. Bu hem sosyal bir birliktelik hem de şirketlerle ilgili tüm hissedarlara bilgi verme, tavsiye isteme, paylaşmak için yapılıyor.*

<sup>18</sup> Capital, 2003/8, s. 129

<sup>19</sup> Capital, 2003/5, s. 45.

<sup>20</sup> Capital, 2003/8, s. 129.

Bu bölümü Türk Şirketler’de Profesyonelleşme konusunda Power dergisindeki bir araştırma sonuçlarını özetleyerek noktalayalım:<sup>21</sup>

- § Türk şirketlerinde profesyonelleşme eğilimi giderek artıyor Ancak, “Amatörlükten yoksun profesyonellik olmaz” seçeneğini işaretleyen işadamlarının oranı yüzde 73.
- § Patronların yüzde 26’sı kalifiye eleman eksikliğinden yakınıyor. İkinci sırada gelen şikayet, yüzde 22’lik oranla çalışanların iş sürecinde yeterince inisiyatif koymaması. Bunu, yüzde 14’le çalışanlardan yeni fikir çıkmaması izliyor. Motivasyon eksikliğinden ankete katılan patronların yüzde 9’u şikayet ediyor. Patronların yüzde 5’lik bölümü ekip ruhu eksikliğinden yakınıyor. Ve yüzde 21 oranında patron, şirketlerinde bu hastalıklarının tümünü teşhis ettiklerini belirtiyor.
- § Patronların yarısından fazlası, yüzde 59’u, şirketleriyle ilgili önemli bir konuda kararın tümüyle yönetim kuruluna ait olduğunu söyleyebiliyorlar. Yüzde 41’lik bölüm ise daha ihtiyatlı. Aslında onlar da yönetim kurulunu dinliyorlar” ama karar yönetim kuruluna ait olsa da “son sözü kendilerinin söyleyeceğini belirtiyorlar.
- § Patronlar arasında yatırım kararı alırken özkaynak kullanımına ağırlık verenler yüzde 67’lik oranla çoğunluğu oluşturuyor. İkinci sırada kredi ve özkaynakları eşit olarak kullanmayı tercih edenler yer alıyor.

#### 4.5 Aile İşletmelerinde Stratejik Yöntem

Günümüz işletmeleri hem mevcut performanslarını artırmak hem de geleceğe hazırlanmak zorundadır. Performans odaklı çalışma anlayışı ile mevcut durumu iyileştirirken stratejik düşünerek de geleceğe hazırlanmak gerekmektedir.

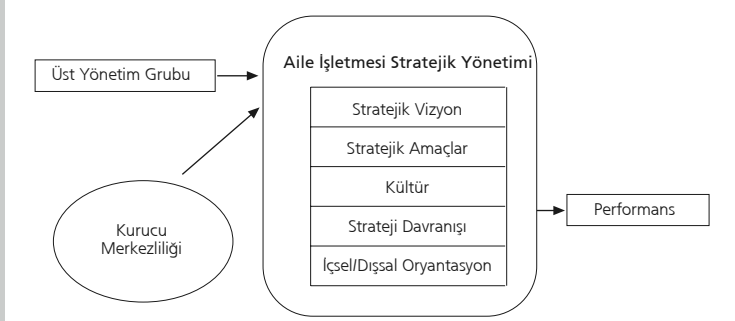
Kurucunun merkezi bir role sahip olduğu aile işletmelerinde stratejik yönetim ve performans ilişkisi Şekil 4.1’deki gibidir.

Aile işletmelerinde sahip ve kurucu, yönetim fonksiyonlarına stratejik olarak yaklaştığında bazı noktaları dikkate almalıdır. Bu noktalar Şekil 4.2’de görülmektedir.

Aile işletmelerinde stratejik yönetimden bahsederken aile olgusu göz ardı edilmemelidir. Stratejik planlama sürecinde aile ve işletme sistemle-

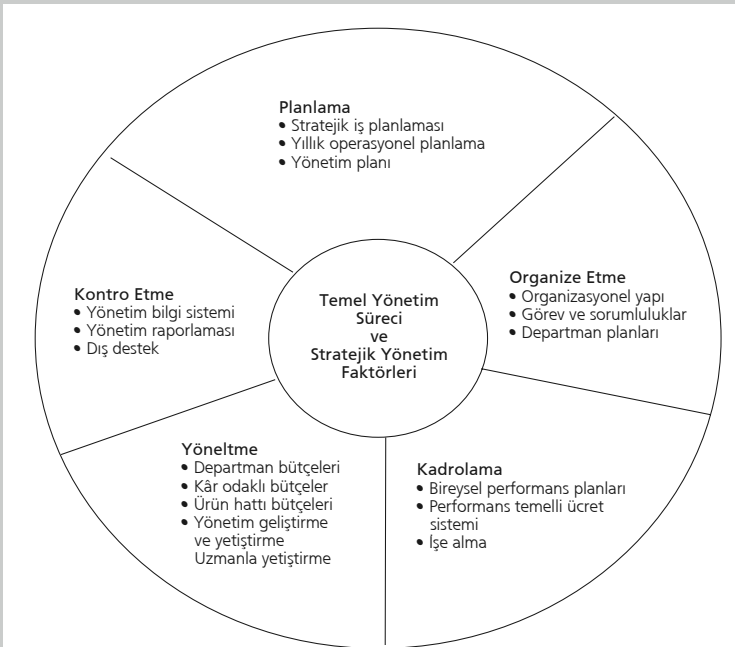
<sup>21</sup> Power, 1996/7, s. 16

**Şekil 4.1.** Kurucu Merkezli ve Aile İşletmesi Stratejisi



**Kaynak:** Lousie M. Kelly, Nicholas Athanassiou, William F. Crittenden; "Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family-Owned Firm", 2000.

**Şekil 4.2.** Stratejik Yönetimin Faktörleri



**Kaynak:** Peter Leach, *Family Business*, Second Edition, Great Britain: Story Hayward, 1994, s.96.

rinin her ikisinin birlikte ele alınması gerekmektedir. Aile işletmelerinde stratejik planlama yaparken, aşağıdaki konularda bilgi toplamak, hazırlık yapmak ve karar vermek gerekir.<sup>22</sup>

- § Aile üyelerinin uzun vadeli bireysel ve profesyonel (işe yönelik) hedefleri nelerdir?
- § Ailenin misyonu nedir?
- § İşletme sisteminin kuruluş ve işletim gayesi nedir?
- § Gelecekte işletme nasıl tasavvur ediliyor?
- § Aile üyeleri işletme yönetiminde aktif mi olacak pasif mi?
- § İşletmede çalışan aile üyeleri hakkında ücret, diğer ödemeler ve performans değerlendirme gibi konular nasıl yürütülecek?

Yukarıda sıralanan konularda karar verirken; çatışma ve stress oluşturulan sorunları belirlemek, bu sorunları aile ile tartışmak ve bu sorunların nasıl ifade edileceği konusunda bir politika geliştirmek oldukça yararlıdır.<sup>23</sup>

## Özet

Aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki ögeli kompleks bir niteliğe sahiptir. Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır. Bu durum çatışma potansiyeli barındırmaktadır. Aile; duygu temelli, aile üyeleri arasında bağlılığın önemli olduğu, değişimin daha az yaşandığı bir sistemdir. Buna karşılık işletme; görevlerin tamamlanması temeli üzerine bina edilen, ilişkilerin sözleşmeye bağlı olduğu, performans ve verimliliğin önemli olduğu ve değişimin daha fazla yaşandığı bir sistemdir. Tüm işletmelerde söz konusu olan işletme yönetimi ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir. Ancak, sahip oldukları bazı özellikleri dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi kendine has bazı farklılıklar göstermektedir.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından en belirgin özelliği, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmesinde

<sup>22</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

<sup>23</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir.

Aile işletmeleri büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. Kurumsallaşma yoluyla fonksiyonlararası koordinasyon eksikliği, organizasyon yapılarının yetersizliği, planlama eksikliği, yürütmedeki yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği giderilmeye çalışılır. Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi sürecinde, aile üyeleri kadar dışarıdan profesyoneller de istihdam edilebilir. Ancak uygulamada aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel istihdam etmesi kolay olmamaktadır. Yönetimde aile üyelerine öncelik vererek, aile işletmeleri bu sorunu çözmeye çalışmaktadır.

Aile şirketlerinde büyüme sürecinde stratejik yönetim anlayışı önem kazanmaktadır. Özellikle başka işletmelerle kurulacak ortaklıklar aile işletmeleri için önemli bir stratejik tercih olmaktadır. Ortaklıklar aile işletmelerine önemli deneyimler kazandırmaktadır. Ortaklık sürecinin doğru başlatılması ve sürdürülmesi dikkat edilmesi gereken önemli bir husus olarak dikkat çekmektedir.

### 5.1. Aile İşletmelerinin Geleceği

Aile işletmelerinde kurucunun/kurucuların zihnini en çok meşgul eden konuların başında binbir güçlükle kurduğu işletmenin geleceğinin nasıl olacağı konusu gelmektedir. Aile işletmesinin geleceğini etkileyecek bazı konular kurucu için adeta birer kabus olmaktadır. Aile işletmeleri hakkında yapılan bir uluslararası araştırmada işletme sahiplerinin öncelikli kabusları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1. Tüm mal varlığımı işe yatırdım. Eğer işim sıkıntıya girerse ne olur?
2. Eğer iş ortağım ve ben ciddi bir anlaşmazlığa düşersek ne olur?
3. Eğer eşim ve ben ayrılırsam/boşanırsam ne olur?
4. Eğer çocuğum işte iyi performans göstermezse ne yapabilirim?
5. Dışarıdan hissesahipleri iş yapış biçimimi değiştirecek mi?
6. İş benim için daha iyisini yapabilir mi?
7. Gerçekten işimi büyütmeye ihtiyacım var mı?
8. Eğer işimi büyütürsem hayatım ne kadar değişir?
9. Dışarıdaki hisse sahipleri açgözlü davranır mı?
10. Büyümeyi kontrollü bir şekilde nasıl finanse ederim?
11. İşte kilit noktalarda çalışanlara hisse vermeli miyim?
12. İşletmemi satmalı mıyım?
13. Aile üyelerini işe dahil etmeli miyim?

14. İşletmemin değeri ne kadardır?

15. Eğer çocuğum işe girmek istemezse, onları ayrı ayrı nasıl sağlayabilirim?

Aynı araştırma sonucuna göre işletme sahiplerinin öncelikli kabusları ve bazı ülkelerin bu kabuslara göre dağılımı Tablo 5.1.de gösterilmektedir.

**Tablo 5.1 Ülkelere Göre Kabusların Belli Boyutlar Açısından Dağılımı**

Kabus	Ülkeler
<b>Büyüme ve Kontrol</b> • Gerçekten işimi büyütme ihtiyacım var mı?	• Endonezya
<b>Servetin Korunması</b> • Tüm mal varlığımı işe yatırdım. Eğer işim sıkıntıya girerse ne olur? • İş benim için daha iyisini yapabilir mi?	• Belçika, Kanada, Danimarka, Finlandiya, Almanya, Yunanistan, Hong Kong, İrlanda, Malezya, Hollanda, Singapur, İsveç, İsviçre, Tayland. • Japonya, Polonya.
<b>Aile ve İşletme</b> • Eğer çocuğum işte iyi performans göstermezse ne yapabilirim? • İşte kilit noktalarda çalışanlara hisse vermeli miyim?	• Tayvan • Dominik Cumhuriyeti
<b>Kişisel Uyuşmazlık</b> • Eğer iş ortamım ve ben ciddi bir anlaşmazlığa düşersek ne olur? • Eğer eşim ve ben ayrılırsam/boşanırsam ne olur?	• İtalya, Yeni Zelanda, İspanya • Avustralya, Hindistan.
<b>Sulandırma ve Eşitlik Konusu</b> • Dışarıdan hissesahipleri iş yapış biçimimi değiştirecek mi?	• İngiltere Amerika Birleşik Devletleri.

**Kaynak:** PRIMA Global Research Report, [http://www.grantthornton.ca/surveys/FamBizz\\_Resrch-Study\\_.pdf](http://www.grantthornton.ca/surveys/FamBizz_Resrch-Study_.pdf), s.20

Aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde, işletme sahibinin aile-iş ilişkileri, hisse devri, çocukların yetişmesi gibi konulardaki görüşleri etkili olmaktadır. İşletme sahibinin bahsedilen konulardaki görüşleri devir sürecini şekillendirmektedir. Aile işletmeleri hakkında yapılan uluslararası araştırma sonuçlarını konuyla ilgisi bakımından paylaşmakta yarar var. Bu sonuçlara göre;<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [http://www.grantthornton.ca/surveys/FamBizz\\_Resrch-Study\\_.pdf](http://www.grantthornton.ca/surveys/FamBizz_Resrch-Study_.pdf)



KOÇ ve ECZACIBAŞI'NDA YÖNETİM DEVRİ SÜRECİ

### Kurumsallaşma Öncesi Ana Konular

#### KOÇ GRUBU

- Kim, nasıl, hangi kararları alacak?
- Halef kim olacak? Halefin karar verme mekanizmasında otorite ve sorumlulukları ne olacak?
- Grubun temel kontrolü hangi kurallara bağlanacak?

### Kurumsallaşma sonrasında ne başarıldı?

#### KOÇ GRUBU

- Rahmi Koç'un yarı emekliliğiyle birlikte onun yerine kimin geçeceğine karar verildi.
- Yeni CEO ailenin dışından seçildi.
- Üçüncü nesilde kardeşler arasında güç ve denge sağlandı, roller saptandı.
- Yönetim Kuruluna yetenekli, bilgi sahibi, konusunda dünya tecrübesi olan isimler getirildi.

### Kurumsallaşma Öncesi Ana Konular

#### ECZACIBAŞI

- Dağılmış mülkiyet yapısı sorunu nasıl çözülecek?
- Küçük hissedarların şirketin geleceğindeki yeri ne olacak?
- Varisler nasıl seçilecek? Devir teslim ilkeleri neler olacak?
- Grubun ana felsefesi ne olacak?

### Kurumsallaşma sonrasında ne başarıldı?

#### ECZACIBAŞI

- Küçük hissedarlar sorunu çözüldü. Böylece potansiyel anlaşmazlıklar ve varlık parçalanmaları önendi.
- Geleceğin '100 yıl planı' yapıldı. Gelecek yüzyılda grubun Türkiye'nin önemli bir ekonomik gücü olması hedefinde kimin ne rol alacağı belirlendi.
- Nereye, nasıl, kimlerle gidilecek soruları yanıtlandı.
- Üç kuşağın misyonları belirlendi.

**Kaynak:** Nurten Yalçın Erüs, "Eczacıbaşı ve Koç'un Kurumsallaşma Öyküsü", *Platin*, Temmuz 2004, Yıl 7, s. 54.

Aile işletmelerinde işletme sahipleri; çocukların ürün ve pazarla ilgilennemeleri, alt kademelerden başlayarak yükselmeleri, aile üyelerinin işe katılma ve işten ayrılma konusunda nasıl karar verileceğine dair kriterlerin olması, çocukların eğitimlerinin işe göre ayarlanması ve çocukların erken yaşlarda işle buluşturulması görüşüne yüksek derecede katılmaktadır.

Aile üyelerinin yer aldığı işletmeler daha güçlü olduğu, yönetim varislerinin aileden seçilmesi, kurucu/yaşlı neslin işte daima bir resmi role sahip olması, çocukların işi almaya hazır olduklarında ebeveynlerin emekli olmaları ve çocukların işe katıldıklarında hisse almaları görüşüne ise işletme sahipleri orta derecede katılmaktadır.

Maalesef bu araştırma Türkiye'yi kapsamadığı gibi, bu konuda Türkiye'de yapılmış kayda değer araştırma sonucu da bulunmamaktadır. Aile işletmeleri hakkında yapılan uluslararası araştırmanın bazı ülkelerdeki sonuçlarını paylaşmakta yarar var. Araştırmada aile işletmelerinde yönetim devrini etkileyecek pek çok konu yer almaktadır. Aşağıda belirli konularda farklı ülkelerden aile işletmesi sahiplerinin düşünceleri sunulmaktadır.

## **PAKİSTAN**

### **En çok katılıyorum cevabının verildiği sorular**

1. % 87 ile Aile ve iş ilişkileri ayrı tutulmalıdır.
2. % 82 ile Aile üyelerinin işe katılma ve işten ayrılma konusunda nasıl karar verileceğine dair kriter olmalıdır.
3. % 74 ile Çocuklar işe katıldıklarında hisse almalı.

### **En çok katılmıyorum cevabının verildiği sorular**

1. % 78 ile Çocuklar bir önceki neslin ölümünden sonra hisse almaları.
2. % 61 ile Çocuklar erken yaşlarda işe tanıtılmalıdır.
3. % 56 ile İşe katılmayan çocuklar hisse almamalı.

**Kaynak:** Anjum Asim Shadid & Co., *Report on Family Owned Businesses in Pakistan*, Karachi, February 2002, s. 7.

## **MALEZYA**

### **En çok katılma yönünde cevap verilen sorular**

1. Çocuklar erken yaşlarda işe tanıtılmalıdır.
2. Çocukların eğitimi için ihtiyaçlarına göre olmalıdır.
3. Yönetim varisi sadece bir tane olmalıdır.

4. Aile üyelerinin işe katılma ve işten ayrılma konusunda nasıl karar verileceğine dair kriter olmalıdır.
5. Aile üyelerinin yer aldığı işletme daha güçlüdür.
6. Çocuklar işi almaya hazır olduklarında ebeveynler emekli olmalı.
7. Kurucu/Yaşlı nesil işte daima bir resmi role sahip olmalıdır.
8. Aile ve iş ilişkileri ayrı tutulmalıdır.
9. Profesyonel danışmanlar aile işletmelerinin karşılaştığı az bulunur, özellikli sorunları anlarlar.

### **En çok katılmama yönünde cevap verilen sorular**

1. Çocuklar bir önceki neslin ölümünden sonra hisse alabilmelidir.
2. Çocuklar işe katıldıklarında hisse almalıdır.
3. Hisseler sadece aile üyelerine devredilmelidir.
4. Aile üyelerinin ücretleri diğer çalışanlardan farklı olmalıdır.
5. İşteki kardeş rekabeti işletme için iyidir.

**Kaynak:** Shamsir Jasani Grant Thornton, *The Family & The Business Report*, Kuala Lumpur: Shamsir Jasani Grant Thornton & Malaysian Institute of Management , 2002, s. 5.

## **MALTA**

### **En çok katılma yönünde cevap verilen sorular**

1. % 88 ile Aile ve iş ilişkileri ayrı tutulmalıdır.
2. % 84 ile İşe başlayan çocuklar alttan başlamalıdır.
3. % 67 ile Aile üyelerinin işe katılma ve işten ayrılma konusunda nasıl karar verileceğine dair kriter olmalıdır.
4. % 67 ile Çocukların ürün ve pazarla ilgilenmeleri önemlidir.

### **En çok katılmama yönünde cevap verilen sorular**

1. % 78 ile İşteki kardeş rekabeti işletme için iyidir.
2. % 51 ile Çocuklar bir önceki neslin ölümünde hisse almalıdır.

**Kaynak:** Caruana, Albert, *The Family and the Business Survey*, Malta: Grant Thornton, 2003, s. 3-4.

## HONG KONG

### **En çok katılma yönünde cevap verilen sorular**

1. Aile ve iş ilişkileri ayrı tutulmalıdır (% 79).
2. İşe başlayan çocuklar alttan başlamalıdır (% 71).
3. Çocukların ürün ve pazarla ilgilenmeleri önemlidir (% 61).

### **En çok katılmama yönünde cevap verilen sorular**

1. Çocuklar bir önceki neslin ölümünde hisse almalıdır (% 63).
2. Hisseler sadece aile üyelerine devredilmelidir (% 55).
3. Aile üyelerinin ücretleri diğer çalışanlardan farklı olmalıdır (% 55).
4. İşteki kardeş rekabeti iş (işletme) için iyidir (% 54).
5. Kurucu/Yaşlı nesil işte daima bir resmi role sahip olmalılar (% 53).

**Kaynak:** Sue Birley, *The Family and the Business Survey*, Hong Kong: Grant Thornton, 2002, s. 4-5.

Aile işletmelerinin kurucuları büyümenin belli bir aşamasında ağırlıklı olarak işletmenin geleceğini düşünmeye başlamakta ve bu konuda kaygılanmaktadır. Kurucular, geleceği düşünmeye başladıklarında, Lansberg'e göre altı tane seçenekleri bulunmaktadır<sup>2</sup>:

1. Gelecek kuşağı belirlemek. Bu, ailenin şirket üzerinde kontrolünü sağlayacaktır.
2. Gelecek kuşağı belirlemek ve fon sağlayarak şirketin büyümesini desteklemek için şirketin bazı hisselerini satmak.
3. Nakit ihtiyacını gidermek için şirketi satmak. Beklenmedik bir nakit para olduğu için şirket sahipleri bu fırsatı çekici bulurlar. Bu kararın sebepleri ailede muhtemel bir adayın bulunmayışı, sağlık durumu veya mülkiyet planlaması olabilir.
4. Birleşilen şirkette pay sahibi olmak. Bu, kurucuya muhtemelen genel müdür olarak kalarak, firmanın yönetiminde pay sahibi olma

<sup>2</sup> Bahar Akıngüç Günver, "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 174.

fırsatı sağlar.

5. Şirketi tasfiye etmek. Bu, çalışanların işlerini kaybetmesi, kurumun kapanması ve tasfiye olması anlamına gelir. Bu seçenek şirket zararında ise tavsiye edilir.
6. Karar vermeme ve hiçbir şey yapmamayı seçmek. Bu seçenek, şirketi büyük oranda kurucuya bağlı hale getirmesinin yanı sıra mülkiyetin geleceği açısından çok kötü ihtimalleri içerir. Lansberg, bu tercihin, yukarıdaki altı seçenek arasından en çok seçilen olduğuna inanmaktadır.

Bülent Eczacıbaşı günümüzde ideal kuruluşların, ancak aile şirketlerinin ve halka açık şirketlerin güçlü yanlarının bir araya gelmesi ile ortaya çıkabileceğini ve bu kuruluşların aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır<sup>3</sup>:

- § Yerel kültüre yakın olmalı; aynı zamanda küresel rekabetin gereklerine uyum sağlayabilmeli.
- § Uzun dönemli düşünmeli aynı zamanda yatırımcıların kısa dönemli beklentilerine cevap verebilmeli.
- § Yetkinliklere dayalı bir istihdam politikası çerçevesinde profesyonelce yönetilmeli; aynı zamanda aile üyelerinin beklentilerini karşılayabilmeli ve yönetimi ele geçirme amaçlı aile içi anlaşmazlıkların kuruluşu zarar vermesini önleyebilmeli.
- § Bir yandan değişime ayak uydururken bir yandan da uzun dönemde koruyacağı belirli temel değerlere sadık kalmalı; fakat aynı zamanda, kâr, büyüme gibi başarı ölçülerinden de taviz vermemeli.

Aile işletmelerinin geleceğini etkileyecek en önemli konuların başında yönetim devri gelmektedir. Yönetim devri konusu, yönetimin kime, nasıl ve ne zaman devredileceğinin yöntem ve ilkelerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Aile işletmelerinde yönetim devrinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve kuşaklar boyu devamı için önceden bu konuda gerekli ilke ve prensipler bir bütünlük içinde belirlenmelidir. Yönetim devri aile işletmesindeki diğer konularla birlikte ele alınırsa başarılı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu yüzden aile anayasası yönetim devri süre-

<sup>3</sup> Bülent Eczacıbaşı, "Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, s. XVI.

### **İbrahim Orhan Türkiye'nin ve Avrupa'nın en büyük otomotiv yan sanayicilerinden biri.**

**“... Siz kurucu olarak yetkilerinizi ne zaman ve kime devrettiniz? Bu devir işlemi öncesinde nasıl bir hazırlık süreci yaşandı?”**

Bu çocuklar okullarını bitirip Türkiye'ye döndüklerinde, bir süre işe alışmaları için onlarla beraber çalıştık. Hepsi çok iyi eğitim aldılar. Sonradan işe katıldılar.

Ancak, biz eğitimi ve onların işe katılmasını hep düşünerek, planlayarak yaptık. Bazı şirketlerde “Çocukları kademe kademe yükselttik” derler. Bizde öyle olmadı. Bizde işin başına tepeden inme geldiler. Hemen en üst dereceden pat diye onları yönetim kurullarına koyduk.

O zaman yönetim kurullarında onlarla birlikte çalıştık. Bir süre onlara bıraktım. Bırakmamın bir sebebi de şudur; onlarla yönetim kurullarında 3-5 sene beraber çalıştık. Daha sonra ben artık çok yorulmuştum. Gece gündüz yok. Kilom hep normal olmasına rağmen iş stresinden kalp hastası oldum. Zaten onlara devredip ayrılmak istiyordum.”

**Kaynak:** Özlem Aydın, “Söyleşi”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, sayı: 2006/12, Aralık 2006, s.142-144.

cinde oldukça belirleyicidir. Aile anayasası ile sahiplik, yönetim, varislerin işletmeye katılması, performansları vb. gibi yönetimi ilgilendiren konular düzenlenmiş olmaktadır.

## **5.2. Aile Anayasası**

Aile işletmesinin geleceği hakkındaki belirsizlikler kurucuların korkulu rüyası ve kabusu olmaktadır. Korku ve kabuslardan kurtulmanın en önemli yollarından birisi stratejik bir bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu bir aile anayasası hazırlamaktır. Yine aile işletmelerinde sorunları çözenin ve çatışmaları yönetmenin en başarılı yollarından birisi aile anayasasının hazırlanmasıdır. İyi bir anayasa sonradan ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek için de etkili bir yoldur. Aile anayasasında aile vizyonu, değerleri ve ilişkileri kapsayan genel ilkeler yanında aile işletme ilişkilerini düzenleyen pratik konular da yer alır. Aile anayasası işletmede hissesi olan herkesin aktif katılımı ve yardımı ile oluşturulmalıdır. Aile anayasasının oluşumunda uzlaşma sağlamak kolay olmamaktadır. Ancak uzlaşma sağlanması anayasa hazırlama sürecinin en önemli kısmıdır.

Şarık Tara/ Enka İnşaat Şeref Başkanı

### “İŞİ OĞLUMA DEVRETMEK EN BÜYÜK BAŞARIM”

Tara, uzun yıllar iş yaşamında kalmasının sırrını şu sözlerle anlatıyor:

“İş hayatıma daha okuldayken başladım. 1954 yılında mühendis oldum. Enka’yı 1957 yılında İstanbul’da kurdum. Türkiye’de firmaların hayatları genellikle kısadır. Halbuki gelişmiş ülkelerde uzundur. Uzun müddet iş hayatında kalırsanız, bunu temin edebilirsiniz. Ancak, vakti zamanında işi devretmek lazım. 56 yaşımdayken Enka’nın bütün sorumluluğunu 27 yaşındaki oğluma devrettim. O benden daha çok başarılı oldu. İş hayatımın en büyük başarısı budur.”

**Kaynak:** Yasemin Balaban, “İş Başı Rekoru”, *CAPİTAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, sayı: 2004/4, Nisan 2004, s.120.

Aile anayasası aile işletmelerine aşağıdaki yararları sağlamaktadır<sup>4</sup>:

- § Aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- § Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- § Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- § İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- § Tarafsızdır, güven oluşturur,
- § Aile önceliklerini netleştirir,
- § Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- § Adalet duygusu yaratır,
- § Aile sadakatini arttırır,
- § Aile duygularını güçlendirir.

Aile anayasasının kapsamı konusunda aile üyeleri arasında farklı görüşler olmaktadır. Yine aile üyelerinin anayasadan beklentileri de farklılık göstermektedir. Aile anayasası hazırlanmadan önce tarafların uzlaşmasını ve ortak bir dile sahip olmalarını sağlamak gerekmektedir.

Bir aile anayasasında yer alması gereken temel bölümleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

<sup>4</sup> Ebru Karpuzoğlu, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s.160.

### **Aile anayasası**

İshak Alaton ve Üzeyir Garih Türkiye'de birçok ilke imza attılar. Bunlar arasında en önemlilerinden biri de daha sonra model oluşturan 'aile şirketi' kavramıydı. Bir aile şirketinin 'şirket anayasası' ile nasıl gelecek nesillere aktarılacağına ilişkin temel çivilerini onlar yarım yüzyıl önce çaktılar. . . . 1973 yılında holdingleşerek halka açılmalarıyla birlikte kendilerini daha fazla sorumlu hissettiklerini söylüyor İshak Alaton. Üzeyir Garih ile aldıkları kararlardan en önemlisi 'eşleri' işe karıştırmamaktı. . . . Alarko Holding'de kurucular zamanla günlük kararların dışına çıkmayı da başardı. Şirket anayasasına koydukları profesyonel yöneticileri sorumlu kılma prensibine tümüyle sadık kaldılar.

**Kaynak:** Gülçin Tahiroğlu, *Gelecek Yüzyılın Adamı İshak Alaton*, PLATİN, Şubat 2007, Yıl 10, s. 27-28.

## 1. Amaç ve İlkeler

- » Aile Anayasasının amacı ve önemi
- » Aile Anayasandaki temel ilkeler

## 2. Hissedarlar Sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişme şartları

## 3. İşletme Adının Kullanımı

## 4. Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi

- » Aile Meclisi oluşumu yapısı ve işleyişi
- » Yönetim Kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi
- » Yönetim Kurulu Başkan ve Üyelerin görevleri
- » Yönetim Kurulunun çalışma biçimi

## 5. Yönetim Devri

- » Yeni kuşakların yetiştirilmesi

## 6. İnsan Kaynakları

- » İşletmeye giriş ilkeleri
- » Yedekleme ve ayrılma ilkeleri
- » Aile üyelerinin hakları ve yükümlülükleri
- » Aile üyelerinin eğitimi
- » Aile üyelerinin ücret yönetimi
- » Aile üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi
- » Aile dışı çalışanların (YK üyesi, yönetici vb. ) durumu



## 7. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi

## 8. Anayasa Değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürü.

Yukarıda temel başlıkları verilen aile anayasasının kapsamı ve detayları aile işletmesinden aile işletmesine değişebilmektedir. Aile anayasası çok detaya girmeden uzun dönemi kapsayan temel ilkelerden oluşmalıdır. Hisse yapısı ve değişimi ile anayasa değişikliği ilke ve yöntemi üzerinde en hassas biçimde durulması gereken iki konudur.

Aile anayasasından bahsederken Japonlar'ın ünlü Mitsui şirketinin 1694 tarihli 'anayasa'sına değinmeden geçemeyiz. Bugün sadece Mitsui sogo şoşa (genel ticaret şirketi) 200 milyar dolara yakın ciroya sahip. Aile işletmelerinde özellikle kuruculara yol gösterecek, kurucu babanın (Mitsui Haçirobei) 308 yıl önce vaz ettiği ilkelerden bazıları şunlardır:<sup>5</sup>

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

<sup>5</sup> Mustafa Özel, "Aile Şirketleri Kurumlaşmalı", *Yeni Şafak*, 15 Aralık 2002.

### 5.3. Aile İşletmelerinde Kritik Yönetim Organları

Aile işletmelerinde aile konseyi ve yönetim kurulu iki kritik organdır. Aile konseyi öncelikli olarak aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlemek ile sorumludur. Yönetim Kurulu ise işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumludur. Bu yüzden aile işletmesinde aile konseyi aile tarafını, yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetir.

#### **Aile Konseyi:**

Aile konseyinin görev ve sorumlulukları arasında aşağıdaki konular yer almaktadır.

- § Aile anayasasının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- § Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- § Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,
- § Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- § Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- § Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- § Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,
- § Aile anayasasını uygulamaya koymak.

#### **Yönetim Kurulu:**

Yönetim kurulunun temel görevleri ve sorumlulukları ise şunlardır:

- § İşletme felsefesi ve stratejilerini oluşturmak ve uygulamak,
- § Yatırım kararları vermek,
- § İşletme faaliyetlerini denetlemek,
- § Kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak,
- § Etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlamak,
- § İcradan gelen konu ve sorunları çözmek.

Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun amaçları, ilgilendikleri konular ve katılımcıları bakımından karşılaştırılması Tablo 5.2'de sunulmuştur.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Ebru Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s.163-164.

Tablo 5.2: Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aile İletişimini ve İlişisini Geliştirmek,</li> <li>Ailenin İşletme Olanaklarından Yararlanma Koşullarını Belirlemek.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aile Konuları,</li> <li>Ailenin İşletme İle İlişkisi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aile Üyeleri,</li> <li>Danışmanlar</li> </ul>
Yönetim Kurulu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vizyon Ve Stratejik Nitelikteki Amaçları Belirlemek,</li> <li>Şirketin Vizyonuna Ulaşmasını Sağlayacak Stratejileri Geliştirmek.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hissedarlar,</li> <li>Üst Kademe Yöneticileri</li> <li>Danışmanlar,</li> <li>Aileden Olmayan Kurumda Çalışmayan Uzmanlar.</li> </ul>

#### 5.4 Aile İşletmelerinde Yönetim Devri

Son dönemlerde aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşağa devri önemli bir inceleme alanı olarak dikkat çekmektedir. Bazı araştırma sonuçları aile işletmelerinde sürekliliğin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Örneğin bir araştırmada, İngiltere’de aile işletmelerinin % 24’ünün ikinci kuşağa, % 14’ünün ise üçüncü kuşağa geçtiği sonucuna ulaşılmıştır.<sup>7</sup> Bir başka çalışmada, girişimci firmaların ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa, on işletmeden ancak birinin üçüncü kuşağa geçtiği ifade edilmektedir.<sup>8</sup> Bir başka araştırmanın sonuçlarına göre ise, işletmelerin % 25’inde ikinci kuşağa geçiş başarılabilirken, sadece % 5-15’inde işletme üçüncü kuşakta yaşamaktadır.<sup>9</sup> Dolayısıyla aile işletmelerinde kuşaklararası geçiş, bu tür işletmelerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan birisidir.<sup>10</sup>

Aile işletmesinin ikinci kuşağa devrinin başarılması, sonraki kuşaklara devri de kolaylaştırmaktadır. İkinci kuşağa devreden işletmelerin % 50’si üçüncü kuşağa, %70’i de dördüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu yüzden birinci kuşaktan ikinci kuşağa aile işletmesinin devri, aileye önemli deneyimler kazandırmaktadır.<sup>11</sup>

<sup>7</sup> Per Olan Bjuggren ve Lars Göran Sund, “A Transaction Rational Cost for transition of the Firm Within Family”, *Small Business Economics*, 19, 2002, s. 123-133.

<sup>8</sup> Manfred F.R. Kets De Vries, “The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News”, *Organisational Dynamics*, Kış, 1993, s. 61.

<sup>9</sup> Neubauer ve A.G.Lank, *The Family Business, Its Governance and Sustainability*, Basingstoke: MacMillan Press, 1998.

<sup>10</sup> A.g.e.

<sup>11</sup> Bjuggren Sund, a.g.e. s. 123-133.

### “İş çocuklara devretmeyi hiç düşünmedik”

“Biz iş çocuklarımıza devretmiyoruz. Üstelik bu, daha çocuklarımız doğmadan aldığımız bir karar. Alarko hiçbir zaman bir aile şirketi olmak istemedi. Daima profesyonellerin yönettiği bir şirket olmak istedi. Bizler de birinci kuşak olarak profesyonel yönetimle çalıştık. Biz çocuklarımıza şirketin hisselerini devrediyoruz. Şirketteki yönetim masalarını devretmiyoruz. Bunu onlara yapabileceğimiz en büyük kötülük, en büyük haksızlık olarak görüyoruz. Çünkü aksi halde onları “Benim kadar iyi olmaya mecbursun” gibi bir yükün altına sokuyoruz.

Halbuki onlar başka yönde gelişmek isteyebilirler. O yüzden çocuklara, “Siz kendi hayatınızı kendiniz planlayın” diyoruz. Biz profesyonel yönetime inanıyoruz. Çocuklar da inanıyorlar Bunun için Alarko profesyonellerin yönetiminde. Leyla da, Vedat da, İzzet de kapasite ve bilgilerine uygun bir masa sahibidirler şirkette. Daha fazlasına değil.”

**Kaynak:** *Power, 996/7, s. 45*

Aile işletmelerinde yönetim devri öncesi birinci ve ikinci kuşağın bir süre birlikte çalışması ve geçişin kontrollü yapılması yararlı olacaktır. İki kuşağın birlikte çalışmasının yararları Tablo 5.3.’deki gibi sunulabilir.

**Tablo 5.3. Birlikte Çalışmanın Üstünlükleri**

Bilgi birikimlerini çocuklarla paylaşmaktan duyulan haz.	Tabii ki onunla çalışmaktan memnunuz. Bilgimi ona aktarıyorum. (Baba)
Kurucuların işlerini emin ellere teslim etmekten duydukları rahatlık.	Oğlumla olmak güven hissi veriyor. (Baba)
Çocuklarının kurucuya ve işletmeye bağlı kalacağını bilmenin verdiği huzur.	Biliyorum ki o bana sonuna kadar sadık. (Baba)
Çocukların işleri kurucunun tarzında yürüteceğinden duyulan güven.	Benim gibi sadece kızım yapabilir. O benim eserim, işim de ona emanetim. (Baba)
Çocuklarla çalışıldığında bürokrasinin azalması ve işlerin hızlanması.	Oğlum ile çalışınca işler daha hızlı yürüyor. Bir müvekkil belgesi var diyelim. Evde de imzalarsa oluyor. (Baba)
Çocuklarla çalışmanın şirkette beklenen gelişmeyi sağlayacağına duyulan inanç.	Kızımla çalışınca firmamızın atılım yapacağına inanıyorum. (Baba)
Aile işinin sağladığı aidiyet.	Mezun olduktan sonra bir iş deneyimim oldu. Ama bir türlü ısınmadım. Sonuçta başkasının işi. Babamın yanına döndüm. (Erkek evlat)
Ebeveynle çalışmanın sağladığı deneyim.	Ya benim o kadar çabalamama karşın işten çıkartılırsam bir gün. Tüm emeklerim boşa mı gitsin? Bende babamın yanına geldim. (Erkek evlat)
Ebeveynle çalışmanın sağladığı deneyim.	Babamla çalışmak zor, ama zevkli. Çok şey öğreniyorum. (Erkek evlat)

Aile işletmelerinin geleceğini olumsuz etkileyecek kritik iki konu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi uygun olmayan aile üyelerinin işletmede sorumluluk alması, ikincisi ise sorumlulukların karar almayı engelleyecek biçimde dağıtılması. Bu iki konu aile işletmelerinde işletme kuralları yerine duyguların öne çıkması anlamına gelmektedir. Eğer organizasyon yapısı doğru biçimde oluşturulamazsa ve aile üyeleri organizasyondaki görev ve sorumlulukları yürütebilecek niteliklere sahip olmadığı halde bu görevlere getirilirse aile işletmesinin geleceği büyük bir tehlike altında olacaktır. Bu konuda Bülent Eczacıbaşı'nın değerlendirmesi şöyledir:<sup>12</sup>

*Aile şirketlerini ölüme götürebilecek iki hastalık var. Bunlardan ilki, yetenekleri elvermeyen aile üyelerinin kuruluşlarda sorumluluk almaları. İkincisi ise, sorumlulukların karar almayı imkansız hale getirecek şekilde paylaşılması ve parçalanması. Bizde durum bir bakıma kolaydı. Nejat Bey, zaten kuruluşun sahibiydi. Nejat Bey'den sonra gelen kuşakta ise iki kişi vardı. Ben ve kardeşim Faruk Eczacıbaşı. Faruk ile benim aramda farklılıklar var ama asıl önemli olan temel değerlerin farklı olup olmadığı, paraya, yatırıma, kurumun değerlerine nasıl bakıyoruz? Eczacıbaşı'nda çalışan insanların kurumla olan ilişkilerine ben ve Faruk farklı baksaydık, Eczacıbaşı çok büyük gerilimlerin hüküm sürdüğü bir kuruluş olurdu. Şansızım, bütün bu alanlarda benzer düşünmemiz oldu. Kardeşlerin belli değer yargılarını paylaşmaları her şeyden önemlidir. Bu kardeş olunca daha kolay. Ama sonraki kuşaklarda daha zor. Çünkü farklı ailelerdeki, belki birbirini daha az tanıyan üçüncü, dördüncü kuşak insanlar eşit hisselerle genel kurula geliyorlar. Çocuklarımızın mutlaka Eczacıbaşı'nda görev alması gerekmiyor. Önce istemeleri, sonra da bunu hak etmeleri lazım. Bir insana istemediği bir işi yaptırmak kadar feci bir şey yok. Onu mutsuz ve başarısız etmenin garantili formülü...*

Ailenin işini devam ettirmekte çocukların isteksizliği ve kurucu/girişimcilerin deneyimlerinin kendilerinde kalması/ paylaşamaması sorunları sıkça dile getirilmektedir. Bu durum ülkemizdeki aile işletmeleri için de bir darboğazdır. Aile işletmesinin devam etmemesinde, bazen işletme sahibinin ölümünden sonra yerini alması düşünülen aile bireylerinin ilgisizliği veya yetersizliği de dikkat çekmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim devri denilince akla ilk gelen konu işletmenin sürekliliği olmaktadır. Sürekliliğin sağlanamamasının nedenleri arasında şu faktörler etkili olmaktadır:<sup>13</sup>

#### § İşin geleceğinin olmaması

<sup>12</sup> "Platin İş Sohbetleri", *Platin*, Kasım 2004, Yıl 8, s. 34.

<sup>13</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

## İŞLETMELERİN İKİNCİ KUŞAĞA DEVREDİLMESİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Prof. Dr. Nihat Erdoğan başkanlığında 07 Nisan 2001 tarihinde İGİAD'da 20 kişilik bir işadamları grubuyla yapılan beyin fırtınası sonucu elde edilen sonuçlar.

### 14 PUAN ALANLAR:

- Firmalarda kurumsallaşmaya geçememe ve kurumsallaşma eksikliği.

### 12 PUAN ALANLAR:

- İkinci kuşağın ticari anlamdaki eğitim eksikliği
- İkinci kuşağın hazır kaynakları kontrolsüz kullanması

### 11 PUAN ALANLAR:

- Birinci kuşağın ticari anlamda eğitimsizliği.
- İkinci kuşağın kendini yeterli görmesi.
- İkinci kuşağın eğitimine rağmen kabiliyetlerinin olmaması.

### 10 PUAN ALANLAR:

- Şirketlerde stratejik kararların süreksizliği.
- 9 PUAN ALANLAR:
- İkinci kuşakta, kendilerini birinci kuşağın bağımsız bırakmayacağı konusundaki kaygılar.
- Birinci kuşağın ikinci kuşağa güvenmemesi.
- Kurum kültüründe oluşan kırımlar veya kültürde kuşak çatışmaları.
- Birinci kuşağın teknoloji ve dünya şartlarını takip etmemesi.
- Yönetici adayları havuzunun olmaması.

### 8 PUAN ALANLAR:

- İkinci kuşağın işin geleceğini parlak görmemesi.
- Tek adam olma psikolojisi.
- İkinci kuşağın kendini vahiht görmesi sonucunda kendisini yetiştirmemesi.
- Birinci kuşağın ikinci kuşakla birlikte çalışmalarından kaynaklanan rahatsızlıklar.
- İkinci kuşağa tercinin sorulmaması.
- 

### 7 PUAN ALANLAR:

- Birinci kuşağın yetkilerinin elden gideceği korkusu.
- İkinci kuşağın yetiştirilmesi için kaynak ayrılması.
- "Evin dansından öküzmaz" düşüncesi hakimiyeti.
- İşlerin ikinci kuşağa devredilecek kadar süreli olmaması.
- İşletmenin gidişatı konusunda birinci kuşağın duygusal davranması.

### 6 PUAN ALANLAR:

- Ortaklar arasında ikinci kuşağa geçişte hakimiyetin kayma endişeleri.
- Kuşak çatışmaları.

- İkinci kuşakta paylaşım sorunu (görev ve hisse).
- Kurumun danışman gözetiminde bulunmaması.
- İkinci kuşağın mevcut kadro ile uyum endişesi.
- Bir sonraki yöneticinin önceden açıklanmasının çalışanlar üzerinde tesiri.
- Yönetime terfi edileceklerin bırakacağı boşluğu dolduramama endişesi.

#### **5 PUAN ALANLAR:**

- İkinci kuşağın kurucuların şart ve imkanlarını anlayamaması.
- Mevcut yöneticilerin devirden sonra kendisini boşa hissetmesi.
- Kurulustaki hedeften sapma endişesi.
- Birinci kuşağın ikinci kuşak diye sadece oğullarını düşünmesi.
- İkinci kuşağın karizmatik bir yapıya sahip olmaması.
- Birinci kuşağın lobi (iş ve sosyal) faaliyetlerinin olmaması.
- Aile şirketlerinde ikinci kuşağın yeterlilik testinden geçirilerek yetiştirilmemesi.

#### **4 PUAN ALANLAR:**

- İkinci kuşağın işletmede rotasyona tabi tutulmaması.
- Üniversiteler ile diyalog eksikliği.
- İşletmelerde ikinci kuşakta oto kontrol eksikliği.
- Birinci kuşaktan ikinci kuşağa devir geleneğinin olmaması.
- İkinci kuşağın işi batırma korkusuyla yönetime geçememesi.

#### **3 PUAN ALANLAR:**

- İşlemelerin ekonomik büyüklüklerinin küçük olması dolayısıyla ikinci kuşağın istihdamının doğuracağı ekonomik risk
- Birinci kuşağın ikinci kuşağa devirde gecikmesi.
- İkinci kuşağın işi sevmemesi.

#### **2 PUAN ALANLAR:**

- Birinci kuşağın ikinci kuşağa işi devretmeyi düşünerek performansını düşürmesi.

#### **1 PUAN ALANLAR**

- Cinsiyet farklılığının problemleri.
- İş sahiplerinin piyasalara güvensizliği.
- İkinci kuşağın birinci kuşağı bağımsız bırakmayacağı konusundaki kaygılar.
- Birinci kuşağın yetkilerinin elden gideceği endişesi
- İkinci kuşakta paylaşım sorunu (Görev ve Hisse)

Not: Birinci kuşak aile işletmesinin mevcut kurucu ve yöneticisini, ikinci kuşak ise yönetici adaylarını (genellikle de kendi çocuklarını) tanımlamaktadır. Puanlar sıralamada en önemliden daha az önemiye doğru sorunları göstermektedir.

- § Planlama eksikliği
- § Patronun işi devretmekteki isteksizliği
- § Varisin işi devralmaktaki isteksizliği

Aile işletmelerinde yönetim devri önündeki engellerin bir kısmı da ailedeki aktörlerle ilgilidir. Ailede etkili olan aktörler açısından yönetim devri önündeki engeller aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>14</sup>

#### Kurucu Açısından

- § Güç ve kontrolü bırakmada isteksizlik
- § Kişisel kimlik kaybı
- § Faaliyetlerden çekilme korkusu
- § Kıskançlık ve rekabet

#### Aile Açısından

- § Kurucunun eşinin işletmedeki rolü bırakmada isteksizliği
- § Hayatta iken ailenin geleceğini konuşmama
- § Çocuklar arasında ayırım yapmama

#### Personel Açısından

- § Kurucu ile ilişkileri koparmakta isteksizlik
- § Yöneticiler arasında ayırım yapmak korkusu
- § Biçimsel kontrol oluşturmada isteksizlik

#### Çevre Açısından

- § Kurucunun arkadaşlarının işe devam etmesi
- § Müşterilerin kurucuya bağlılığı

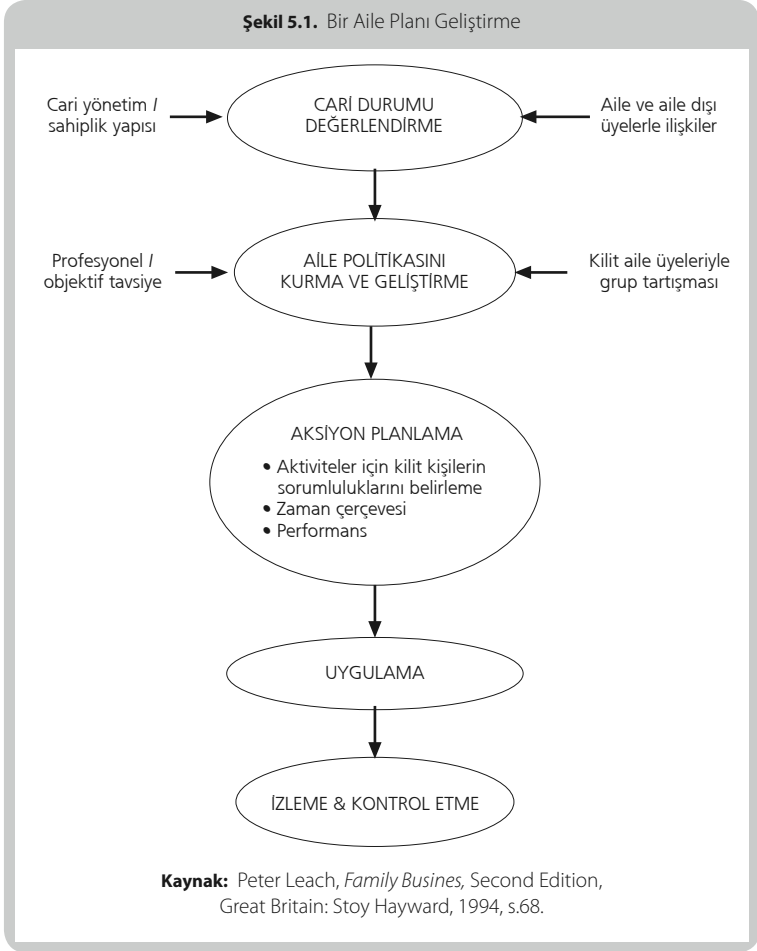
Aile şirketlerinde yönetim devri ve yedekleme planlamasındaki engeller arasında; ölüm endişesi, kimliğin kaybedilmesi endişesi, miras üzerinde endişe, seçim yapma ikilemi, kıskançlık, gücün kaybedilmesi korkusu, kaybetme/vazgeçme korkusu, kardeş düşmanlığı korkusu ve eşin pozisyonunun değişmesi korkusu sayılabilir.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

<sup>15</sup> Kets De Vries, a.g.e., s. 68.



Aile işletmelerinde yönetim devri bir süreç olarak ele alınırsa bu süreçteki temel aşamalar Şekil 5.1'deki gibi gösterilebilir.



Aile işletmelerinde yönetim devri planlanırken; zamanında yapılması ve kurucunun yedeklemeye bağlı kalması önemlidir. Aile işletmelerinde yönetim devrini planlarken bu süreci etkileyecek bazı faktörlere dikkat et-

mek gerekmektedir. Yönetim devri sürecini etkileyen faktörler literatürde şu şekilde gruplanmıştır:<sup>16</sup>

1. Varislerin hazır olma durumu

- § Biçimsel eğitimleri
- § İşle ilgili eğitimleri
- § İş deneyimleri (firma dışı)
- § Giriş düzeyi pozisyonları
- § Firma ve endüstride çalışma yılı
- § Firmaya katılma konusundaki motivasyonları
- § Kendini hazır olarak algılaması

2. İş ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler

- § İletişim
- § Güven
- § Bağlılık
- § Bağlılık
- § Aile içi huzursuzluk
- § Paylaşılmış değer ve gelenekler
- § Çatışma
- § Kıskançlık
- § Çocuklararası rekabet.

3. Planlama ve kontrol faaliyetleri

- § Örgütsel yedekleme
- § Vergi planlaması
- § Dışarıdan yönetim kurulu kullanma
- § Aile işletmesi danışmanı kullanmak
- § Aile konseyi oluşturmak

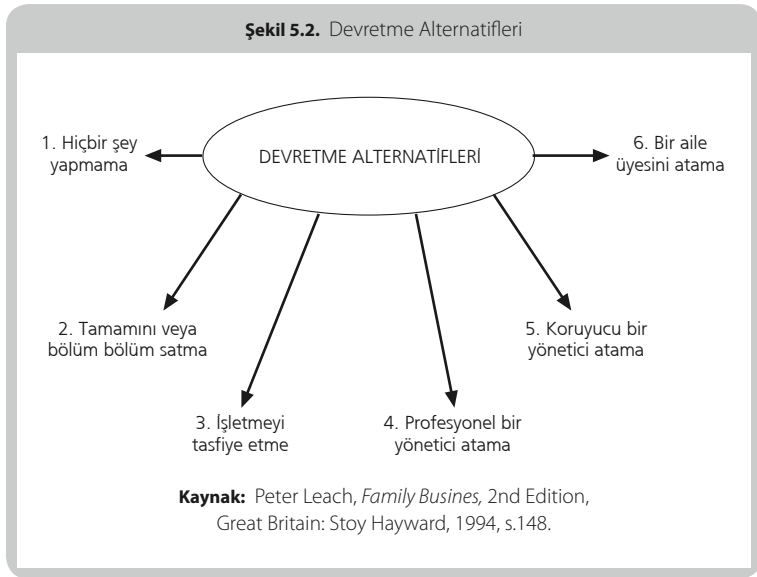
---

<sup>16</sup> Michael H. Morris, Roy W. Williams ve Deon Nel, "Factors Influencing Family Business Succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 2, No:3, 1996, s. 68-8.

Sahipliğin devredilmesi sırasında kurucunun önündeki alternatifler şunlardır:<sup>17</sup>

- § Ailenin sahipliği ve yönetimi elinde tutması
- § Ailenin sahipliği koruyup dışarıdan yönetici istihdam etmesi
- § Firmayı başkasına satmak
- § Firmayı kapatmak

İşletme sahipliğinin devredilmesi için yararlanılabilecek alternatifler Şekil 5.2'de görülmektedir.



Aile işletmelerinde karşılaşılan sorunların başında gelen yönetim devri sorununun başarılı bir biçimde çözülmesi işletmenin devamı için hayati öneme sahiptir. Yönetim devrinin başarılı olabilmesi için bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:<sup>18</sup>

<sup>17</sup> <http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

<sup>18</sup> Peter Leach, *Family Business*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994, s. 171.

- § Yönetim devri zor ve riskli bir süreç olduğu için, bu süreçte karşılaşılabilecek güçlükleri göze almak gerekir. İyi yapılandırılmış ve sistematik bir devretme planlaması hazırlanmalıdır.
- § Planlamaya, meslektaşları ve aileyi katarak erkenden başlanılmalı ve dış yardım almanın getireceği avantajlar kullanılmalıdır.
- § Çocuklarınızın işletmenizde çalışması kendi seçimleri ise, onların işletmede olduklarından memnun olduğunuzu bildirin. Aynı şekilde, eğer başka bir kariyer tercih ederlerse, onları anlayışla karşılayacağımızı ve destekleyeceğinizi açıkça bildirin.
- § Eğer çocuklarınız işletmeye katılmak isterlerse, onları öncelikle dışarıda başka bir işletmede/organizasyonda iş deneyimi kazanmaları için teşvik edin.
- § Çocuklarınızın işletmenize katıldığı zaman, onlara yaparak öğrenebilecekleri ve potansiyellerini ortaya çıkaracak, ilgili ve yararlı bir yetiştirme programı sağlayın.
- § İşinizi devredeceğiniz aile üyesini olabildiğince yakın zamanda seçin ve mümkün olduğu kadar önceden emekliliğiniz için bir hedef zaman koyun. Bu zaman, devredeceğiniz kişinin ve diğer ilgili kişilerin planlarını ve hazırlıklarını yapabilecekleri uzunlukta bir süre olmalıdır. Bir kez kesin bir tarih koyduğunuzda, ona bağlı kalın.
- § Yönetimi devrettikten sonra gündelik işlerden çekilerek, işletme strateji ve politikalarının oluşturulmasına nezaret etmelisiniz.

Bu bölümde belirli büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinde (gruplarda) aile işletmelerinin yönetimi, ailenin rolü, profesyonelleşme ve kurumsallaşma gibi konulara ışık tutacak üç örnek aktarılmıştır. Bu örnekler belki küçük ölçekli aile işletmelerinin bugünkü yönetim sorunlarına hemen çözüm olabilecek türden değildir. Ancak işletme yönetiminde nasıl bir yaklaşıma doğru yönelmeleri konusunda oldukça faydalı deneyimler ve görüşler içermektedir.

### Özet:

Aile işletmelerinde işletme sahibi kurucunun/kurucuların en çok zihni meşgul eden konuların başında, işletmenin geleceğinin nasıl olacağı

konusu gelmektedir. Özellikle de işletmenin sonraki kuşaklara devri konusu öne çıkmaktadır. Aile işletmelerinin geleceğini etkileyecek en önemli konuların başında yönetim devri gelmektedir. Yönetim devri konusu, yönetimin kime, nasıl ve ne zaman devredileceğinin yöntem ve ilkelerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Aile işletmelerinde yönetim devrinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve kuşaklar boyu devamı için önceden bu konuda gerekli ilke ve prensipler bir bütünlük içinde belirlenmelidir.

Aile işletmelerinde yönetim devri konusunda daha önce belirli uygulamaların yapıldığı bilinmektedir. Belirli büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinde (gruplarda) aile işletmelerinin yönetimi, ailenin rolü, profesyonelleşme ve kurumsallaşma gibi konularda mesafe alındığı, bazı başarılı uygulamaların yapıldığı görülmektedir. Bu örnekler belki küçük ölçekli aile işletmelerinin bugünkü yönetim sorunlarına hemen çözüm olabilecek türden değildir. Ancak büyüme sürecindeki aile işletmelerinin yönetimde nasıl bir yaklaşıma doğru yönelmeleri konusunda oldukça faydalı deneyimler ve görüşler içermektedir.

Aile işletmelerinde yönetim devri sürecinde işletme sahibi korku ve kabusları ile uğraşmak yerine başarılı uygulamaları dikkate alarak harekete geçmelidir. İşletme sahibi bu süreçte ilke ve prensip merkezli olup duygularını işine karıştırmamalı, layık olmayan ya da hazır olmayan aile üyelerine sorumluluk vermemelidir. İşletme sahibi, aile üyeleri hazır olduğu zaman bunu düşünmeli, uygun aile üyesi bulunmadığı durumlarda başka alternatifleri denemelidir.



## BÖLÜM 6

### VARİSLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN YETKİNLİKLER

Aile işletmelerinde yönetimde söz sahibi olacak varislerin gelecekte işletmedeki rolünü tanımlamak zor olmaktadır. Varislerin yeni rolü için yönetici, lider, girişimci, patron vb. rollerden hangisinin kullanımının uygun olacağı sorunlu bir konudur. Bu çalışmada, gelecekte aile işletmesinin yönetiminde söz sahibi olacak varis için, yöneticilik, liderlik ve girişimcilik rollerinin üçünün de değişik derecelerde gerekli olacağı kabul edilmektedir. Bu yüzden varisin rolünü tek bir kavramla tanımlamak yerine, bu üç kavramın birlikte kullanımı tercih edilmektedir.

Aile işletmelerinde ikinci/üçüncü kuşağın işletme yönetimine hazırlanması, uzun bir zaman dilimini kapsayan ve sistematik olarak yürütülmesi gereken bir süreçtir. Gelecekte işletme yönetiminde etkili olacak kişi ya da kişilerin şimdiden hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlık sürecinde, varislere hangi bilgi ve becerilerin kazandırılacağı ve bu bilgi ve becerilerin nerede ve nasıl kazandırılacağı en kritik konuların başında gelmektedir. Aile işletmelerinde gelecekte söz sahibi olacak varislerin, işletme yönetimi becerileri yanında işletme sahipliği becerilerinin de geliştirilmesi önemlidir. Varisler önce yönetim sonra da patronluk becerilerine sahip olmalıdır. Bir diğer ifade ile varisler önce işlerin icra edilmesi ve yönetilmesinde gerekli becerileri kazanmalıdır. Belirli bir deneyimden sonra, yönetim kurulu üyeliği ve başkanlığında gerekli olacak beceriler geliştirilmelidir. Tüm bunları yaparken girişimcilik özelliklerinin hiç kaybolmaması çok önemlidir.

Varislerin geliştirilmesinde “yedekleme planlaması” sistematik bir yaklaşımdır. Yedekleme planlaması yaklaşımının birinci adımı olan geleceğin yöneticilerinin özelliklerinin belirlenmesi bu bölümün konusudur.

Geleceğin yöneticilerinin özellikleri üzerinde duran bu bölümde, önce yedekleme planlaması kavramı ele alınmaktadır. İlerleyen kısımlarda gelecekte yönetim görevlerini etkileyecek faktörler ve bu faktörlere bağlı olarak önemli olacak yöneticilik, liderlik ve girişimcilik özellikleri incelenmektedir. Bölüm sonunda ise aile işletmelerinde yönetime gelecek varislerin sahip olması gereken özellikler yer almaktadır.

### 6.1 Yedekleme Planlaması

Aile işletmeleri ekonomik ve sosyal hayatta önemli bir yere sahiptir. İşletme sahip ve yöneticiliğinin genellikle aynı kişide olduğu bu işletmelerde, yönetim devri oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim devrinin başarıyla gerçekleştirilememesinde, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzı kadar, yönetimi devredecek aile üyesi veya profesyonel bulamaması da etkili olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için oldukça ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Yönetici yetiştirmenin oldukça zahmetli ve uzun bir süreç olduğu dikkate alınırsa, konunun önemi daha iyi anlaşılır.

Kuruluş ve büyüme aşamalarında, girişimciler öncelikli olarak üretim, pazarlama ve finans gibi konulara yoğunlaşmaktadır. Belirli bir büyüğe ulaştıktan sonra işletme yönetimine ve yönetici kadrolara da yatırım yapılması gerektiği farkedilmektedir. Ancak bu noktada çoğu zaman geç kalınmaktadır. Çünkü işletme yönetiminde söz sahibi olacak kadroların ihtiyaç doğdukça doldurulması, hem kolay olmamakta hem de istenilen nitelikte yönetici bulunamamaktadır.

Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanmasıdır. İhtiyaç doğdukça yönetici bulma ve boşalan pozisyona onu yerleştirme yerine, yönetici adaylarının yetiştirilerek, şimdiden geleceğe hazırlanması uygulamasının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticileri aile üyeleri olabileceği gibi profesyonel yöneticiler de olabilir. Bu konudaki uygulamalar, profesyonel yönetim becerisine sahip aile üyelerinin, aile işletmelerinin yönetiminde daha başarılı olduğunu göstermektedir.

İşletme sahibi yönetim devrine hazırlanırken şu sorulara cevap aramalıdır<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jeffry Timmons, *New Venture Creation*, 3rd ed., Homewood, IL: Irwin, 1990, s. 318.



1. Bir “Girişimci Akıl” yetiştiriyor muyum?
  2. Şu anda işletmede ve yakın gelecekte istenen uzmanlık ve kritik beceriler nelerdir?
  3. Hangi yolda aile riski yoluyla kişisel ihtiyaçlarım tatmin edilecek?
  4. Eğer gelecek 3, 5 ve 10 yılda işletmenin büyüklüğünü ikiye katlamayı planlıyorsak, ihtiyaçlar nelerdir?
  5. Şimdi ve gelecekte takıma ne kazandırabilirim?
  6. Çalışmada ihtiyaç duyduğum ve güçlü yanlarım nelerdir?
  7. İhtiyacım olan önemli tecrübelerim nelerdir ve onları nasıl öğreneirim?
  8. Öğrenmeye ihtiyacım olan işletmenin diğer yönleri nelerdir?
  9. Lider olmak için gerekli özelliklere sahip miyim?
  10. İşletmede çalışırken mutlu muyum ve bu bana enerji veriyor mu?
- Hedeflerime ulaşmada ihtiyacım olan başka şeyler var mı?

Bu çerçevede aile işletmelerinin yapması gereken hazırlık şu başlıklarda toplanabilir:

- § Gelecekte aile işletmesinde yöneticilik yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi,
- § Yönetici adaylarının belirlenmesi ve
- § Planlı gelişim faaliyetleri yoluyla yönetici adaylarının yetiştirilmesi.

Yukarıda üç aşamalı olarak sıralanan faaliyetler, literatürde yedekleme olarak ifade edilmektedir. İşletmeler için öncelik verilmesi gereken bir faaliyet olan yedekleme, değişen şartlara ve zamana uygun olarak tasarlanmalıdır. Yedekleme süreci; dış çevre analizi, yönetici adaylarının nitelikleri ve gelecekte yönetici adaylarının bulunabilir olması gibi faktörlere bağlı olarak ihtiyaçların tahmini ile başlamalıdır.

### **6.1.1 Yedekleme Planlaması Kavramı**

İşletmeler, yönetici kadroların yetiştirilmesi konusuyla son zamanlarda daha yakından ilgilenmeye başlamıştır. Geçmişte olduğu gibi bugün de işletmeler kendi yöntemleriyle geleceğin liderlerini yetiştirmeye çalışmak-

tadır.<sup>2</sup> Ancak yönetici kadroların yetiştirilmesi, ya da yedeklemenin başarılı olması için sistematik ve kontrollü çalışmaların yapılması ve başarılı uygulamaların örnek alınması gerekmektedir.

Yedekleme, işletmelerde kritik görevleri doldurmak için kullanılan bir kariyer geliştirme uygulamasıdır. Yedekleme; “Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve işletme içinden bu ihtiyacı karşılayacak insanların hazır bulundurulması stratejisi” olarak tanımlanmaktadır.<sup>3</sup> Aile işletmelerini dikkate aldığımız zaman, yedekleme, “işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin şimdiden yetiştirilmeye başlanması” olarak ifade edilebilir.

### 6.1.2 Örgütsel Yedeklemede Temel Aşamalar

Yedekleme sürecinde, işletmenin kendisi ve faaliyet gösterdiği çevreyi dikkatlice takip etmek ve güvenilir verilere sahip olmak gerekir. Yedeklemenin hangi faaliyet ve sistemlerden oluşacağı; işletmenin büyüklüğü, tipi, iklimi, yönetim tarzı ve yönetici ihtiyacına göre değişir. Bununla birlikte, bütün işletmelerde kullanılan ortak bazı süreçlerden bahsetmek mümkündür.

Yedekleme süreci bazı kritik faaliyetlerden oluşur. Bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>4</sup>

- § Gelecekteki yönetim görevinin niteliklerini tanımlayan pozisyon profillerinin hazırlanması,
- § Yönetici adaylarının kişisel bilgi, ilgi ve değerlerinin yer aldığı aday envanterinin oluşturulması,
- § Pozisyon profili ile yönetici adaylarının karşılaştırılması ve yönetici adayları için gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- § Adayların bulunabilirliği ve yönetim atamaları için hazır olma durumları dikkate alınarak yedekleme planlarının oluşturulması,
- § Her yönetici adayı için, eğitim veya geliştirme faaliyetlerini içeren gelişim faaliyetlerinin planlanması,

<sup>2</sup> Douglas T. Hall, “Introduction: An Overview of Current Career Development Theory, Research and Practice”, *Career Development in Organizations*, (Ed. Douglas T. Hall), San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986, s. 6-7.

<sup>3</sup> Margo Murray, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1991, s. 95.

<sup>4</sup> James W. Walker, *Human Resource Strategy*, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1992, s. 226-227.

- § Bireylerin fiili olarak, planlanan yetiştirme ve eğitim programlarına katılması,
- § Yönetim pozisyonları için aday azlığı veya fazlalığı durumlarında başvurulacak dışarıdan tedarik veya diğer faaliyetlerin belirlenmesi.

Yedeklemenin birinci aşaması pozisyon profilinin oluşturulmasıdır. Yani gelecekte doldurulacak görevin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesidir. Gelecekte hangi niteliklerin gerekeceğinin belirlenmesi için ise bahsedilen görevi etkilecek çevre şartlarının dikkate alınması gerekmektedir. Bundan sonraki kısımda yönetim görevlerini etkileyen çevre faktörleri hakkında genel bilgiler aktarılmaktadır.

## 6.2 Günümüzde Değişen Çevre Koşulları

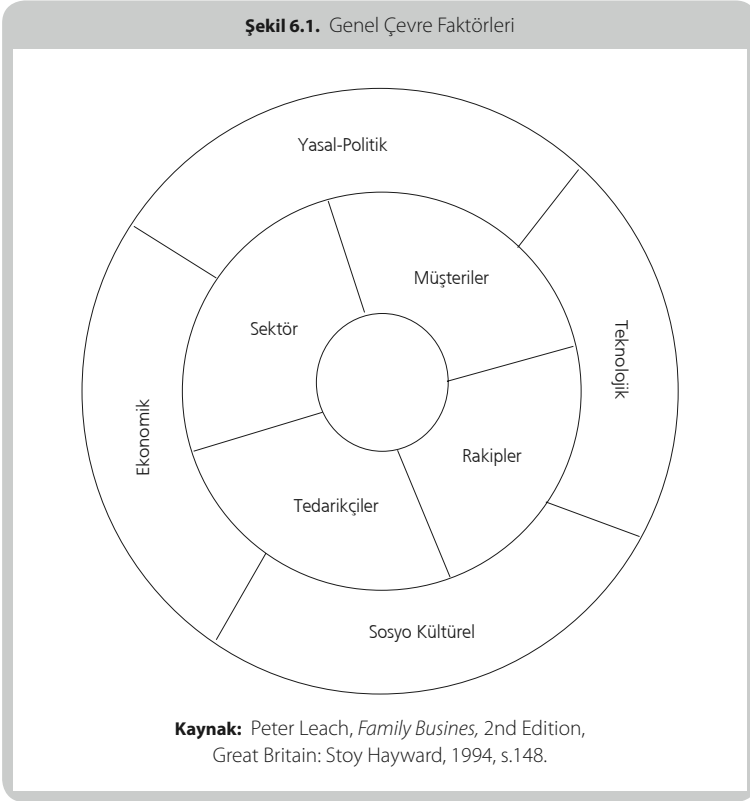
İşletmeler faaliyetlerini bir takım çevre koşullarının etkisi altında yürütmektedir. Bu çevre koşullarının farkında olmak ve bu koşullara uyum göstermek artık yeterli olmamaktadır. Çevre faktörlerindeki gelişmeleri ve değişimleri önceden farkederek işletmeyi yeni gelişmelere hazır hale getirmek gerekmektedir. Bu faktörlerdeki değişimler yeni tehditler oluşturdukları gibi yeni fırsatların doğmasına da neden olmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin yapması gereken, fırsat ve tehditleri önceden görerek uygun stratejiler oluşturmaktır.

İşletme faaliyetlerini etkileyen çevre faktörleri uluslararası çevre, genel çevre ve rekabet çevresi olarak üç ana bölüme ayrılır (Şekil 6.1.). İşletmenin faaliyet gösterdiği alandaki rekabet ortamı dış çevre faktörleri arasında işletmeyi en yakından etkileyen faktördür. İşgücünün sayı ve nitelik olarak bugünkü ve gelecekteki durumu işletmeleri yakından etkilediği için, işgücü piyasası da gelecekle ilgili planlama yaparken dikkate alınmalıdır.

### 6.2.1 Uluslararası Çevre, Küreselleşme ve Bilgi Toplumu

Küreselleşme, ülkelerin kendilerine özgü maddi ve manevi değerleri ve bu değerler etrafında oluşmuş birikimlerinin, ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılması olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup> Küreselleşme olgusu, büyük

<sup>5</sup> Canan Çetin, *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s. 67.



bir değişim ve dönüşüm sürecinin, gelişmiş ülkelere diğer ülkelere doğru yaşamın her alanına dalga dalga yayılmasına neden olmaktadır. Küreselleşme, sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasal alanları etkilemek yanında, üretim ve tüketim anlayışlarında köklü değişiklikler yaratmaktadır. Bu gelişmeler kaçınılmaz olarak işletmeleri de etkilemektedir. İş yaşamındaki en büyük eğilim haline gelen küreselleşme, tepe yöneticilerin yakından izlemesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşmenin işletme yönetimine etkileri üç noktada özetlenebilir:<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Hasan Tutar, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s. 87.

- § Birincisi, insan hakları ve insani değerlerin önemine vurgunun artması, organizasyon yapılarını, yönetim tarz ve süreçlerini derinden etkilemiştir.
- § İkincisi, sistem yaklaşımının da etkisiyle işletmeler kapalı sistem anlayışının terk ederek ulusal sınırların dışını da düşünmeye başlamıştır. Bu, bir yandan işletmeleri faaliyetlerinde etkinlik kriterini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişmelere hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarını oluşturmaya zorlamıştır.
- § Üçüncüsü, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerdir. Özellikle bilgisayar ve uydu teknolojisindeki gelişmeler, en başta organizasyondaki hiyerarşik yapı, yönetim alanı ve insan kaynakları uygulamalarını etkilemiştir.

Küreselleşme sürecinin, sosyal ve kültürel alanlarda önemli değişimlere neden olduğu görülmektedir. Bilgi ve ulaşım hızının artması ve ülke-lerarası sınırların neredeyse ortadan kalkması, insanların daha fazla hareket etmesi ve sosyal ve kültürel paylaşımın artmasına neden olmaktadır. Farklı kültürlerin biraraya gelmesi, daha homojen ve daha zengin sosyal yapılar oluşturmakta, bu ise farklılıkları yönetebilenler için yeni fırsatlar anlamına gelmektedir. Toplumsal-kültürel alanda görülen diğer değişimler ise; toplumsal bilincin artması, çeşitli sosyal grupların oluşması, insan hakları, hukukun üstünlüğü ve demokrasinin ortak değerler olarak önemi kazanması olarak sıralanabilir. Ayrıca tüketici hareketleri gibi baskı gruplarının işletmeler ve hükümetler üzerinde etkisinin de artarak devam edeceğini söyleyebiliriz.<sup>7</sup>

İş yaşamında bilgi bugün en önemli güç konumundadır. Çünkü günümüzde hizmet ve bilgi ekonomiyi oluşturan ana faktörlerdir. Artık bilgi, iletişim teknolojileri sayesinde zamandan ve mekandan bağımsız hale gelecek, saniyeler içinde paylaşılabilir. Bu durum iş dünyasını, organizasyonları ve bireyleri derinden etkilemektedir.<sup>8</sup> Bugün bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak, bilgiyi yine bilgi üretmede kullanabilenler (ülke, şirket, birey), sürekli güçlenmekte ve rekabet avantajı sağlamaktadır.

<sup>7</sup> *Uzun Vadeli Strateji ve 8. 5 Yıllık Kalkınma Planı* 2001-2005, Ankara: DPT, Haziran 2000. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8str.pdf>.

<sup>8</sup> Stanley M. Davis, 2001 *Management; Managing The Future Now*, Great Britain: Simon & Schuster Limited, 1988, s. 194.

Bilgi toplumunun ekonomik ve sosyal açılardan getireceği olumlu gelişmelerin şunlar olacağı beklenmektedir:<sup>9</sup>

- § Ekonomik büyümeyi hızlandırması,
- § Verimliliği yükseltmesi,
- § Yeni faaliyet ve istihdam alanları yaratması,
- § Eğitim olanaklarını artırması ve yaygınlaştırması,
- § Sağlık ve sosyal alandaki diğer hizmetlerin sunumunu geliştirmesi,
- § Bireylere kültürel olanaklardan daha kolay yararlanma imkanı sağlaması.

Bilgi toplumunda en önemli üretim faktörü bilgi olduğundan, işgücünün niteliğinin yükseltilmesi ve gelişmiş bir iletişim altyapısına sahip olmanın önemi artmaktadır. Bilgiyi üretecek ve kullanacak insan olduğu için, yirmibirinci yüzyılda gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında insan kaynaklarına yapılacak yatırım büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple gerekli altyapıların kurulması ve iyileştirilmesi gerekmektedir.<sup>10</sup>

21. yüzyılda yerel ve küresel işlemler arasındaki sınırlar kalkmaktadır. Artık müşteriler küresel olarak davranmakta ve küresel hizmetler beklemektedir. Bu yüzden geleceğin yöneticilerinin en önemli özellikleri arasında, küresel ilişkileri yönetebilmek yer alacaktır.

### 6.2.2 Genel Çevre Faktörlerinde Değişim

Küreselleşme süreci sonucunda, ulus devletlerin kendi sınırları içindeki ekonomik faaliyetler ve istihdam konusundaki belirleyici rolleri azalmaktadır. Ulus devlet yanında, uluslararası hareketliliğe sahip sermaye de ekonomik faaliyetleri etkilemektedir.<sup>11</sup> Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarındaki önemli artışlar da dikkat çeken diğer bir gelişmedir. Ekonomik alandaki bir başka gelişme de, küreselleşmeyle karşılıklı etkileşim içinde bölgesel bütünleşme hareketlerinin artmasıdır. Bu hareketler, faaliyet gösterilen bölgelerdeki demografik özelliklerin değişmesine yol açmakta,

<sup>9</sup> Uzun Vadeli Strateji ve 8.5 Yıllık Kalkınma Planı, DPT, Haziran 2000.

<sup>10</sup> A.e.

<sup>11</sup> Paul Hirst ve Grahame Thompson, *Küreselleşme Sorgulanıyor*, çev: Çağla Erdem ve Elif Yücel, Ankara: Dost Kitabevi, 1998, s. 209-210.

bölgesel kültürler ve düşünce yapıları, küreselleşme süreciyle birlikte ortak bir bütünleşmeye doğru gitmektedir.<sup>12</sup>

Günümüzde ürünlerin üretilmesi, pazarlanması ve yeni ürün ihtiyaçlarının belirlenmesi yetmemekte; bunların mümkün olan en kısa zamanda ve en verimli şekilde yapılması gerekmektedir. Bu yüzden bilgiye dayalı üretim büyük bir hız kazanmış olup, teknolojik yenilikler ve verimlilik artışları sürekli hale gelmiştir. Hızın ve verimin, gelişen yeni teknolojilerle sürekli artması, teknolojinin ve teknolojik çevrenin takibinin önemini açıkça göstermektedir.

Bu değişimler karşısında işletmeler ayakta kalabilmek için, gelişen teknolojileri takip ederek mevcut sistemlerini iyileştirmelidir. Bilgi ve teknolojinin ekonomik faaliyetlerde temel belirleyici olduğu günümüzde, iş yapabilmenin anahtarı, fırsatları erken yakalamak ve mümkün olduğunca hızlı değerlendirmektir. İşletme yöneticileri sürekli işletme içine odaklanırlarsa, bu fırsatların değerlendirilmesi mümkün olamayacaktır.<sup>13</sup> Dış pazarlarda kaybetmek, iç pazarlarda da kaybetmek anlamına geldiği için yenilikçi olmak, işletmeler için hayati önem taşımaktadır. İşletmeler maliyeti düşürmek ve hızı artırmak için anahtar operasyonlarını en uygun bölgelere kaydırmak zorunda kalmaktadır.

Büyük bir hızla gelişen teknoloji, önümüzdeki bir kaç ay sonraki gelişmeleri bile tahmin etme gücü yaratırken, onbeş yirmi yıl sonra iş hayatının nasıl olacağını tahmin etmek oldukça güçtür. Değişimin gerisinde kalan işletmeler için hayatlarını devam ettirmek oldukça zor olacaktır. Yenilik ve yaratıcılık özelliklerini kullanarak değişimleri yaratan ve yakalayan işletmeler büyük avantaj sahibi olacaklardır.

Bilgi teknolojisi iş süreçlerini kısaltma ve tasarruf sağlama yanında, iş yaşamı için stratejik önemi olan güçlü bir araçtır. İşletmeler teknolojideki son gelişmeleri çok yakından takip ederek bir yandan müşterilere ve bir yandan da kaynaklara hızla ulaşabilmeyi sağlayacak yöneticilere ihtiyaç duyacaktır. Bu da yöneticiler için teknoloji yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Bazı lider kuruluşlar, bu yeni yönetim modelini uygulamaya geçirecek, hem enformasyon teknolojilerini hem de kaynak firmalarla olan ilişkilerini bilgisayar ortamında yakından takip etmektedirler.

<sup>12</sup> *Uzun Vadeli Strateji ve 8. 5 Yıllık Kalkınma Planı*, DPT, Haziran 2000.

<sup>13</sup> Andy Reinhardt, "From Gearhead To Grand High Pooh-Bah", *Business Week*, 28 Ağustos 2000, s. 68-69.

Teknolojinin sürekli ilerlemesi bazı riskler de doğurmaktadır. Bu durumda tepe yöneticiler hangi teknolojileri satın alacağını, buna ne kadar ödenek ayracağını, ve bu teknolojileri ne zaman yenilemesi ya da bırakması gerektiğini çok iyi bilmek zorundadır.

21. yüzyılda, işletmeler açısından çevresinin güvenini kazanmak, stratejik davranabilmek, hayati kararları doğru şekilde alabilmek, finansal değişimleri sürekli takip edebilmek ve riskleri mümkün olduğunca hesaplayabilmek gerekmektedir.<sup>14</sup>

Genel çevre faktörleri dikkate alındığı zaman yönetim alanına etkisi bakımından dış çevre analizinde aşağıdaki konularda duyarlı olmak gerekmektedir:<sup>15</sup>

- § Çevre faktörlerinde değişme durumu nedir? Bu faktörlerin işletme ve çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarına etkisi ne olacaktır?
- § İşletmenin özellikle dikkate alması gereken çevre faktörü nedir? Bilgi teknolojisi, işgücü pazarı, hukuki düzenlemeler gibi işletmeyi en çok etkileyecek çevre faktörleri hangileridir?
- § İşletmenin çevreye uyumu nasıldır? İşletmenin çevreye uyum sağlamadığı noktalar nelerdir?
- § Çevreye uyum sağlamada ne tür yönetim becerileri gerekmektedir?

### 6.2.3 İşletmenin İç Çevre Faktörlerinde Değişim

Küreselleşme ve bilgi toplumu ile birlikte, teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel, işletme yapılarında ve yönetiminde önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Sanayinin başlangıç dönemlerinde yönetici hem işin sahibi, hem de yöneticisi durumundayken, zamanla işyerindeki faaliyetleri bir kişinin yönlendirmesi imkansız hale gelmiş ve bu nedenle farklı işlevlerden sorumlu farklı kişilerin yönetimi üstlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Böylece işletme fonksiyonları ve hiyerarşik yapılar meydana gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda eski tür girişimci-patron yöneticilerin yerini eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır.

<sup>14</sup> Gail Admonson, "See The World Erase Its Borders", *Busines Week*, 28 Ağustos 2000, s. 62-63

<sup>15</sup> Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi: Kuram ve Uygulama*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001, s. 45-46.



İşletmenin iç çevresi ile ilgili, işletmenin etkinlik ve verimliği, işletme iklim ve kültürü ve insan kaynaklarının niteliği dikkate alınması gereken önemli değişkenlerdir. Günümüzde işletmelerin etkinlik ve verimliklerini artırmanın en önemli yollarından birisi, mamul ve hizmet üretirken gereksiz aşama ve süreçlerin ortadan kaldırılmasıdır. Böylece bir mamul veya hizmet geliştirilirken en az çaba, para ve zamanda gerçekleştirilmesine çalışılmaktadır. İşletmede etkinliği gösteren kriterler aşağıdaki sıralanabilir:<sup>16</sup>

- § Uyum ve esneklik,
- § Tatmin,
- § Karlılık,
- § Gelişme
- § Randıman,
- § Personeli işletmede tutma,
- § Açık iletişim,
- § Yeniliklere açık olma.

İşletme faaliyetleri üzerinde örgüt ikliminin etkisi de dikkate alınmalıdır. Örgüt iklimi, işletmenin çalışma koşullarının kalitesi, çalışanların işletmeyi nasıl algıladıkları, insan kaynaklarının ne kadar etkin ve verimli olduğu, personelin morali ve ilişkilerin düzenliliği hakkındaki genel inançlardan oluşur. Örgüt iklimi bazı standartlar yardımıyla ölçülebilir. Bu standartlar şöyle sıralanabilir:<sup>17</sup>

- § Devamsızlık oranı
- § İş gücü devir oranı
- § Şikayetlerin yoğunluğu
- § Kazaların sıklığı
- § Öneri sisteminin etkin çalışıp çalışmadığı
- § Personelin işe ilgisi

Örgüt kültürü ise bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürünün

<sup>16</sup> A.e., s. 52.

<sup>17</sup> A.e., s. 53.

oluşumunda işletme kurucusunun etkisi oldukça belirgindir. Üst yönetimin yönetim anlayışı ve personeli sosyalleştirme biçimleri de kültürün yansımalarıdır. Örgüt kültürünün göstergeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>18</sup>

- § Kişisel özerklik
- § Örgütsel yapı
- § Personele sağlanan destek
- § Örgütle özdeşleşme
- § Performans ve ödül arasındaki ilişki
- § Çatışmaların derecesi
- § Yöneticilerin astlarını desteklemesi
- § Örgütteki yapının merkezi ve biçimsel olma durumu.

Çevre koşullarında yaşanan değişimler organizasyonların strateji, kültür, yapı ve çalışma şartlarında önemli değişimlere neden olmuştur. İşyerinde geleneksel bürokratik yönetim tarzları terkedilmeye başlanılmış; demokrasi, katılımcılık ve işbirliği kültürü gibi kavramlar önem kazanmış; yönetici ve çalışanların kendilerini yeniledikleri ve karşılıklı işbirliğini artırdıkları çağdaş yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır.<sup>19</sup>

Genel olarak düşünüldüğünde, gelecekte yönetim pozisyonunu etkileyecek faktörlerden dikkat çeken bazıları şunlardır:<sup>20</sup>

- § Durgun olmayan politik ve ekonomik çevre,
- § Hayat tarzlarındaki ciddi değişimler,
- § Personelin taleplerinin artması,
- § Yeni yönetim uygulamaları,
- § Teknolojik devrimler,
- § Erken yetersiz kalma,
- § Değişim,
- § Rekabet.
- § Stress.

---

<sup>18</sup> A.e., s. 54.

<sup>19</sup> Numan Kurtulmuş, *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996, s. 158.

<sup>20</sup> Robert L. Katz, "Skills of an Effective Administrator", içinde *Designing and Managing Your Career*, (Ed. H. Levinson), Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1989.

## 6.3 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticilik Profili

### 6.3.1 Yönetim Becerileri

Yöneticinin sahip olması gereken geliştirilebilir üç özellik (beceri) vardır:<sup>21</sup>

- § Teknik,
- § Beşeri ve
- § Kavramsal özellik (beceri).

Bu beceriler yönetim düzeylerine göre farklılık gösterir. Alt kademelerde teknik beceri önemli iken; üst kademelere doğru beşeri ve kavramsal beceri önem kazanır. Beşeri beceri; liderlik kabiliyeti ve grup içi ilişki becerisi olarak iki alt gruba ayrılabilir.<sup>22</sup> Yönetici adayları için her düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları da farklı olmaktadır. Başlangıç düzeyinde, işlemsel bilgiler önemli iken, üst kademelere yükseldikçe yöneticilik becerileri ve stratejik yönetim önem kazanmaktadır.<sup>23</sup>

Günümüzde, geleneksel yönetici rolü yerine öğretmenlik, koçluk ve danışmanlık yapabilecek liderler gerekmektedir. Liderlerin koordinasyon ve ilişkiler ağına sahip olma becerileri önem kazanmaktadır. Bu şartlarda başarılı olabilmek için, geleceğin liderleri; stratejik fırsatçı, küresel düşünebilen ve yüksek derecede merkezkaç yapılanmış örgütleri yönetebilecek kabiliyette olmalıdır.<sup>24</sup> İknâ edici ve etkileyici haberleşme becerileri, farklılıkları yönetebilmek ve insanlar arası ilişkilerde başarılı olmak da geleceğin liderlerinin önemli yetkinlikleri arasında yer almaktadır.<sup>25</sup>

#### 6.3.1.1 Teknik Beceriler

Teknik bilgi, daha çok alt kademe yönetim seviyesinde bulunan yöneticilerin sahip olması gereken, yapılan işlerle ilgili her tür bilgidir. Alt kade-

<sup>21</sup> A.e.

<sup>22</sup> A.e.

<sup>23</sup> Cma Yezdi K.Bhada, James P. Conley & Thomas E. Deacon, "A Career Development Model for Management Accountants", *Management Accounting*, June 1991, s. 38-39

<sup>24</sup> Jay A. Conger, "The Brave New World of Leadership Training", *Organizational Dynamics*, Winter 1993, s. 46-58.

<sup>25</sup> A.e., s. 52-55.

Üniversiteden mezun oldu ve Türkiye'nin en büyük ISP şirketine başvurdu. Sunduğu proje beğenilip tam işe alınacağı sırada, "Gelecekle ilgili planın nedir" sorusuna "Sizi yanımda çalıştırmak" cevabını verince işe alınmadı. Kendi işini kurdu ve "Yılın Girişimcisi" seçildi. İşte turkticaret.net'in kurucusu Murat Yanıklar'ın ilginç başarı öyküsü.

### **TURKTICARET.NET'İN KISA ÖYKÜSÜ**

1998 yılında Bursa'da üniversiteden mezun olmuş üç genç girişimci tarafından kurulan Bursanet'in çatısı altında 2000 yılında faaliyete geçen Turkticaret.Net, Türkiye'nin ilk B2B sitesi. KOBİ'lerin internet üzerinden ticaret yapmalarını sağlamak üzere yola çıkan şirket için ilk önemli köşebaşı, Superonline ile içerik ortağı olması. Şirketin tanınırlığını artıran bu işbirliği sonrası, Garanti Bankası ile çalışmalar başlıyor. Ardından PricewaterHouseCoopers ve HP ile işbirlikleri yapan şirket, 2002 yılına gelindiğinde yüzde 200'ün üzerinde büyüyerek 50 çalışana ulaşıyor ve İstanbul'da bir ofis açıyor.

### **YILIN GİRİŞİMCİSİ**

Bu başarı her yıl Junior (hanıher International (JCI) tarafından düzenlenen TOYP "The Outstanding Young Persons of The World), "Dünyanın On Başarılı Genci" yarışmasının ülkeler bazında ön elemesini oluşturan ve Junior Chamber Türkiye tarafından organize edilen "Türkiye'nin On Başarılı Genci Yarışmasında" İş Dünyası, Ekonomi ve Girişimcilik" dalında Murat Yanıklar'a birincilik ödülünü getiriyor.

**Kaynak:** Power, 2003/1, s. 71.

me yönetim seviyelerinde stratejik kararlardan çok işlevsel kararlar alındığı ve süreçlerin devamının sağlanması gerektiği için, teknik bilgiye sahip olma özelliği, alt kademe yöneticilerinde daha çok aranan bir özelliktir.<sup>26</sup>

Yapılan işlerle ilgili teknik bilgiye sahip olmak ve bu bilgileri geliştirmek, özellikle alt kademe yöneticileri için bir gerekliliktir. Bilgiyi kullanabilmek, veriler oluşturabilmek, verileri doğru şekilde analiz edebilmek ve çalışanları bu yönde geliştirebilmek günümüz yöneticilerinden beklenen teknik liderlik özelliklerini oluşturmaktadır.

### **6.3.1.2 Beşeri Beceriler**

Beşeri liderlik özellikleri daha çok orta kademe yöneticilerininin sahip olması gereken, insanlarla ve çevresel kurumlarla iletişimin ön plana çıktığı özelliklerdir.<sup>27</sup> Son zamanlarda adından oldukça fazla söz edilen "duygusal zeka" kavramının içeriğiyle yakından ilgili olan beşeri özellikler, insanlarla olan iletişimin kolay ve sağlam olmasını sağlamaktadır. Beşeri ilişkiler beceri-

<sup>26</sup> Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000, s. 172.

<sup>27</sup> A.e., s. 172.

### **İnan Kıraç'ın patronluk konusundaki görüşleri**

“Patron doğulmaz, patron olunur” sözüne inanıyorsanız, dikkat edeceğimiz ilkelerin bazılarını aşağıda bulacaksınız:

Kendinizi tanıyınız, nereye yönelmek istediğinizi sorgulayınız, yeteneklerinizi irdeleyiniz, heyecanınızı ölçünüz. Çevrenizi inceleyiniz, bunları yaptıktan sonra hedefinizi belirleyip, patronluğa soyununuz. (Yolunuz açık olsun!)

Patronluğa yönelmek riske girmekle mümkündür. Cesaretiniz yoksa, kaybetmekten korkuyorsanız, patron olma beklentinizi erteleyiniz.. Karşılıklı güven duygusu oluşturunuz. Güven, fikirlerin serbestçe tartışılmasıyla kuvvetlenir. Kararların katılımcı bir ortamda oluşmasını sağlayınız. Diktatör değil, demokrat bir lider gibi davranınız. Yeni tip patron olmaya çalışınız!

Eski tip patron:

- Neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağını kendisi belirler.
- Kendi görüşünde ısrar eder.
- Gelen bilgileri kendine saklar.

Yeni tip patron ise:

- Konuları ve sorunları açıklar. Bunların nasıl çözümleneceği kararlarını ilgili kişilere bırakır.
- Kendini; takım kaptanı olarak görür, işi yapacak olanla doğrudan temasa geçer, kararların alınmasında çevresinin katılımını sağlar, gelen bilgileri paylaşır.

İnsanlar başarılı olmanın sırrını (!) öğrenmek isterler. Yerli ve yabancı patronların başkanı konusunda söyledikleri, önemine göre, şöyle sıralanmaktadır:

1. Çok çalışın, 2. İhtiraslı olun, 3. İnsiyatif kullanın, 4. Mücadeleci olun, 5. Takipçi olun, 6. Katılımcı olun, 7. Adil olun, 8. Kişiliğinizi geliştirin, 9. Çağın gereklerine uyun.

Yeni yaklaşımlardan etkilenmiyor ve bunlara katılmaktan heyecan duymuyorsanız sizin devriniz kapanmış demektir. Bu durumda en doğru karar, patronluğu yeni liderlere bırakmaktır.

Bu vesile ile, genç kuşak patronlarda gördüğüm, giderek yaygınlaşan ve hatalı bulduğum bir davranışa da dikkat çekmek istiyorum. Yeni kuşak patronlar, statü belirlemek bahanesi ile. abartılı şekilde lüks tutkunu oluyorlar. Çalışma odalarından makam otomobillerine, yatlarından uçaklarına kadar, gerekli gereksiz birçok şeye servet harcıyorlar. Bu savurganlığın biran önce önlenmesini diliyorum. Çünkü, patronluğun göstergesi ihtiyaç değildir. Bunu belirtmek için de; “Ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz!” özdeyişini ben şöyle değiştiriyorum:

“Ayinesi iştir patronun, gösterişe bakılmaz”

**Kaynak:** *Power*, 1996/7, s. 27.

si çalışanlar ve çevresel kurumlarla güvene, iknaya ve motivasyona dayalı iletişim kurabilmeyi ve bu iletişim neticesinde daha etkin ve verimli olabilmeyi mümkün kılmaktadır. Şirket içinde kişisel ve örgütsel iletişimi artırarak “ortak iletişim kültürü” tesis ederek çalışan psikolojisinin de desteklendiği bir çalışma ortamı oluşturmakta beşeri ilişkiler becerisi oldukça önemlidir.

### 6.3.1.3 Kavramsal (Mental) Beceriler

Kavramsal liderlik özellikleri, liderlerin zihinsel aktiviteleri ve düşünsel yetkinliklerinin ön planda olduğu özelliklerdir. Bu özelliklerin üst kademe yöneticilerde daha fazla bulunması gerekir.<sup>28</sup> Yöneticilerin kavramsal becerileri şu özelliklerden oluşur:<sup>29</sup>

- § Karizmatik Olmak
- § Vizyoner Yetkinlik
- § Değişim Öncülüğü
- § Stratejik Yetkinliktir.

Kavramsal liderlik özellikleri, işletme içerisinde ve dışarısında gerçekleşen değişimleri algılayabilmek ve bunu çalışanlara aktarabilmek için gereklidir. İşletmenin gelecek yıllarda ilerleyeceği yolu ve yönü belirleme açısından oldukça önemli olup daha çok üst kademe yöneticilerinde aranan özelliklerdir. Kavramsal beceriler, bilgiye dayalı ve farklılık yaratacak hayal gücü ve sezgiselliği de içerdiği zaman yönetici performansının daha da artmasına sebep olmaktadır.<sup>30</sup>

Günümüz iş dünyasının karmaşık ilişkileri ve problemleri karşısında sadece analitik çözümler yeterli olmamaktadır. İşletmeye yukarıdan bakarak bir bütün olarak görebilmek ve bütün süreçlerini göz önüne alabilmek önem arz etmektedir. Gelecekte işletmelerinin başarılı olabilmesi için işletme yönetiminde söz sahibi olacak kişilerin aşağıdaki bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir:<sup>31</sup>

- § Küresel ölçekte düşünmek,
- § Küresel stratejiler geliştirmek,
- § İnsanlara vizyon kazandırmak,
- § Küresel çevrede değişimi belirleyebilmek ve bu değişim doğrultusunda, gereken faaliyetleri gerçekleştirebilmek,

<sup>28</sup> A.e., s. 172.

<sup>29</sup> G. Salaman ve P.du Gay, "The Conduct of Management and The Management of Conduct", *Journal of Management Studies*, Mayıs 1996, Sayı 33, No 3, s. 263-283

<sup>30</sup> Necip Özçer, "Mantıklı Mantıksızlık", *Kalder Forum*, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s. 8.

<sup>31</sup> Serhat Özkan, "21. Yüzyıl Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim Ve Gelişim İhtiyaçları", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, 2003.

- § Ortaya çıkan problemleri çözmek ve hızlı karar vermek,
- § Bireysel ve örgütsel motivasyonu sağlamak,
- § Zamanı etkin kullanmak ve yönetmek,
- § Rekabete açık olmak,
- § Yönetimde mükemmellik yaklaşımını kullanmak,
- § Hareketten yana olmak,
- § Tüketicilerle ve kamu ile sürekli ilişki halinde olmak,
- § Anahtar değerler üzerinde yoğunlaşmak.

Yarımın tepe yöneticileri, iletişim becerisi gelişmiş ve kendilerini yenilemek ve yeni beceriler kazanmak çabasında olan ve girişimci zihniyete sahip kişiler olacaktır.<sup>32</sup> Yeni yüzyılda yöneticilerden beklenen özellikler; hedeflere göre yönetmek, uzun vadeli düşünüp daha fazla risk almak, stratejik kararlar almak, endüstri hakkında geniş bilgi birikimine sahip olmak ve bilgiyi yönetebilmek olarak sıralanabilir.<sup>33</sup>

### 6.3.2 Liderlik

21. yüz yıl iş ortamında başarılı olmak için etkin liderlere ihtiyaç vardır. Gelecekte gerekli olacak liderlik özelliklerinin daha iyi anlaşılması için günümüzde sıkça dile getirilen transaksiyonel (iş odaklı) ve transformasyonel (dönüştürücü) liderlik tiplerini karşılaştırmalı olarak anlatmakta yarar görülmektedir.

İş odaklı liderler, geçmişten bugüne geliştirilen yönetim tekniklerini etkin, verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticilerdir. Bu liderler, çalışanların kurallara uyması ve yüksek performans göstermesi gibi olumlu davranışları ödüllendirme; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları ise cezalandırma eğilimindedirler. Bu tür liderler mevcut şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirmeye çalışırlar.

Buna karşılık dönüştürücü liderler, çalışanları harekete geçirerek, onların olumsuz inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar.

<sup>32</sup> Nanette Byrnes, "The Boss in the Web Age", *Business Week*, 28 Ağustos 2000, s. 58-59.

<sup>33</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Great Britain: Clays Ltd., 1996, s. 365-366.

## BİLL GATES'İN LİDERLİK SIRLARI

Murat Yıldırımoğlu (www.kigem.com'dan özetlenmiştir.)

Piyasada başarılı insanların liderlik sırlarını anlatan bir çok kitap var: Atilla'nın Liderlik Sırları, Cengiz Han'ın Liderlik Sırları vb. Çağımızın en önemli kişilerinden birisi ve halen dünyanın en zengin insanı olan Bill Gates'in liderlik sırları ise pek bilinmiyor. Bu yazıda onun sıfırdan başlayıp dünyanın en zengin insanı olmasının sırlarını anlatmaya çalışacağım.

Sır 1: Bir vizyon sahibi olmak. Bill Gates, küçük yaşlardan beri bilgisayarın önemini ve insan hayatında kaplayacağı yeri çok iyi kavramış bir insan.

Sır 2: Çok çalışmak: Bill Gates çok zeki bir insan. Ama zekiliğin tek başına yeterli olmayacağını, çok çalışılması gerektiğini düşünüyor ve çok çalışıyor.

Sır 3: Akıllı elemanlarla çalışmak. Yazılım, teknoloji bakımından en uç sektörlerden birisi. Böyle bir sektörde sıradan insanlarla çalışılamayacağını, akıllı insanlarla çalışılması gerektiğini düşünüyor ve şirketine hep en akıllı insanları almaya çalışıyor.

Sır 4: Elemanlara hisse vermek. Bill Gates, kendisi de dahil olmak üzere çalışanlarına yüksek, astronomik ücretler vermiyor. Microsoft'un hiçbir çalışanı dünyanın en yüksek ücretli çalışanları listesine giremiyor. Bunun yerine akıllı elemanları çekebilmek için onlara hisse veriyor.

Sır 5: Elemanlara değer vermek. Microsoft en akıllı kişilerle çalışmak istiyor ve onları kaybetmek istemiyor.

Sır 6: Piyasanın gelişimini takip etmek. Hızla gelişen bir sektörde geride kalmak yok olmak anlamına geliyor. Bill Gates hiçbir alanda piyasanın gerisinde kalmak istemiyor. Geride kaldığı durumlarda da hatasını çabucak anlayıp gerekli önlemleri alıyor.

Sır 7: Piyasanın gelişimini takip etmekle kalmayıp, piyasayı şekillendirmek. Bill Gates'in ve Microsoft'un sloganı We set the standards (standartları biz koyanz).

Sır 8: Odaklanmak. Microsoft, yazılım alanında çalışan bir şirket. Cirosunun yüzde doksandan fazlası yazılımdan geliyor.

Sır 9: Alçakgönüllü bir yaşam sürmek. Rakiplerinin hemen hepsinin özel uçağı, özel yata vs. olmasına karşın Bill Gates oldukça sade bir hayat sürüyor. Cimri denilebilecek kadar eli sıkı.

Bill Gates'e niçin uçağı, yata vb. lükslerinin olmadığı sorulduğunda şöyle yanıt veriyor: Öyle yaşarsam öyle düşünmeye başlarım ve şimdikinden çok farklı bir kişiliğe sahip olurum. Yeterince çalışmam, yeterince üretemem.

Dönüştürücü liderler dört temel yönetim tarzıyla hareket etmektedirler.<sup>34</sup>

Bireysel İlgi

Entellektüel Uyarım

İlham Verme

İdealleştirerek Etkileme'dir.

<sup>34</sup> Cansel Akyol Yavuz, *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, www.insankaynaklari.com, 19.04.2002



Liderin bireysel ilgisi, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilme, astlarıyla birebir ilişki kurma ve kişisel gelişimlerine önem vermektir. Bu tür yöneticilerde empati kurma becerisi oldukça gelişmiştir.

Liderlik tarzı olarak entellektüel uyarımın baskın olduğu liderler, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek onları yeniliğe ve değişime yönlendirirler. Bu liderler, astlarının kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmek yerine, astlarının her durumda 'daha iyi nasıl yapabilirim'i sorgulamalarını isterler.

İlham verme yönetim tarzında ise dönüştürücü liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağı olurlar. Astlarını işletmenin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşmaları için astlarının kendi kapasitelerinin üzerinde düşünmelerine ve çalışmalarına yardım ederler.

İdealleştirerek etkileyen liderler, ideale ulaşma konusunda davranışlarıyla örnek olurlar. Şirket vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Bu yönetim tarzında liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve bu doğrultuda astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar.

Özetle dönüştürücü liderler; kendilerinin farkında, güçlü ve güçsüz yanlarını bilen, öğrenmeye istekli, çalışmaktan hoşlanan, çevrelerine karşı saygılı, insanlara güvenen ve güven veren, bu güven doğrultusunda astlarına gereken yetki ve fırsatları veren kişilerdir.<sup>35</sup>

Günümüzde dönüştürücü liderliğin öne çıkması iş odaklı liderliğin geçersiz olduğu anlamına gelmemelidir. İdeal bir yönetici hem dönüştürücü hem de iş odaklı liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Çünkü günümüz liderleri, günlük işlerin beklenen kalitede ve müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında iş odaklı liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüştürücü liderlik özelliklerine ihtiyaç duymaktadır.<sup>36</sup>

Gelecekte işletmelerin yönetiminde söz sahibi olacak yönetici adaylarının sahip olması gereken nitelikler bakımından CEO konusuna değinmek uygun olacaktır. Bu konuya değinme nedeni bahsedilen CEO nitelikleri-

<sup>35</sup> Patricia Buhler, "Leaders vs. Managers", *Supervision*, Mayıs 1995, Sayı 56, s. 2-4

<sup>36</sup> Özkan, a.g.e., s. 41.

nin ikinci (bazı ailelerde üçüncü) kuşak yöneticiler için de geçerli olacağı düşüncesidir. Çünkü aile işletmelerinin yönetiminde söz sahibi olacak aile üyesi veya profesyonelin birinci önceliği mevcut işletmenin etkinlik ve verimliliğini artırmak olacaktır.

Sakıp Sabancı'nın ifadesiyle yeni patron CEO'dur. Sabancı "Patron" kim? "Günümüzde 'patron'luk sorumluluğunu kimler üstlendi?" konusunda "ayağımızı yerden kesmeden" bir değerlendirme daha yapalım diyerek şunları anlatıyor:<sup>37</sup>

- § Şahıs işletmelerinde patron işletme sahibidir.
- § Aile işletmelerinde patron ailenin büyüğü idi.
- § Kurumlaşmaya paralel olarak aile fertlerinin patronluk koltuğunu profesyonellerle paylaştığı ve profesyonel yöneticilerin patronluk fonksiyonlarını giderek devraldıkları görüldü.
- § Tam kurumlaşmada "patron" kişi olarak ortadan kalktı ama "patronluk fonksiyonları" yabancıların CEO dedikleri
- § Tepe Yönetici'de toplandı.

Sabancı konuyu biraz daha açarak şunları ilave ediyor:<sup>38</sup>

---

*Ellerindeki pay senetleri ölçüsünde patronluk gücüne sahip olmakla birlikte bu gücü kendi başlarına hiçbir şekilde kullanma şansına sahip olmayan Pay Sahipleri patronluk haklarını, güçlerini kendi seçtikleri tepe yöneticiye devretmeye başladı. Tepe yönetici "işin patronu", ortakların tümü ise "Tepe Yöneticinin" patronu durumuna geldi. Bu gelişmenin özelliği şu: Eskiden sermaye sahibi iken, işletmenin patronu, işletmenin her çalışanına, her işine müdahale etme imkanını elinde bulundurur iken, kurumlaşma ile bu gücü kaybediyor. Bu güç Tepe Yöneticiye geçiyor. Sermaye sahibi sadece beğenmediği takdirde Tepe Yöneticiyi değiştirme hakkına sahip oluyor. Bu tepede olup bitenler... işletmelerde de kurumlaşma ile birlikte Yönetim tarzı ve felsefesi değişti. Tepe Yönetici, sermayedar patronun yerini aldı.*

---

Burada CEO konusunda iki görüşü aktararak bu konuya biraz daha açıklık getirmekte yarar görülmektedir. Şerif Kaynar'ın (KPartners) CEO konusundaki görüşleri şöyle:<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Power, 1996/7, s. 13.

<sup>38</sup> Power, 1996/7, s. 13.

<sup>39</sup> Capital, 2003/5, s. 134.

*Son dönemde sıkça yaşanan yeni CEO atamaları, şirketlerin daha profesyonel yönetime geçmek istemelerinden kaynaklanıyor. Yeni atanan CEO'lara baktığımızda, arka planda aile şirketlerinde kontrolün aileden çıkış eğiliminin olduğu bir tablo görebilirsiniz. Diğer yandan Türkiye'nin bugün içinde bulunduğu konjonktürde yeni CEO'lar, eskilerden üç misli daha iyi olmak durumundalar. Pazarın büyümediği, koşulların zorlaştığı konjonktürde yeni atanan CEO'ları bin bir türlü zorluk bekliyor. Haliyle yeni CEO'dan beklenenler de çok fazla. Yeni ceo'nün vakıf olması gereken en önemli iki konu," insan ve süreç yönetimi" olarak karşımıza çıkıyor. Yeni CEO'lann süreçleri ve insanları iyi idare edebilen kimseler olmaları gerekiyor. Bugün artık bir CEO'dan beklenen finansal konulara hakim olması değil, bu iki konuda yetkin olması. CEO pozisyonunda oturacak kimsenin her şeyden önce iyi bir ekip kurması, kimlerle çalışacağına iyi karar vermesi gerekiyor. CEO'yu deniz fenerine benzetiyorum, Deniz feneri nasıl yol gösterici ise CEO'lar öncelikle yol gösterici olabilmeliler. İşler kötü gittiğinde CEO moral veren olmalıdır, Bir de işin 2000'li yıllarda ortaya çıkan, eskiden olmayan, toplumsal bir boyutu var. Şirket etik kurallara uyuyor mu, çevreye uyumlu mu gibi soruları da CEO'nun sorması gerekiyor. CEO'ları seçmek de bugün eskiye nazaran üç misli daha zor. Geçmiş tecrübelerle bakmak yeterli olmuyor. Ayrıca, bugün artık bir de CEO'lann duruşlarına bakılıyor. Şirketi ve faaliyetlerini iyi anlatabilecek, düzgün konuşabilecek, karizmatik kimseler tercih ediliyor, Dünya artık bir köy haline geldi. Bu nedenle uluslararası tecrübe de çok önemli, CEO'lardan şirketlerin uluslararası arenadaki varlıklarını da desteklemeleri bekleniyor*

**Bu konuda Özlem Ergun (BOYDEN) ise şu görüşleri ileri sürüyor:<sup>40</sup>**

*Eski tarz murahhas azaların daha sert ve kumanda edici tarzları yerini motive eden, katılımcı tarzlara bırakıyor, Bu arada hissedarları, yatırımcıları, müşterileri ve çalışanları her an düşünen ve kuruluşuna fark yaratan liderler öne çıkıyor, Murahhas azalar özellikle günümüz ve yarının ekonomilerinde değişime direnmeyen hatta değişimi yöneten yaklaşımda olmalılar. Bütün bu girift çalışmalarını yürütürken de en doğru kişilerle çalışmaları lazım, Eski tarz daha süreçlere ve operasyona odaklı idi. Yeni tarz CEO'lar insana odaklı, yol gösterici, yönlendirici koç olarak hareket etmeliler. Bunları yaparken de işleri, ekipleri kontrol altında tuttuklarını da göstermeliler, Sonuç olarak CEO'lann son dönemde yeticilikten liderliğe doğru değiştiklerini görüyoruz.*

**Bu bölümü CEO'ların değerlendirilmesinde öne çıkan alanları sıralayarak sona erdirmekte yarar var. Bu alanlar şunlardır.<sup>41</sup>**

<sup>40</sup> *Capital*, 2003/5, s. 136.

<sup>41</sup> Conger, Jay. Finegold, David. Lawler III, Edward E."CEO Appraisal:Holding Corporate Leadership Accountable", *Organizational Dynamics*, Summer 1998, s. 15

- § Strateji Formülasyonu
- § Strateji Gerçekleştirme
- § Mali Performans
- § Kontrol
- § Liderlik
- § Dış İlişkiler
- § Yedekleme
- § Yönetim Kurulu İlişkileri

### 6.3.3 Girişimcilik

Yönetim literatüründe liderlik ve yöneticiliğin farklılıkları üzerine uzun tartışmalar yapılmaktadır. Burada önemli olan husus, liderlik ve yöneticilikten hangisinin daha önemli olduğu değil; içinde bulunulan iş ortamında en uygun tarzın kullanılabilmesidir. Bu açıdan bakıldığı zaman, bugün liderliğe fazlaca vurgu yapılması yöneticiliğin önemi azaltmamalıdır. Bu ikisi uygun kıvamda bir araya getirildiği zaman başarı gelmektedir.

Gelecekte işletme yönetiminde söz sahibi olacak varislerin niteliklerini bu çerçevede belirlemekte yarar görülmektedir. Geleceğin girişimcisinin nitelikleri liderlik ve yöneticiliğin karşımı olacaktır: Hem mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlamak hem de işletmeyi geleceğe taşımak. Yani liderlik (doğru işleri yapmak) kadar, yöneticilik (işleri doğru yapmak) de önemlidir. İşletmenin içinde bulunduğu şartlar ve hayat aşamasına bağlı olarak liderlik ve yöneticiliğin uygun kıvamda karşımı geleceğin işletme yönetiminde önemli olacaktır.

Geleceğin girişimcilerinin lider yöneticiler olması gerektiği varsayılmaktadır. Bu bölümde girişimcilerin yetkinlikleri konusunda literatürde yer alan bir sınıflama verilmektedir. Sonra da Türk öncü girişimcilerinin, girişimcilik yetkinliklerinden hangilerini önemsedikleri aktarılmaktadır.

Girişimci yetkinlikleri ile ilgili çalışmalarıyla tanınan Bird Tablo 6.1'deki gibi bir liste oluşturmuştur.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Barbara J. Bird, "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 2, JAI Press, 1995, s. 51-72

Tablo 6.1. Girişimci Yetkinlikleri Listesi

Başarı Yetkinlikleri	
<i>Güdü ve Özellik Düzeyi</i>	<i>Beceri Düzeyi</i>
Belirsizliğe Müsamaha	Spesifik Ürün ve Hizmet Tasarlamak
Materyal veya Finansal Çıktıları Kontrol İhtiyacı	Spesifik İşletme Organizasyonu Tasarlamak
Başarı/Görev Güdüsü	Sanayide Manevra (Hile) Yapmak
Dürtü	Örgüt Üyelerini Güdülemek
<i>Sosyal Rol ve Benlik Kavramı Düzeyi</i>	Ağlar Oluşturmak ve Kullanmak
İş ilişkilerinin önemini Farketmek	Kapsamlı, Detaylı Planlama
Yüksek İş Kalitesi için İlgi (Mesguliyet)	Başkalarının Çalışmalarını İzlemek
Fırsatları Farketmek ve Harekete Geçmek	Finans Yönetimi Bilgisi
İddialı Olmak	Mühendislik Bilgisi
	Muhasebe Bilgisi
	Pazarlama ve Satış Bilgisi
	Liderlik Bilgisi
	Sözlü İletişim Bilgisi
	İnsan İlişkileri Becerisi Hakkında Bilgi
Eşik Değer Yetkinlikler	
Kendine Güven	
İsrar	
Dürüstlük, Doğruluk	
Kendi Sınırlılıklarını Farketmek	
Uzmanlık	
Malumat Arayıcı	

Türk iş hayatında öncü rol oynamış girişimciler sonradan otobiyografilerini kaleme almışlardır. Girişimcilerin otobiyografilerinde girişimcilik yetkinlikleri (özellikleri) ile ilgili oldukça kıymetli bilgiler yer almaktadır. Erdoğan (2001) girişimcilerin otobiyografilerini inceleyerek, girişimcilerin başarıya götüren yetkinlikler konusundaki görüşlerini listelemiştir.<sup>43</sup> Tablo 6.2’de hangi girişimcinin iş hayatında neleri önemseydiğini göstermektedir. Bu tablo geleceğin girişimcilerinin şimdiden hangi yetkinlikleri kazanmaları gerektiğini göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Bu tabloyu değerlendirirken, bazı yetkinliklerin bazı girişimciler tarafından ifade edilmemesi, bu yetkinliklerin önemsiz olduğu anlamına gelmemelidir. Her girişimcinin bu yetkinliklere vurgu yaparken kendi yaşadıklarından yola çıktığı unutulmamalıdır.

<sup>43</sup> Nihat Erdoğan, “Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri Ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.

Tablo 6.2. Girişimci Yetkinlikleri

Girişimci Yetkinlikleri	Girişimci İşadamları							
	Vehbi Koç	Sakıp Sabancı	Nejat Eczacıbaşı	Fevzi Akkaya	Selçuk Yaşar	Vitali Hakkı	Rüştü Akın	Kemal Şahin
1. Fırsatları Belirlemek ve Harekete geçmek	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Yüksek İş Kalitesi	X	X	X	X	X	X	X	X
3. İşe Odaklanmak	X	X	X	X		X	X	
4. İşletme Organizasyonu	X			X			X	X
5. Adım adım ilerlemek	X					X		X
6. Kapsamlı ve Detaylı Planlama	X		X	X	X			X
7. İş Bilen Kişilerle Çalışmak	X	X	X			X		
8. Doğruluğuna inanılan işte sonuna kadar gitmek (İsrarcı Olmak)	X		X				X	
9. Stratejik Davranmak								X
10. İşbirliği		X					X	
11. Uzmanlık								
12. Disiplinli olmak	X		X		X			X
13. Zaman Yönetimi Becerisi	X	X	X	X				
14. Örgüt Üyelerini Güdülemek	X							X
15. İletişim Becerisi	X					X		X
16. İş çevreleri ve Odalarla iyi ilişkiler	X				X			
17. İnsan İlişkileri Konusunda Duyarlılık	X					X		
18. Dürüstlük	X						X	X
19. Kendine güvenmek						X	X	X
20. Kendi Sınırlılıklarını Farketmek								
21. Tutumluluk	X			X	X			X

#### 6.4. Yeni Nesil Girişimciler

Google ve YouTube globalleşen dünyada yeni nesil girişimciliğin günümüzdeki en güzel örnekleri olarak gösterilmektedir. Bu örnekler yeni fikirlerle, teknolojiyi de kullanarak kısa sürede nasıl bir noktaya ulaşılabil- diğini göstermektedir. Girişimci profiline de artık büyük değişim göster- diği ve bu durumun tüm dünyada gelişmekte olan bir trend olduğu ifade

edilebilir. Bilgi çağı, kendi girişimci modellerini ve geleceğin iş adamlarını yaratmaktadır. Yeni girişimciler var olan sistem, hizmet ve ürünlerden çok daha farklı alanlara yönelmektedir.<sup>44</sup>

Yeni nesil girişimciler çevresinde olanı değil, olmayanı yapmaya çalışıyor. 1980'li yıllarda doğmuş olan bugünün genç girişimcileri, henüz işin başında olmalarına karşın dünyadaki farklı düşünme ve yenilik fikrini algılamış görünüyor. Genç girişimciler, öncelikle taklitten sakınmayı tercih ediyorlar. İkinci önemli farklılıkları ise uluslararası boyutta düşünmeleri. Bilgi teknolojileri ve bilgi paylaşımı çağında yetişmeleri de tabii ki bundaki en önemli etken. Bir iş yaparken, gerek eğitim gerek yardımcı materyaller, işbirliği veya gerekse pazar olarak çok geniş coğrafyayı hayal edebiliyorlar. Eğitim aldıkları veya herhangi bir şekilde bildikleri bir konunun derinine inmek, salt o konuyla ilgili çözüm ve hizmet üretmek, yine bu gençlerin tercihleri arasında yer alıyor.<sup>45</sup>

Girişimci adaylarının erken yaşlarda önemli sorumluluklar alması ve psikolojik başarı duygusunu yaşaması sonraki performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Başarılı yöneticilerin erken yaşlarda önemli sorumluluk aldıkları görülmektedir. Erken sorumluluk vermek bir yönüyle motivasyonu sağlarken, diğer yönüyle geleceğin girişimcisini yetiştirmenin bir yoludur. Yeni nesil girişimcilerin yetişmesi için erken sorumluluk verilmesi sırasında kontrollü davranmak gereği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu yüzden sorumluluk verilirken taşınabilecek düzeyde sorumluluk verilmesi ve hangi bilgi, beceri veya deneyimin kazandırılmaya çalışıldığının doğru planlanma oldukça önemlidir.<sup>46</sup>

Ülkemiz şartları dikkate alındığı zaman yeni nesil girişimcilerin üç özelliği öne çıkmaktadır. Kısaca bunları açıklamakta yarar var.<sup>47</sup>

### ***Kaynakların Etkin ve Verimli Kullanımı***

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet işletmeler için kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Eski kuşaklarla karşılaştınca yeni nesil girişimcilerin önündeki en önemli konulardan birisi

<sup>44</sup> Berna Özkay, *Genç Kuşağın Fark Yaratın Örnek Girişimleri*, Ekonomist, Yıl 17, Sayı, 2007/7, s.14-17.

<sup>45</sup> A.g.e

<sup>46</sup> Nihat Erdoğan, "Yeni Nesil Girişimciler Hakkında Genel Bir Değerlendirme", *Çerçeve*, Yıl: 13, Sayı: 35, Mart 2005.

<sup>47</sup> A.e.

Prof. Dr. Nihat Erdoğan başkanlığında 20 kişilik bir grup aile işletmesi sahip/yöneticisi ile İGİAD'da yapılan bir atölye çalışmasında katılımcıların belirledikleri yönetici nitelikleri

### **YÖNETİCİ NİTELİKLERİ**

- Mantıklı olmak
- Mantık ve duygu sıralamasında mantığa öncelik vermek
- Genel kültür sahibi olmak
- Eğitilmiş olmak
- İşletmeyle barışık olmak
- İletişim kabiliyetleri gelişmiş olmak
- Emek ve piyasa koşulları hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmak
- Paylaşma kültürünü kazanmış olmak
- Şahsiyeti gelişmiş olmak
- Eğitim, tecrübe ve yetenekten oluşan liyakate sahip olmak
- İstekli olmak
- Emanet ehli olmak
- Önceden hareket edebilme kabiliyetine sahip olmak (proaktif)
- Yaptığı işin sonunu görebilmek (basiret ve ufuk sahibi)
- Önemli işleri tespit edebilmek ve öncelik verebilmek
- İletişim becerisine sahip olmak
- Paylaşımçı olmak
- Sürekli kendini geliştirebilmek
- Motive edebilmek ve sinerji oluşturabilmek
- Kararlı olmak
- Takım çalışmasına yatkın olmak
- Yeniliklere açık olmak
- Herhangi bir sporla uğraşmak
- Uzlaşma kültürüne sahip olmak
- Aile ilişkilerini yönetebilmek
- Yabancı kültürlere ve dillere vakıf olmak
- Temsil gücü yüksek olmak
- Adil bir kişilik sahibi olmak
- Empatik olabilmek
- Maruf olana uymuş olarak yetişmiş olmak
- Geniş perspektife sahip ve bütünü görebilir olmak
- Farklı kültürleri yönetebilmek
- Alt kademelerden başlayarak fonksiyonları doldura doldura yetişmiş olmak

eldeki kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır. Özellikle büyümenin yavaşladığı, karlılıkların düştüğü ortamlarda kaynakların verimli kullanımını daha da önemli olmaktadır. Yine aynı şekilde yatırım ve işletmecilik



kararlarının verilmesinde işletmecilik ilke ve kurallarının dikkate alınması gerekmektedir. Herhangi bir konuda yatırım kararı verirken, yatırımın fizibilitesi yapılmalıdır. Pazarlama, finans, üretim ve insan kaynakları bakımından yatırım ve geri dönüşü uygun ise girişimde bulunulmalıdır. Girişimcilerin en belirgin özelliklerinden birisi olan fırsatların takibi ve risk almak eskisi kadar kolay olmamaktadır. Yeni girişimcilerin yatırım ve risk alma kararlarında daha kontrollü ve daha hesap edilebilir davranmaları gerektiği söylenebilir. Yeni nesil girişimcilerin yetiştirilmesinde cesaret ve risk alma becerilerinin nasıl kazandırılacağı ise önemli bir sorun olarak karşımızda durmaktadır.

### ***Yenilik yapmak ve farklılık oluşturmak.***

Rekabetin yoğunlaşması ve maliyetlerin öne çıkması ile yenilik yapma ve farklılık oluşturma da oldukça önemli hale gelmektedir. Kolay taklit edilebilen, benzerlerinin çok olduğu ürün ya da hizmetler ile rakabet avantajı sağlamak zordur. Yenilik yapmak ve farklılık oluşturmak rekabet avantajının en önemli öğeleri olmuştur. Bu yüzden yeni nesil girişimcilerin çabalarının yenilik ve farklılık üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir.

### ***Kurumsal Yapı ve Süreçlerin Geliştirilmesi***

İşletmeler büyüme sürecinde temel yönetim fonksiyonlarında yetersiz kalmaya başlamaktadır. Bu süreçte planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve denetlemede eksiklikler ortaya çıkmaktadır. Özellikle ülkemizde kurumsallaşma sürecini tamamlamamış işletmelerde girişimciler yönetim ve organizasyonda zorlanmaktadır. İşletmede dinamizmi kaybetmeden kurumsallaşma çalışmalarının başlatılması ve sürekli hale getirilmesi gerekmektedir. Kurumsallaşma işletmelerde sürekliliğin sağlanması adına çok önemli bir adım olarak değerlendirilmelidir. Bu yüzden kurumsal yapı ve süreçlerin tesisi ve geliştirilmesi yeni nesil girişimcilerin dikkate alması gereken öncelikli konular arasındadır.

Literatürde varisler hakkında yapılan çalışmalarda sıkça ele alınan özellikleri sıralayarak altıncı bölümü sona erdirelim:<sup>48</sup>

<sup>48</sup> James J. Chrisman, Jess H. Chua ve Pramodita Sharma, "Important Attributes Of Successors In Family Businesses: An Exploratory Study", *Family Business Review*, Vol. XI, No.1, March 1998, s.326

1. Dürüstlük
2. İşletme Sorumluluğu
3. Çalışanlardan Saygı Görme
4. Karar Alma Kabiliyeti ve Tecrübe
5. Kişiler arası İlişkiler
6. Akıl
7. Kendine Güven
8. Yaratıcılık
9. İşletmedeki tecrübe
10. Geçmiş Performans
11. Aile Üyelerinden Görülen Saygı
12. Aile Üyelerinin Güveni
13. Pazarlama/Satış Becerisi
14. Aile Üyeleri ile Birlikte olma Kabiliyeti
15. Mali Beceri
16. Stratejik Planlama becerisi
17. Saldırganlık
18. Gönüllü Risk Alma
19. Aile Üyesi Olmayanlardan Saygı
20. Bağımsızlık
21. Eğitim Düzeyi
22. Şimdiki CEO ile Hedeflerin Uyumluluğu
23. Teknik Beceriler
24. Dışarıdaki Yönetim Tecrübesi
25. CEO ile Kişisel İlişkiler
26. Varisin Yaşı
27. Akrabalık İlişkisi
28. Şimdiki Mülkiyet Payı
29. Cinsiyet
30. Doğum Sırası

## Özet

Aile işletmelerinde işletme sahip ve yöneticiliği aynı kişide olduğu için, yönetim devri oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim devrinin başarıyla gerçekleştirilememesinde, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzı kadar, yönetimi devredecek aile üyesi veya profesyonel bulamaması da etkili olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için oldukça ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında, yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanması gelmektedir.

İhtiyaç doğdukça yönetici bulma ve boşalan pozisyona onu yerleştirme yerine, yönetici adaylarının yetiştirilerek, şimdiden geleceğe hazırlanması uygulamasının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticileri aile üyeleri olabileceği gibi profesyonel yöneticiler de olabilir. Ancak bu konudaki uygulamalar, profesyonel yönetim becerisine sahip aile üyelerinin, aile işletmelerinin yönetiminde daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede aile işletmelerinin yapması gereken hazırlık şu başlıklarda toplanabilir:

- § Gelecekte aile işletmesinde yöneticilik yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi,
- § Yönetici adaylarının belirlenmesi ve
- § Planlı gelişim faaliyetleri yoluyla yönetici adaylarının yetiştirilmesi.

Gelecekte aile işletmelerinde yönetimi devralacak kişilerin hem dönüştürücü hem de iş odaklı liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Geleceğin girişimcisinin nitelikleri liderlik ve yöneticiliğin karşımı olacaktır: Hem mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlamak hem de işletmeyi geleceğe taşımak. Yani liderlik (doğru işleri yapmak) kadar, yöneticilik (işleri doğru yapmak) de önemli olacaktır. Kısaca, aile işletmelerinin başarılı bir biçimde yönetilmesi için, işletmenin içinde bulunduğu şartlar ve hayat aşamasına bağlı olarak liderlik ve yöneticiliğin uygun kıvamda karşımı gerekmektedir.



## BÖLÜM 7

### VARİSLERİN SEÇİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

Aile işletmelerinde gelecekte söz sahibi olacak varislerin yetiştirilmesi belirli adımlardan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu sürecin birinci adımını gelecekte gerekli olacak girişimcilik/yöneticilik yetkinliklerinin belirlenmesi oluşturmaktadır. İkinci adımda belirlenen yetkinliklere uygun varis seçimi yer almaktadır. Üçüncü adımda ise belirlenen yetkinliklerin kazanılmasını sağlayacak eğitim ve faaliyetler planlayarak varislerin yetiştirilmesi söz konusudur. Kitabın bu bölümünde ikinci ve üçüncü adımlar ele alınmaktadır.

Aile işletmesinde yönetimin devredileceği ikinci kuşak, bazen aile üyesi bazen de dışarıdan profesyonel olabilmektedir. Yönetimin devredileceği sonraki kuşağın aile üyesi veya profesyonel bir kişi olmasına bağlı olarak, devir sürecinde bazı benzerlikler kadar farklılıkları da görülmektedir. Bu bölümde kavram birlikteliği sağlamak bakımından yönetimin devredileceği sonraki kuşaktan “varis” olarak bahsedilecektir.

Varisin aile üyesi olması veya dışarıdan profesyonel olmasının, varisin seçimi ve yetiştirilmesinde farklılık oluşturduğu durumlarda, iki grup arasındaki farklar özellikle vurgulanacaktır.

Varis seçimi alt bölümünde, Varis seçiminde dikkat edilecek hususlar ve seçme yöntemleri hakkında bilgiler vardır. Yönetici adaylarının yetiştirilmesi alt bölümünde ise yönetici eğitimi ve eğitim yöntemlerinden bahsedilmektedir. Bölüm uygulama örnekleriyle sona ermektedir.

## 7.1 Varis Seçimi

Yönetim devrinin planlanmasında önemli bir aşama gelecek kuşak yöneticinin seçimi ve yetiştirilmesidir. Türk aile işletmeleri hissedar yöneticileri eğitim düzeyi, finansal beceriler, pazarlama ve satış becerileri, stratejik planlama becerileri, karar verme kabiliyeti, işe bağlılığı, hırslı ve atak olması, dürüst ve erdemli olması, zekâ düzeyi, yaratıcı olması, işletmede birlikte olduğu aile üyeleri arasında saygınlığı, aile bireylerinin kendisine güvenmesi ve çalışanlar arasında saygınlığını varis seçiminde çok önemli olarak değerlendirilmiştir. Doğum sırası ve cinsiyet ise önemsiz bulunmuştur. Gelecek kuşak aday yöneticinin yetiştirilmesinde finansal becerilere, stratejik planlama becerilerine, karar verme, satış ve pazar becerilerine öncelik vermek, eğitim sürecine ataklık ve yaratıcılık gibi becerilerin de ilave edilmesi gerekmektedir. Türk aile işletmeleri hissedar yöneticilerinin devredeceği aday yöneticide olmasını istediği en önemli özellik dürüstlük, erdem ve işletmeye bağlılık olarak belirlenmiştir. Bu konuda yapılmış bir başka araştırma ise devralacak aday yöneticinin kişilik özellik ve yeterliliğinin en önemli seçim kriterleri olduğunu belirlemiştir.<sup>1</sup>

### 7.1.1 Genel Olarak Varis Seçimi

Varislerin mevcut performans ve potansiyelinin ölçülmesi yönetici yetiştirmede önemli bir aşamadır. Adaylar değerlendirilirken gelecekte işletme yönetiminde gerekli olacak nitelikler dikkate alınmalıdır. Varisleri değerlendirirken; performans değerlendirme, değerlendirme merkezleri, psikolojik testler ve farklı düzeylerden geribesleme kullanılır. Özetle varisler, mevcut performansları, varolan potansiyelleri ve gelişim deneyimlerine bakılarak değerlendirilmektedir.<sup>2</sup> Aile işletmelerinde varisler ya da profesyoneller değerlendirilirken aday değerlemesinde yukarıda belirtilen tekniklerin sistematik olarak kullanılması daha sağlıklı bir seçim imkanı verecektir.

Varislerin seçiminde adayların değerleri, ilgileri, yetenek ve becerileri dikkate alınmalıdır. Burada değerler, ilgiler, beceri ve yetenekler örnekler-

<sup>1</sup> Bahar Akingüç GÜNVER, "Aile İşletmelerinde Devretme Süreci", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004, s. 173.

<sup>2</sup> Richard W. Beatty, Craig E. Schneider & Gleen M. McEvoy, "Executive Development and Management Succession", *Careers and HR Development*, (Ed. G. R. Ferris, K.M. Rowland), Greenwich: JAI Press Inc., 1990, s. 174.

### Kavak mı olacaksın Çınar mı?

Parlamış Tekstil Genel Müdürü Bülent Parlamış aile mirasına sahip çıkan genç isimlerden.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nden mezun; yüksek endüstri mühendisi. GESİAD Genel Sekreteri ve 40 yaşında. Günde en az 12 saat çalışıyor. Dokumanın gürlütlüsü, torna atölyesi, pamuk ve iplik kokusu, çok küçük yaşlardan beri hayatının içinde.

Kalemiz ar zor tuttuğu yıllarda bile, desen çizip, dedesine beğendirmeye çalıştığını söylüyor. Tekstil, onun için bir yaşam şekli. "Deli" diyecekler diye korksa da oturduğu koltuğun kumaşına bakıyor her defasında ya da uçakta önünde oturan insanın gömleğini inceliyor dikkatle. Bülent Parlamış, küçücük yaşından itibaren tekstilci olacağını biliyormuş; öyle karar vermiş.

"Aktif ticaret hayatım, 10'lu yaşlarımda başladı. En büyük çocuk olmam ve o günlerde dahi güçlü sosyal ilişkiler kurmam sebebiyle, hep babamın yanında yer aldım. Babamın da bir özelliği vardı: Beni pek evde oturtmazdı. Cumartesi günleri, 'Kalk bakalım, erkek adam evde oturmaz!' derdi. Erkenden yola çıkar, müşterileri gezer ya da mal almaya giderdik. Ticaretle babam yanımdayken tanıştığım için, şanslıyım" diyor. Sonra, çok hoş bir anekdot alıyor geçmiş anılar arasından.

### Kavak mı olacaksın, çınar mı?

Bülent Bey'in anlattığına göre, üniversiteyi bitirmek üzereyken, "Amerika'ya mı gideceksin, profesyonel yöneticilik mi yapacaksın yoksa benimle mi çalışacaksın?" diye sormuş babası. Beraber çalışmayı düşündüğünü söyleyince de ikinci soru ile karşılaşmış: "Kavak mı olacaksın, çınar mı?" Önce bir anlam verememiş bu soruya. Açıklama, yine babasından gelmiş: "Kavak çok çabuk büyür ama dayanıksızdır. Bursa'nın da lodosu meşhurdur. Bir lodos olur, çatır çatır gider. Çınar geç büyür ama sağlam kalır. Ne lodoslar görür. Eğer benimle çalışmak niyetindeysen, çınar olmalısın. Kavak olacaksan, al sermayeyi, bak başının çaresine."

Her halinden anlıyoruz ki, babasının oğlu olmaktan gurur duymakta. Hemen ardından da ekliyor: "Hedefim para değil. Hedefim başarı ve sonuç. Sonuç iyi olursa, maddi getirileri de oluyor. Babamdan bunu öğrendim. Bir de işçi olmadan patron olunmayacağı felsefesini."

le daha açık hale getirilmeye çalışılmaktadır. Değerler, kişi için hayatta/iş hayatında nelerin önemli olduğunu gösterir. Başlıca değerler şöyle sıralanabilir:<sup>3</sup>

- § Bağımsızlık(Otonomi),
- § Parasal ödülleri,
- § Başarma duygusu,
- § Başkalarına yardımcı olma,

<sup>3</sup> H. John Bernardin & Joyce E. A Russell, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Singapore: McGraw-Hill Inc., 1993, s. 371.

- § Yaratıcılık,
- § Eşitlik, adalet,
- § Bağlılık,
- § İş garantisi
- § Uygun çalışma şartları,
- § İş arkadaşlığı,
- § Görev çeşitliliği.
- § Çok para kazanmak,
- § Garanti bir iş
- § Başkalarını yönlendirmek, etkilemek
- § Yeni buluşlar yapmak
- § Kendi başına çalışmak vb.

İlgiler, kişinin yapmaktan hoşlandığı şeyleri göstermektedir. İlgili örnekleri ise şunlardır:

- § Açık alanda çalışmak
- § Mekanik işler (tamir, aksesuar)
- § Sayı ve hesap işleri
- § Yeni şeyler tasarlamak
- § Sözel çalışmak vb.

Kişinin yapabileceği şeyler ise yetenekler/becerilerdir. Bunlara örnek olarak şunlar verilebilir:

- § Sayısal Beceri
- § Sözel Beceri
- § Mekanik beceri
- § Analitik Beceri
- § İş takibi ve sonuçlandırma
- § İletişim vb.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin işletmede çalışmak dışında başka alternatiflerinin olup olmadığı tartışılmaktadır. Son yıllarda artık aile işletmele-



rinde yönetimde söz sahibi olacak kişilerin mutlaka aile üyesi olması gerekmediği, daha çok işini seven ve işe uygun bilgi ve becerilere sahip üyelerin işletmede çalıştırılması ve yönetimine getirilmesi anlayışının yaygınlaşmaya başladığı gözlemlenmektedir. Bu konuda Türkiye’de yapılmış amprik bir araştırma olmadığı için aile üyelerinin kendi beyanları en önemli veridir.

Aile üyesinin aile işletmesinde çalışması konusunda zorlama olmadığı, hatta aile üyesinin çalışabilmesi için bazı kriterlere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bazı aileler tarafından bu konuda belirli kuralların bile konulmaya başlanıldığına şahit olmaktayız. *Doğacak çocuğunuzu Sabancı Holding’te çalışması için mi yönlendireceksiniz?* Sorusuna Ali Sabancı’nın cevabı şöyledir:<sup>4</sup>

*O zamana kadar bu şirkette bir değer yarattıysam ve varlığım büyüdüyse, bu varlığı ona vererek hayatını kurma serbestisi tanımak istiyorum. İstedіği mesleği seçsin. Kapısı buraya da açıktır, Doğan Grubu şirketlerine de. Bizim bir aile anayasamız vardır. Herkes imza attı. MC Kinsey danışmanlık firması bu grupta çalışacak kişilerin niteliklerini belirledi. Eğer benim çocuğum lise mezunuysa, işle ilgili yoksa zaten Sabancıda çalışamaz.*

Bu konudaki örneklerden birisi de Yazıcı ailesidir.<sup>5</sup> Oğul yazıcı: “Babam iş konusunda hiçbir zaman ısrarcı olmadı. Eğer isteseydim; tekstilci, mühendis veya mimar olabilirdim. Özgürdüm o konuda. İnsan ilişkilerim iyi olduğu için, kendime bu mesleği seçtim ve devam ettim” diyerek, şu anda bulunduğu yere kendi seçimleri ile geldiğini ifade etmektedir. 15 yaşındayken, kendi isteği ile otelin resepsiyonunda stajyer olarak çalıştığını da ilave ediyor.

Aile üyelerinin aktardığı bu bilgileri doğru okuyabilmek için, Ayşe Buğra’nın “Devlet ve İşadamları” kitabında yeni kuşakların aile işletmesinde çalışmasıyla ilgili şu tespitlerine göz atmakta yarar var:<sup>6</sup>

*Erkek çocukların aile şirketinde yönetici olmak dışında fazla tercihleri bulunmuyor. Burada ilginç olan nokta, ailenin belirlediği bu hayat çizgisine ciddi olarak karşı çıkılmasına hemen hemen hiç rastlanmaması. İş hayatı dışında bir meslek seçimi, marjinaliği kabul etmekle eş anlamlı. Genç sermayedarlar iş hayatı dışında saygın bir başka meslek seçimini tasavvur edemiyorlar. Kurucu ailelerin üçüncü kuşakları çok iyi işletme eğitiminden*

<sup>4</sup> “3. Kuşak Patronlar”, *Hürriyet Pazar*, 20 Şubat 2000.

<sup>5</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>6</sup> Ayşe Buğra, *Devlet ve İşadamları*, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997 s.,291

*geçiyor ve çoğu zaman Amerikan üniversitelerinde işletme dereceleri alıyorlar. Yetiştirilme şeklinden dolayı gençlerin önceden belirlenmiş bu meslek çizgisine karşı direnç göstermeleri ihtimali büyük ölçüde azalıyor.*

Varis seçim sürecinde hassas davranılması gereken en önemli konuların başında, belirlenen yönetici adaylarının ne zaman ve nasıl ilan edileceği gelmektedir. Genel olarak adayların kimler olduğunun ilan edilmesi, adayın daha istekli çalışması ve performansının artırmasıyla sonuçlanmaktadır. Ancak bu durum her zaman ve herkeste aynı sonucu doğurmamaktadır. Adayın kim olduğunun duyurulması ile birlikte, bazı adayların “ayrıcalıklı kişilermiş” havasına girdikleri de görülmektedir. Buna karşılık adayların kimler olduğu açıkça ilan edilmediği zaman, listeye aday dahil etmek veya çıkarmak kolay olmaktadır. Ancak liste açıkça ilan edilmese de uygulamada, adayların kimler olduğunu saklamanın zor olduğu bilinmektedir. Çünkü; belli insanlara sunulan imkanlar, yönetici adaylarının kimler olduğunu tahmin etmeyi kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürü ve adayın kişiliği, yönetici adaylarına seçilmiş olduklarını duyurup duyuruma konusunda en önemli iki kriterdir.

Varislerin seçimi sürecinde bazı problemlerle karşılaşmaktadır. Bu problemler arasında, adayların yüksek beklentilerinin karşılanamaması ve o pozisyona adayın gerçekten layık olup olmadığını belirleyememek, dikkat çeken iki temel sorundur.<sup>7</sup> Varislerin belirlenmesi sürecinde karşılaşılan bir diğer problem ile bölümü noktalayalım: Bugün yönetsel performansla etkisi olan faktörler sonraki yıllarda değişmekte ve yöneticilik sonraki yıllarda farklı yetkinlikler gerektirebilmektedir.<sup>8</sup> Aday yetiştirme sürecinde, zamanla değişen yönetici yetkinliklerini doğru belirleyebilmek bir diğer zorluktur.

Yönetimde söz sahibi olacak kişilerin aile üyeleri arasından mı, yoksa dışarıdan profesyoneller arasından mı seçileceği önemli bir tartışma konusudur. Bu konuda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Son yıllarda aile işletmelerinin yönetiminde aile üyeleri dışından da kişilerin olabileceği dü-

<sup>7</sup> Lisa A. Burke, “Developing High-Potential Employees in the New Business Reality”, *Business Horizons*, March-April 1997, s. 19.

<sup>8</sup> Lyle F Schoenfeldt & Joseph A. Steger, “Identification and Development of Management Talents”, *Careers and Human Resource Development*, (Ed. Gerald R. Ferris, Kendrith M. Rowland,), Greenwich, JAI Press Inc., 1990, s. 227-228.

şüncesi daha fazla kabul görmektedir. Bu konuda uluslar arası bir çalışma bulguları Tablo 7.1. deki gibidir.

**Tablo 7.1. Yönetim Varisleri Aileden Seçilmelidir.**

ÜLKELER	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum
Kanada	18	35	47
Belçika	20	28	52
Danimarka	9	23	68
Finlandiya	32	21	47
Almanya	27	39	34
Yunanistan	54	29	17
İrlanda	15	28	57
İtalya	39	29	33
Japonya	23	45	32
Hollanda	3	19	79
Polonya	43	22	35
İspanya	27	29	44
İsveç	18	43	39
İsviçre	20	34	46
Birleşik Krallık(İngiltere)	11	23	66
Amerika Birleşik Devletleri	25	41	34

Tablo incelendiği zaman gelişmiş ülkelerde, özellikle Kuzey Avrupa ülkelerinde yönetim varislerinin aile üyelerinden olması düşüncesine katılma düzeyi düşük görünmektedir. Yunanistan, İtalya ve Polonya gibi ülkelerde ise yönetim varislerinin aileden olması düşüncesi daha baskındır.

Varislerin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan yöntemler; değerlendirme merkezleri, başarı değerlendirme, testler, görüşme ve özgeçmişler yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. Sonraki kısımda bu yöntemler tanıtılmaktadır.

## 7.1.2 Varis Seçim Yöntemleri

### 7.1.2.1 Değerleme Merkezleri

Değerleme merkezi yönetici adaylarının belirlenmesinde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Sanayideki ilk olarak, 1956 yılında AT&T'de, ye-

ni alınan yönetici adaylarının kariyer ilerlemesinde önemli olan özelliklerin belirli aralıklarla ölçülmesi amacıyla kullanılmıştır. Değerleme merkezi ile yönetici kariyerinde etkili olduğu düşünülen 25 özelliğin yöneticiliğin başlangıcında ölçülmesi hedeflenmiştir. Burada amaç yöneticilikte önemli özelliklerin yönetici adaylarında hangi düzeyde olduğunu ölçmektir.

Her ne kadar isminde merkez kelimesi geçse de değerlendirme merkezi bir yer değil, bir süreçtir.<sup>9</sup> Değerleme merkezi, bir adayın performansı hakkında objektif ve subjektif bilgilerin derlendiği ve birden çok değerlendiricinin yargularından oluşan davranış yönelimli bir süreçtir. Bu süreçte yönetici adayları yönetici eğitiminde ve seçiminde kullanılan belirli alıştırmalara katılır, kağıt-kalem testlerini doldurur. Adaylar, bir günde üç ya da dört alıştırmaya katılırlar. Bazen bu sayı artabilir. Değerleme merkezi iki ile üç gün sürer.

Değerleme merkezinde adaylar belirli alıştırmaları (rol oynama, işletme oyunları vb.) birey veya grup olarak yaparlar. İnsan davranışları konusunda eğitilmiş örgüt yöneticilerinden oluşan değerlendiriciler, her alıştırmının belli yönlerini detaylı olarak not alırlar. Alıştırma sona erdikten sonra, değerlendiriciler, gözlemlerini bütünleştirerek bir uzlaşmaya varmak için gözlemlenen davranışlarla ilgili notlarını bir araya getirirler. Değerleme merkezi sonunda, değerlendiriciler, yönetici adaylarının yöneticilik performansı ve potansiyelini belirlerler. Sonuçlar, bazı işletmelerde adaylarla birlikte gözden geçirilirken, bazılarında gizli tutulur.<sup>10</sup>

Değerleme merkezleri, genel zihni kabiliyetler yerine, performansa dayalı beceri, kabiliyet ve kişiliği ölçmede kullanılır.<sup>11</sup> Bir değerlendirme merkezinde ölçülen özellik ve beceriler için belli bir sayıdan bahsetmek zordur. Genellikle 10-15 özellik dikkate alınmaktadır.<sup>12</sup> Değerleme merkezi yaklaşımının en önemli uygulayıcısı AT&T'in kullandığı değerlendirme merkezinde ölçülen on dört boyut Tablo 7.2'deki gibidir.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Peter, Hiatt, "Identifying and Encouraging Leadership Potential: Assessment Technology and the Library Profession", *Library Trends*, Vol 40, No 3, Winter, 1992, s. 514.

<sup>10</sup> Schoenfeldt & Steger, a.g.e., s. 237.

<sup>11</sup> Kevin R. Murphy, "Psychological Measurement: Abilities and Skills", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1988, s. 233.

<sup>12</sup> Mahmut Paksoy, "İlk ve Orta Kademe Yöneticilerin Seçim ve Değerlemesinde Bir Yöntem: Değerleme Merkezi Yaklaşımı", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 1986, s. 123-129.

<sup>13</sup> Ritche ve Moses (1983) den aktaran Murphy, a.g.e, s. 232.

Değerleme merkezi yöntemi vars seçimi için de kullanılabilir bir yöntemdir. Ancak değerlendirme merkezinde kullanılacak tekniklerin aile iş-letmesi için uyarlanmasında yarar vardır.

**Tablo 7.2. Yönetmel Değerleme Merkezi Tarafından Ölçülen On Dört Boyut**

1.	Sözel iletişim
2.	Liderlik
3.	Enerji
4.	Kendine nesnellik
5.	Belirsizliğe tolerans
6.	İlgi alanı
7.	Karar verme
8.	Sosyal çevrenin farkında olma
9.	Davranışsal esneklik
10.	İç çalışma standartları
11.	Strese direnç
12.	İlerleme ihtiyacı
13.	Örgütlenme ve planlama
14.	Eğitimsel (skolastik) yetenek

**Kaynak:** (Ritche ve Moses (1983) den aktaran Murphy, 1988:232)

### 7.1.2.2 Performans Değerleme

Varislerin belirlenmesinde yararlanılacak bir diğer yöntem, adayın mevcut performansının ölçülmesidir. Performans değerlendirme; belirli bir faaliyet döneminde çalışanların işteki başarılarını ölçmek ve sonuçlarını çeşitli faaliyet programlarında kullanmak amacı ile oluşturulmuş bir sistemdir.

Performans değerlemenin en önemli amaçlarından birisi örgütsel hedeflere ulaşabilmek için, personelin beceri ve kabiliyetlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Diğer veriler ile birlikte performans puanları da aday hakkında belli bir kanaata sahip olma imkanı vermektedir. Gelişim amaçlı başarı değerlemede, adayın kendini değerlemesi ve değerlendirilmesi

sürecine katılımı önemlidir.<sup>14</sup> Bu yüzden varisin performansı değerlendirilirken onun da değerlendirilme sürecine katılması ve performansı konusunda geribesleme yapılması yararlıdır.

Aile bireyi söz konusu olduğu zaman adayın liyakatinin objektif olarak ölçülmesi çok kolay olmamaktadır. Adayın hedef göreve uygun olup olmadığı kararı verilirken, karara temel oluşturan bazı kriterlere ihtiyaç vardır. Bu kriterler adayın gelecekte üstleneceği görev için gerekli kriterler olmalıdır.

Varis belirlenirken adayın performansı ve potansiyeli konusunda aşağıdaki kaynaklardan bilgi toplanabilir:<sup>15</sup>

- § Eğitim düzeyi, bitirdiği üniversite ve notları,
- § İş tecrübeleri (sektör, yöneticilik),
- § Değerleme merkezi performansı,
- § Örgütteki performansı (Üstlerin, eşdüzeylilerin ve astların standart performans değerlendirme sonuçları),
- § Üstlerin ölçtüğü liderlik potansiyeli (Nitelik ve nicelik yönünden ölçme).

360 derece değerlendirme, son zamanlarda yoğun olarak tartışılan başarı değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntem, çok değerleyicili araçlar ve çok kaynaklı ölçme adı altında da isimlendirilmektedir. 360 derece değerlendirmede, bireyin sadece üstündeki yöneticiler veya kendi kendisini değerlendirmesi ile yetinilmez. Bunlara ilave olarak, geçici görevleri sırasındaki yöneticileri, doğrudan veya dolaylı raporlar, iş arkadaşları, iç ve dış müşteriler değerlendirmeye dahil edilmektedir. Bu kaynaklardan gelen bilgiler, genellikle anketler yoluyla sağlanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yerine, 360 derece değerlendirme kullanılması sonucu, işgörenlerin tüm ilişkilerinde ne kadar başarılı olduklarını görme imkanına kavuşulmaktadır.<sup>16</sup>

Varis seçiminde adayla ilgili değerlemelerin 360 derece olmasında yarar vardır. Patronlar, üst yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler, kişinin kendisi bu sürece dahil edilmelidir. Farklı açılarından, aday hakkında bilgi

<sup>14</sup> Herbert H. Meyer, "A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma", *Academy of Management Executive*, Vol 5 (1), 1991, s. 68-76.

<sup>15</sup> Burke, a.g.e., s. 20.

<sup>16</sup> Peter Ward, "A 360-Degree Turn For the Better", *People Management*, Vol 9, February 1995, s. 21.

toplarken bir konuda hassas davranmak gerekir. Yönetici adayı hakkında geribesleme alınan kaynağın (kişinin), adayı performansı ve potansiyeli hakkında karar verebilecek kadar izlemiş olması ve adayın hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmesi daha sağlıklı bir seçim yapmayı sağlayacaktır.<sup>17</sup> Özellikle aile üyesinin performansı ve potansiyeli konusunda doğru bilgi toplamak oldukça zordur. Çünkü değerlendirme yapan kişiler değerlendirme sırasında aile üyesinin konumundan etkilenmektedirler. Soyadı dolayısıyla adayın olduğundan daha yüksek değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Geleceğin yönetici adaylarının seçiminde, adayın mevcut performansı kadar potansiyeli de önemlidir. Adayların işletmede belirli bir süre çalışarak, mesleki bağlılıkları, teknik yetkinlikleri ve liderlik potansiyellerini göstermeleri sağlanmalıdır. Adayın potansiyeli değerlendirilirken, çok sayıda pozisyon için gerekli beceriler üzerinde durulmalıdır. Potansiyel değerlendirilmesinde, kişisel ve mesleki ilgiler yanında işletmenin belirli ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır.<sup>18</sup>

### 7.1.2.3 Testler

Varislerin belirlenmesinde bir diğer yöntem testlerdir. Testler, kişilik ve motivasyonun ölçülmesinde kullanılır. Kişiliğin ölçülmesi, gelecekteki başarıyı gösteren önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

Testler, maksimum performansı ve tipik davranışı ölçen diye ikiye ayrılmaktadır. Birinci grup testler, bilişsel yetenekleri ölçmek için kullanılır ve bir kişinin ne kadar bildiğini belirlemek amacıyla tasarlanır. Genel zeka ve sözel ifade gücü, bu testlere örnek olarak verilebilir. İkinci grup testlerde ise bireyin ana davranışsal eğilim ve yönelimleri belirlenir. Kişilik veya mesleki ilginin ölçülmesi, tipik davranışın ölçülmesine örnek olarak verilebilir.<sup>19</sup>

Kognitif yetenek ve kabiliyet testleri, pek çok işte başarıyı tahmin etmek için kullanılabilir olmasına rağmen, testler yönetici seçiminde çok az

<sup>17</sup> Ward, a.g.e., s. 20.

<sup>18</sup> Jeroen J.J.L. Seegers, "Assessment Centers for Identifying Long-term Potential and for Self-Development", *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*, (Ed. Peter Herriot), West Sussex: John Wiley and Sons Ltd., 1989, s. 746.

<sup>19</sup> Schoenfeldt & Steger, a.g.e., s. 232.

kullanılmaktadır.<sup>20</sup> Aday seçiminin etkinliğini artırmak için güvenilir ve geçerli testlerin kullanılması gerekmektedir. Böylece aday hakkında yapılacak değerlendirme için güvenilir bir araç daha kullanılmış olur.

#### 7.1.2.4 Diğer Yöntemler

Varislerin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri görüşme (mülakat)tır. Aday belirleme görüşmesi, diğer görüşmelerden biraz farklıdır. Aday belirleme görüşmelerindeki temel yönelim, belirli bir yönetim durumuna adayın nasıl tepki verdiğini ve çözmeye çalıştığını gözlemlemektir. Adayın tepki ve cevapları; kabiliyeti, becerileri, kişisel tarzı ve değerlerini ifade ediş biçimine göre değerlendirilir. Yine ilave sorularla yönetici adayının yönetim anlayışı anlaşılmasına çalışılır.<sup>21</sup>

Uygulama kolaylığı nedeniyle görüşme diğer yöntemlere göre daha fazla tercih edilmektedir. Görüşme yapılandırılmış veya serbest bir biçimde olur. Serbest görüşmeler daha yaygın olmasına rağmen; bu görüşme türü gelecekteki performansı tahmin etmekte zayıf kalmaktadır. Yapılandırılmış görüşmeler, gelecekteki performansı tahmin etmekte daha geçerli sonuçlar vermektedir.<sup>22</sup>

Özgeçmişler de yönetici adaylarının belirlenmesinde kullanılan yöntemlerdendir. Özgeçmiş, bireyin kariyeriyle ilgili hayat hikayesidir. Özgeçmişten adayın eğitim ardyetişimi (background), ilgili deneyimleri ve diğer özel nitelikler öğrenilebilir.<sup>23</sup> İyi hazırlanmış bir özgeçmiş, yönetici adaylarının seçimi için önemli bilgiler sağlayabilir.<sup>24</sup> Özgeçmişler gibi, biyografik bilgiler ve başvuru formları da uygun biçimde kullanılırsa, işteki performansı tahmin etmede önemli bir kaynak olarak kullanılabilir. Hatta bu yöntemin kognitif yetenek ve kabiliyet testlerine göre daha üstün olduğu ifade edilmektedir.<sup>25</sup>

<sup>20</sup> David A. Terpstra, "HRM: A Key to Competitiveness", *Management Decision*, Vol 32, No 9, 1994, s. 11.

<sup>21</sup> Schoenfeldt ve Steger, a.g.e., s. 225.

<sup>22</sup> Terpstra, a.g.e., s. 12.

<sup>23</sup> Martha P. Leape & Susan M. Vacca, *The Harvard Guide to Careers*, Massachusetts: Harvard University Press, 1991, s. 117.

<sup>24</sup> Schoenfeldt & Steger, a.g.e., s. 223.

<sup>25</sup> Terpstra, a.g.e., s. 11.



## 7.2. Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

### 7.2.1 Genel Olarak Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Yönetici yetiştirme ile ilgili iki yaklaşımdan bahsedilebilir. Birinci yaklaşıma göre yöneticilik kişisel bir yetenek olup büyük ölçüde doğuştan gelir. Bu yaklaşıma göre, kişisel yetenekler, doğuştan geldiği için, eğitim yoluyla elde edilemez. İkinci yaklaşım ise, bilimsel bulgular ışığında yöneticinin yetiştirilebileceğini ileri sürmektedir. İkinci yaklaşım, yöneticiliği bir bilim dalı olarak ele alarak, bazı yeteneklerin yöneticiye kazandırılabilirliğini kabul eder.<sup>26</sup> İnsanların doğuştan gelen bazı yetenekleri olduğu inkar edilemez; ancak eğitim yoluyla bu yeteneklerin geliştirilebileceği bugün yaygın bir görüştür. Bu yüzden tartışılması gereken yöneticinin yetiştirilip yetiştirilemeyeceği değil, yönetici yetiştirme biçimi ve yöntemleri olmalıdır.

Varislerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, yönetim devri sırasında aile işletmelerinde dikkate alınması gereken üçüncü aşamadır. Yönetici adaylarının yetiştirilmesi iki ana eğitim yöntemiyle yürütülmektedir: İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri. İşbaşı eğitimi, bizzat işi yaparken gerçekleştirilmektedir. İş dışı eğitimi ise teorik eğitimleri kapsar. İşbaşı eğitimi başarılı ve sürekli olarak yönetim becerisi geliştirmede kullanılabilir.<sup>27</sup> Yöneticinin işbaşında yetiştirilmesi ancak sistematik yürütülürse beklenen fayda elde edilir. İşbaşı eğitimi işi sadece işi yaparak kendi kendine öğrenme değildir. Kontrollü ve sistematik bir biçimde deneyimli eğitici (usta, yönetici vb.) tarafından iş başında kişiye bilgi ve beceri kazandırma, işbaşı eğitimi olarak kabul edilmelidir.

Aile işletmelerinde işbaşı eğitimi oldukça fazla kullanılmakta, ama bu eğitimler sistematik ve kontrollü olarak yapılamamaktadır. Aile işletmelerinde baba aynı zamanda bir eğitici rolü de üstlenmiştir. Baba; kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini bazen bilerek bazen de farkında olmadan yanında çalışanlara aktarır. Bu tür öğrenme sürecinin yararları kadar sakıncaları da olmaktadır. Böyle bir ortamda yöneticinin deneyimleri kendi işletmeleriyle sınırlı kalmakta, dış dünyadan daha az haberdar olunmaktadır. Aile işletmelerinde işbaşı öğrenmenin daha sistematik hale getirilmesi ve dış dünyadaki gelişmelerin yakından izlenmesi, yönetici adaylarının ye-

<sup>26</sup> Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, 1978, s. 239.

<sup>27</sup> Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Designing and Managing Your Career*, (Ed. H. Levinson), Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1989, s. 60.

tişmesinde oldukça yararlıdır. Söz konusu adayların geleceğin yöneticisi olacakları düşünülürse işdışı eğitimler de işbaşı eğitimleri kadar gerekli ve önemlidir.

Varislerin geliştirilmesinde gelecek yönelimli ve stratejik bir bakış açısına sahip olmak gerekmektedir. Çünkü geleceğin yöneticilerinin hem iç hem de dış pazara yönelmeleri ve müşteri odaklı olmaları bir zorunluluktur. Yine yönetici adayları, sınıf ortamları yerine, kendi şirketinin stratejik iş problemlerinin tartışıldığı ve gerçek deneyimlerin yaşandığı, öğrenme ortamlarında yetiştirilmelidir. Kontrollü deneyimler yoluyla, *yaparak öğrenme* eğitimdeki temel yaklaşım olmalıdır.<sup>28</sup> Varis eğitiminde bilgiye dayalı öğrenme kadar, beceri kazanmaya da önem verilmelidir. Gerçek veya benzetim biçiminde olsun, yönetici eğitiminde pratik yapma ve geribesleme çok önemlidir.

Varisin geliştirilmesi amacıyla oluşturulan fonksiyonel iş deneyimleri, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve örgüt stratejisine bağlı olmalıdır. Dinamik çevrelerde, örgüt büyüyüp olgunlaşırken karmaşık strateji geliştirme süreci önemlidir. Bu yüzden istikrarlı olmayan çevrelerde, işletmeyi etkileyen çevre değişikliklerine çözüm üretebilecek bilgi ve beceriyi kazandıracak deneyimlerin karışımı önemli olmaktadır.<sup>29</sup>

Yönetici adayının yetiştirilmesinde adayın gelecekte yönetici olacağı pozisyonun profili doğru oluşturulmalıdır. Pozisyon profilleri oluşturulurken, anahtar faaliyetler ile teknik ve fonksiyonel yetkinlik dikkate alınır. Anahtar faaliyetler ile ilgili olarak aşağıdaki sorular sorulur:<sup>30</sup>

- § Pozisyonun kapsadığı işler gelecekte nasıl değişecek ?,
- § Bu işlerin hangi yönleri daha fazla değişecektir?
- § Yönetici adayı açısından dikkate alınması gereken işlerle ilgili en önemli boyutlar nelerdir?
- § Teknik ve Fonksiyonel yeterlilik ile ilgili sorular ise şunlardır:<sup>31</sup>
- § Yedekte bulunması gerekli tecrübe nedir?,
- § Yedeğin gerek duyduğu deneyimler ve iş atamaları nelerdir?,

<sup>28</sup> Jay A. Conger, "Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership", *Organizational Dynamics*, Summer 1993.

<sup>29</sup> Burke, a.g.e., s. 22.

<sup>30</sup> Walker, a.g.e., s. 236.

- § Yedeğin diğer alanlarda edinmesi gereken/arzulanan deneyim nedir?,
- § Gerekli uluslararası deneyim nedir?,
- § Gerekli eğitim, yetiştirme ve sertifika programları nelerdir?,
- § Pozisyona götüren yol gelecekte nasıl olacaktır?

Günümüzde yöneticilerin en önemli özelliği olarak liderlik üzerinde durulmaktadır. Liderlik eğitimi programlarında yaygın olarak kullanılan yöntemler; karar verme ve iletişim gibi basit beceri alıştırmaları, lider yönetici ayrımı gibi kavramlar, takım çalışması ve risk alma ile ilgili işletme dışı (outdoor) faaliyetler ve bireyin liderlik düzeyi ile ilgili geri besleme biçiminde özetlenebilir.<sup>31</sup> Bu yöntemlerin geçmişte başarılı olduğu ancak geleceğin liderlerini yetiştirmek için eğitim yöntemlerinde paradigma değişimine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Yeni yönetici yetiştirme yöntemlerinin, liderlerin pazara ve kendi elemanlarına yönelik yetkinlikler kazanmasını sağlaması ve yaparak öğrenme üzerinde durması gereği vurgulanmaktadır.<sup>32</sup>

Yönetici yetiştirmede beceri ve deneyim ayrımı yapılabilir. Beceri, transfer edilebilirken, deneyimin transferi zordur. Deneyim, belli teknoloji, pazar ve ilişkileri içerir ve genellikle belli bir sektöre özgüdür.<sup>33</sup> Yönetici yetiştirirken işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve yakın sektörlerde kazanılmış deneyim önemlidir.<sup>34</sup>

Yöneticilerin yetiştirilmesinde, adayların yurtdışında bulunmaları, işle ilgili sorumluluklarını ve işletmeye katkılarını artırmaktadır.<sup>35</sup> Yine yabancı bir ülkedeki bir alt örgütün yönetiminde görev almak, yönetici kariyerinde önemlidir.<sup>36</sup> Bu konuda Yeni Karamürsel Mağazaları yöneti-

<sup>31</sup> Jay A. Conger, "Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership", *Organizational Dynamics*, Summer 1993, s. 19-30."

<sup>32</sup> Jay A. Conger, "The Brave New World of Leadership Training", *Organizational Dynamics*, Winter 1993.

<sup>33</sup> Mary L. Burton & Richard A. Wedemeyer, *In Transition*, Harper Business, 1991, s. 83.

<sup>34</sup> John J. Gabarro, "When a New Manager Takes Charge", *Designing and Managing Your Career*, (Ed. H. Levinson), Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1989, s. 143.

<sup>35</sup> Gary G. Oddou & Mark E. Mendenhall, "Succession Planning for the 21st Century: How Well Are We Grooming Our Future Business Leaders", *Business Horizons*, Jan-Feb, 1991, s. 28.

<sup>36</sup> Cox & Cooper, a.g.e., s. 38.

cilerinden Saruhan Tan şunları aktarıyor:<sup>37</sup> “Yurtdışında hayat tecrübesi kazanıyorsunuz. Tek başınıza yaşıyor, tüm ihtiyaçlarınızı tek başına karşılıyor olmanız, size bir yaşam eğitimi veriyor. Kapasitemizi ölçebiliyoruz. Ufkunuz genişliyor, birçok insan ve kültürle tanışıyorsunuz, bir sonraki aşamada bu işinizde yardımcı oluyor.”

## 7.2.2 Varis Geliştirme Yöntemleri

### 7.2.2.1 İşbaşı Eğitim Yöntemleri

Günümüzde, işbaşı eğitim yöntemleri, oldukça yaygınlaşmaktadır. İşbaşı eğitim yöntemlerinin işdışı eğitim yöntemleriyle takviye edilmesi genellikle tercih edilen bir yoldur. Elemanların kendi kendilerini geliştirmelerine imkan vermek de yaygınlaşan yöntemlerden birisidir.<sup>38</sup> İşbaşı eğitimi, planlı bir biçimde, işi gerçekleştirirken kıdemli yönetici veya nezaretçi tarafından ve bireysel olarak verilen bir eğitim yöntemidir. İşbaşı eğitiminin avantajları arasında; birebir ilişki yoluyla öğrencinin olumlu olarak geliştirilmesi yanında, öğreticinin kendini geliştirme, liderlik ve iletişim gibi becerilerini geliştirmesine de imkan vermesi sayılabilir.<sup>39</sup> İşbaşı eğitimi; aynı zamanda çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışı, öğrenme ve geri beslemeyi kolaylaştırmaktadır.<sup>40</sup>

İşbaşı eğitimi; planlı, yapılandırılmış, normal çalışma saatlerinde ve uygun bir nezaretçi ile yapılan ve eğitimci veya iş arkadaşının belli becerileri öğretmek için zaman harcadığı bir yöntemdir. İşbaşı eğitimi, sadece düşük beceri gerektiren işlerde değil, aynı zamanda yöneticiliğe yeni başlanılan pozisyonlarda da önemli bir eğitim yöntemidir.<sup>41</sup> Bundan sonraki kısımda, işbaşı eğitim yöntemlerinden önemli görülen bazıları kısaca özetlenmektedir. Yönetici yetiştirmede öncelikli olarak kullanılacak rotasyon ve rehberlik üzerinde daha geniş durulmaktadır.

### Rotasyon

<sup>37</sup> “Üçüncü Kuşak Patronlar”, *Hürriyet Pazar*, 20 Şubat 2000.

<sup>38</sup> Ward, a.g.e., s. 227.

<sup>39</sup> A.e., s. 229.

<sup>40</sup> Burke, a.g.e..

<sup>41</sup> Mike Cannell, “On the Job Training”, *People Management*, 6 March 1997, s. 28.

Bir örgütte, işgörenlerin işler arası yatay transferine rotasyon denir. Rotasyona tabi tutulan işgörenler işlerde kalıcı olmazlar; aynı zamanda bu kişiler daha önceki işlerine de geri döndürülmezler. Rotasyon, genellikle, unvan, bölüm ve işteki değişme olup, ücret değişikliğini içermez.<sup>42</sup> Yönetici adaylarının, örgütün çalışma ortamı ve stratejileri konusunda makro bakış açısına sahip olması amacıyla, rotasyon yaygın bir yönetici geliştirme yöntemi olarak kullanılabilir.<sup>43</sup>

Yönetim pozisyonlarına hazırlık amacıyla, örgütün kritik işleriyle ilgili yönetici adayının deneyim kazanması sağlamak için rotasyon eğitimi yapılır. Adaylar, her görev boyunca, hem mevcut performansları hem de gelecekteki görevlerle ilgili potansiyelleri açısından değerlendirilir. Deneyimi artırma ve kritik işleri öğrenme asıl amaç olduğu için, adayın her işte tamamen yetkin olması beklenmez. Rotasyon, planlı ve sistemli bir biçimde yapılmalıdır.

Bir çalışmada rotasyonun faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.<sup>44</sup>

- § Tatmin olma, katılma ve bağlılık gibi kariyere yönelik faydalar,
- § İlişkiler ağının ve örgüt kültürünün artmasıyla, örgütle bütünleşmeyi sağlayan faydalar,
- § Farklı iş ve becerilerin kazanıldığı, işe yönelik faydalar,
- § Kendini tanıma ve yeni beceriler kazanma yoluyla, kişisel gelişim faydası.
- § Bir başka çalışmada ise rotasyonun işgörenlere kazandıracak beceriler şöyle sıralanmaktadır:<sup>45</sup>
- § Diğer işletme fonksiyonları ile ilgili daha geniş bir bakış açısı,
- § Uyum ve esneklik,
- § Liderlik becerileri,
- § Değişik yönetim tarzlarıyla yüz yüze gelmek,
- § Finansman ve planlama becerileri,
- § İlişkiler ağı oluşturmak,

<sup>42</sup> Michael A. Campion, Lisa Cheraskin & Michael J. Stevens, "Career-Related Antecedent and Outcomes of Job Rotation", *Academy of Management Journal*, Vol 37, No 6, 1994, s. 1519.

<sup>43</sup> Burke, a.g.e., s. 18.

<sup>44</sup> Campion ve d., a.g.e., s. 1537.

<sup>45</sup> A.e., s. 1519-1520.

## § Kişilerarası ilişkiler.

*Rehberlik (Mentoring)*

Örgütlerde, yönetici geliştirme programlarının bazıları biçimsel iken, bazıları biçimsel değildir. Örneğin, sosyalleşme biçimsel olmayan bir geliştirme faaliyetidir. Geleceğin yöneticilerini yetiştirirken, bir yöntem olarak sosyalleşme, adayların, örgütteki daha yaşlı ve örgütü tanıyan birisiyle yakın gelişim ilişkisi içinde olmalarını sağlar. Genel olarak sosyalleşme, bütün yöneticileri kapsarken; bazı yönetici adayları için daha biçimsel bir sosyalleşmeye yolu olan rehberlik faaliyetleri düzenlenmektedir.<sup>46</sup> Biçimsel rehberlik, yönetici yetiştirme programlarında yeniden kullanılmaya başlayan faaliyetlerden birisi olarak ifade edilebilir.<sup>47</sup>

Biçimsel rehberlik son zamanlarda öne çıkan bir eğitim yöntemi olmasına rağmen, biçimsel olmayan rehberliğin uzun zamandır yaygın olarak kullanıldığını ifade edebiliriz. Aile işletmelerinde de rehberliğin biçimsel olmayan bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Yönetici adaylarının gelişmesinde kişisel etki ve birebir ilişkinin etkisi önemlidir.<sup>48</sup> Bu konuda rehberlik önemli bir işlev görmektedir.

Başarılı insanların hayatları gözden geçirildiğinde, bir rehberin onların hayatında etkili olduğu görülür. Aile işletmeleri dikkate alındığı zaman babaların rehberliği sıkça dile getirilmektedir. Türkiye’de belirli bir büyüklüğe ulaşmış aile işletmelerinin kuruluşu ve büyümesinde söz sahibi olmuş işadamlarının yetişme dönemleri incelendiği zaman; işi öğrenme ve ailenin işini devam ettirme konusunda Sakıp Sabancı ile Selçuk Yaşar arasında benzerlik görülmektedir. Her ikisi de babalarının nezaretinde işi öğrendiklerini, kendilerini yetiştirdiklerini ve bazı kararlarda babalarını yönlendirdiklerini ifade etmektedirler.

Bu konuda yakın dönemlerden bir örnek Ersin Yazıcı.<sup>49</sup> Ersin Yazıcı,

<sup>46</sup> Richard W. Beatty, Craig E. Schneier ve Gleen M. Mc Evoy, “Executive Development and Management Succession”, *Covers and HR Development*, (Ed. G.R. Ferris, K.M. Rowland), Greenwich: JAI Press Inc., 1990, s. 177

<sup>47</sup> Robert M. Fulmer ve Albert A. Vicera, “Executive Development: An Analysis of Competitive Forces”, *Planning Review*, February 1996, s. 35.

<sup>48</sup> Abraham, Zaleznik, “Managers and Leaders. Are They Different?”, *Designing and Managing Your Career*, (Ed. H. Levinson), Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1989, s. 74.

<sup>49</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

Almira Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Tacettin Yazıcı'nın oğlu. 27 yaşında. Özel Marmara Üniversitesi Turizm Bölümü'nü bitirdikten sonra, New Orleans Üniversitesi Hotel Restoran Turizm Bölümü'nü bitirmiş. İyi derecede İngilizce ve ne konuşulduğunu anlayabilecek kadar da İspanyolca biliyor. Almira Otel'in genel müdürü, aynı zamanda holding yönetim kurulu üyesi. Otel yöneticiliğinde 2 yılı geride bırakmış. Günde 12-13 saatini işine ayırıyor. Yazıcının babasıyla ilişkileri ve ondan öğrendikleri hakkındaki görüşleri şöyle:<sup>50</sup>

*“Babam aslında katı kuralları olan bir insan değildir ama bir işi mutlaka sonuna kadar takip etmenizi ister. Sonuçlarla ilgilenir, prensipleri vardır. Babamdan öğrendiğim en önemli şey, dürüstlük. Tüm insanlara karşı sergilediği samimiyeti, doğru sözlülüğü ve hiçbir işi yarıda bırakmayışı da meslek hayatıma yön vermiştir. Tatlı-sert bir yöneticidir. Onun modelini doğru bulduğum için, ben de öyleyim.”*

Ersin Yazıcı, işle ilgili ortamlarda babasına ‘Tacettin Bey’ diye seslendiğini anlatıyor. Konu işle ilgiliyse ‘baba’ yerine, ‘Tacettin Bey’ demeyi tercih ediyor. Nedenlerini ise “Bu, Tacettin Bey’in uyarısı ile yapılmış bir şey değil. Çalışanlarımızın önünde belli bir otorite, ciddiyet ve mesafeye sahip olmamız gerektiğini düşünüyorum. Bu mesafeyi korumak için de çalışma yerimizde böyle bir tavrın doğruluğuna inanıyorum” sözleriyle açıklıyor.<sup>51</sup>

Aile işletmelerinde rehberlik konusunda bir başka örnek de Kafkas AŞ Genel Müdürü Ali Tatveren. Ailesinin şirketinde genel müdürlük görevini sürdüren Ali Bey, Kafkas’ın uzun geçmişiindeki mihenk taşları olarak babası ve halasını gösteriyor:<sup>52</sup>

*“Babam, işin üretim kısmıyla ilgilenmiş. Halam ise ticari zekasını pazarlama alanında kullanmış. Her ikisinden de kapabildiğim kadar done kapmaya gayret ediyorum. Babamın girişimci ruhu ile üretim konusundaki bilgisine, halamın da ticari zekasına hayranım. Ben ve ekibim, onların açtığı yolda ilerliyoruz”.*

Aile işletmelerinde babalar, bazen de dedeler rehberliği sadece işin öğ-

<sup>50</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>51</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>52</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

renmesiyle sınırlandırmamaktadırlar. İş ve ticaret ahlakı da bu süreçte öğrenilmektedir. Bu konudaki ilk örnek Aytuğ Onur.<sup>53</sup> GESİAD'da başkan yardımcısı olan Onur, ODTÜ Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun, İşletme mastırını Koç Üniversitesi'nde yapmış ve şu an akademik kariyeri, Uludağ Üniversitesi'nde başladığı doktora eğitimi ile devam ediyor.

1992 yılından beri babası ile birlikte aile şirketinde çalışan Aytuğ Onur şu bilgileri vermektedir: “Babam mesleğinde çok başarılı. Bizim için de önder olmuştur. En büyük sermaye olarak, Bursa ve Türkiye’de çok itibarı olan bir isim devretti bize. Üstün bir iş ahlakına sahip olmamızı sağladı. Azimle çalışmayı, sebat etmeyi, iyinin de iyisini aramayı öğretti. Hedefler, durulacak bir nokta gibi gözüküyor. Onun ilkeleri ışığında, şirketimizi daha yüksek hedeflere doğru ilerletmek de bize düştü” diyor. Baba-oğul rolü ile şirkette temsil ettikleri pozisyonları, birbirine karıştırmıyorlar. Önce bir çizgi çekiyorlar ve evdeki ‘baba’, toplantılarda ‘Seçkin Bey’ oluyor.<sup>54</sup>

Bir diğer örnek Kafkas AŞ. Genel Müdürü Ali Tatveren. Tatveren “Ben ailemden, iş hayatında burnu büyük dolaşmamayı öğrendim. Ekip arkadaşlarım ve personelle iyi diyalog kurmam gerektiğini de onların yanında pratik yaparak öğrendim. Bizim ailede kural bu. Belki, başarımızın nedeni de bu” demektedir.<sup>55</sup> Bu konuda üçüncü örnek Yeni Karamürsel Mağazalar zincirinde çalışan aile üyesi Saruhan Tan. “Dedenizden size ne miras kaldı?” Sorusuna Tan şu şekilde cevap vermektedir:<sup>56</sup> “Ticari ahlak. Bize, birlikte çalıştığımız insanların hakkını yememek öğretildi. Patron-işçi ortamı değil, iş ortağı mantığıyla çalışmak. Dedem, “Ticaret hayatında tek başına değilsiniz” derdi. Diğer firmaların haklarına tecavüz etmeden onların da makul seviyelerde hayatta kalabilmelerini, yaşamalarını sağlayarak ticaret yapmayı öğretti bize.” Rehberler, insanlarla birlikte risk alırlar. Yönetici adaylarının geliştirilmesinde rehberlik destekleyici bir mekanizma olarak kullanılabilir.<sup>57</sup> Birebir ilişkiye dayalı rehberlik sürecinde, genç adaylarda liderlik özellikleri, rehberlik yoluyla geliştirilir.

<sup>53</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>54</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>55</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>56</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>57</sup> Burke, a.g.e., s. 23.



### *Diğer Yöntemler*

Rotasyon ve rehberlik dışındaki diğer önemli yöntemler arasında, proje çalışmaları, rol oynama, örnek olay, yönetim oyunları, bekleyen sorunlar ve T-Grubu sayılabilir.

Bazı gelişim amaçlı özel projeler veya atamalar yönetici geliştirmede kullanılabilir. İşler ve görevler arası geçişlerde, yöneticiler yeni roller üstlenmekte, belirsiz ve yeni durumlarla karşılaşmakta, bu da yöneticinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.<sup>58</sup> Projeler, belirli bir konuda yönetici adayının öğrenmesini sağlamaya yöneliktir. Bunun yanında, aday diğer bireylerle çalışma ve ilişki kurmayı öğrenir. Projeler gibi komiteler de, yönetici adayı yetiştirmede kullanılan bir yöntemdir.<sup>59</sup>

#### *7.2.2.2 İşbaşı Eğitiminde Temel Aşamalar*

Aile işletmelerinde aile üyesi yönetici adaylarının (varisler) iş başında yetiştirilmesi profesyonel adaylardan farklı gerçekleşmektedir. Kontrollü ve sistemli bir biçimde yönetici adayı varisin işbaşında yetiştirilmesinde aşama aşama gitmekte yarar vardır. Böylece varis hem iş ve işletmeyi yakından tanıma imkanına sahip olmakta hem de sorumluluğu artarak yükselediği için üst görevlere çıktıkça fazla zorlanmamaktadır. Bu aşamalarda işletmenin farklı birimlerinde rotasyon ve deneyimli bir rehberin önderliği oldukça önemlidir.

Varislerin hazırlanmasında, işbaşı eğitim genellikle yedi aşamalı bir süreç içerisinde gerçekleşir:<sup>60</sup>

- § **İşletmede Fiilen Çalışma Öncesi Aşama:** Yönetici adayı oldukça küçük yaşlarda şirket hakkındaki bilgileri informal biçimde elde eder.
- § **İşletmede Çalışmaya Başlama Aşaması:** İkinci aşamada yönetici adayı bir taraftan eğitimini sürdürürken diğer taraftan da aile şirketine yarı zamanlı (part-time) çalışmaya başlar. Ancak buradaki çalışma iş hayatının ve işletmenin genel olarak tanınmasına yöneliktir.

<sup>58</sup> Cynthia D. McCauley, Marian N. Ruderman, Patricia J. Ohlott ve Jane E. Morrow, "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, No 4, 1994, s. 558.

<sup>59</sup> Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue, *Human Resource Management*, Boston: Irwin, 1991, s. 232.

<sup>60</sup> Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001, s. 54-56.

- § **Fonksiyonel Departmanlara Aşinalık Aşaması:** Üçüncü aşamayönetici adayının, hafta sonları ya da okul çıkışlarından sonra şirkette çalışarak işletme fonksiyonlarına yönelik genel bilgiler öğrendiği safhadır.
- § **Fonksiyonel Departmanda Uzmanlaşma Aşaması:** Yönetici adayı formal eğitimini tamamladıktan sonra herhangi bir fonksiyonel departmanda tam zamanlı (full-time) çalışmaya başlar.
- § **Fonksiyonel Departmanda Yöneticilik Aşaması:** Bu aşamada yönetici adayı, çalıştığı fonksiyonel departmanın yöneticisi olarak görev yaparak işgörenlerin çalışmalarını doğrudan yönlendirir.
- § **Bütüncül Perspektife Ulaşma Aşaması:** Altıncı aşamada yönetici adayı, işletmenin genel müdürü ya da başkanı ünvanını kazanarak şirketi yönetmeye başlar. Girişimcinin arka planda durduğu bu aşamada yönetici adayı, başkanlık pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğu girişimcinin desteği ile yerine getirir.
- § **Bütüncül Perspektifte Olgunlaşma Aşaması:** Son aşamada yönetici adayı gerçek lider konumuna gelerek başkanlığın gerektirdiği bütün kararları alan ve bizzat uygulamaya çalışan kişidir. Ancak bazı işletmelerde yönetici adayı varis bu aşamaya gelemeden bir alt aşamada kalabilmektedir.

Bu bölümü aile işletmelerinde çocukların iş hayatına hazırlanmasıyla ilgili işletmelerde sıkça karşımıza çıkan bir örnekle sona erdirelim: Kafkas AŞ Genel Müdürü Ali Tatveren. 33 yaşında olan Tatveren, Los Angeles The American College For the Applied Arts mezunu. Tatveren, iş idaresi eğitimi almış. GESİAD yönetim kurulu üyesi ve iyi derecede İngilizce biliyor. Günün 10 saatini işine ayırıyor. Faal olarak 8 senedir aile şirketinde çalışıyor. İş hayatıyla çocukken tanışan Tatveren ilk deneyimler olarak şunları anlatmaktadır:<sup>61</sup> “Dükkada bize kapı açtırırlardı. Gelene ‘Hoş geldiniz efendim’ der, gideni uğurlardık. Bayramlarda, kesekağıdından yapılmış paketlere şeker doldurur, müşterinin torbasına koyardık. İçeride bulaşık yıkar, yerleri silerdik. Ben çok lokum doldurdum, çok paket yaptım. Bunların hepsi bir deneyim. İşe gider gibi her gün çalışmadık ama bazı şeyleri çok küçük yaşlarda öğrendik.”

<sup>61</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

### 7.2.3 İş Dışı Eğitim Yöntemleri

Yönetici eğitiminde iş dışı eğitim yöntemleri de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bir iş dışı eğitim yöntemi olan rol oynama, örgütsel ortamda gerçekleşen davranışları öğrenmek için kullanılan bir yöntemdir. Örgütlerde davranışlara rehberlik eden rol ve kuralların öğrenilmesinde yararlı bir tekniktir. Ayrıca, bilişsel süreçleri anlamada, bir çerçeve oluşturmak amacıyla kullanılabilir.<sup>62</sup>

Örnek olay, katılımcıların dikkatini özel bir duruma veya soruna çevirir. Bu yöntemde, işletme ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde katılımcılara aktarılır. Sorun, katılımcılar tarafından tartışılarak, karara etki edecek etmenler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Örnek olayda çözüm yolu tek değildir. Katılanlar olası çözüm önerilerinde bulunur ve bu öneriler tartışılır.<sup>63</sup>

Rol oynama yöntemi, katılanların, kendi yeteneklerini iyileştirme ve başkalarının sorunlarını anlama ve çözmeye yardımcı olma becerisi kazanmalarını sağlamaktadır. Rol oynama, katılımcılara, başarılı beşeri ilişkiler ilkelerini tanıtmak, kabul ettirmek ve bu ilkeleri uygulamak imkanı vermektedir.<sup>64</sup>

Çabuk ve stratejiye dayalı kararlar verebilme kabiliyeti yöneticiler için kritiktir. Bilgisayara dayalı değişik iş ortamları oluşturularak, bireyler veya yönetici grubu; pazarlama, ürün geliştirme gibi stratejik konularda karar verirler. Burada, benzetim aracılığıyla, reflekslerin zirveye çıkması, tam ve hızlı karar verme becerisinin geliştirilmesi hedeflenir. Bunlara ilave olarak, işletme ve sektör bilgisinin derinleşmesi sağlanır.<sup>65</sup>

Yönetim oyunları tasarlanırken, örgütün kendi durumunu yansıtan benzetimler seçilmelidir. Yönetim oyunlarında adaylara; belli bir ürünü satması, bir politika geliştirmesi, diğer birimlerle yardımlaşması gibi görevler verilir. Yönetim oyununa katılan adayların oluşturduğu gruptaki adayların, birbirlerine benzer iş deneyimine sahip olması gerekir. Bu yöntem karmaşık ve zaman alıcıdır, bu yüzden seçim durumlarından çok, eğitim amaçlı kullanılması daha uygundur.<sup>66</sup>

<sup>62</sup> Jerald Greenberg & Don E. Eskew, "The Role of Role Playing in Organizational Research" *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, 1993.

<sup>63</sup> Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997, s. 211.

<sup>64</sup> Bingöl, a.g.e., s. 210.

<sup>65</sup> Stephen E Forrer & Zandy B Leibowitz, *Using Computers in Human Resources*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991, s. 102.

<sup>66</sup> Seegers, a.g.e., s. 751.

Bekleyen sorunlar yöntemi, hedef yönetim pozisyonunun çözüm bekleyen sorunlarından oluşan materyali kullanarak gerçekleştirilen bir benzetim alıştırmadır. Hipotetik olarak, bir yönetim pozisyonu ele alınarak, bu pozisyondaki bir yöneticinin; mektuplar, yazışmalar, kayıtlar gibi belli bir performansla çözülebileceği işler ve sorunlar karşısında değerlendirilen adayın tepkisi ölçülür. Bu yöntem, hedef işlerin iyi tanımlandığı durumlarda daha geçerlidir. Bekleyen sorunlar, esas olarak ölçme, eğitim ve araştırma amaçlı kullanılmaktadır.<sup>67</sup>

Bekleyen sorunlar alıştırmasında, katılımcıya mektuplar, şirket yazışmaları ve başka notlardan oluşan belli bir problem ile ilgili bir dosya verilir. Aday, sınırlı bir zamanda belli bir problemi çözmek için karar verir.<sup>68</sup>

Bekleyen sorunlar yöntemi, 1930'ların başında askeri bir teknik olarak ortaya çıkmıştır. Zamanla ölçme, eğitim ve araştırma amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. İlk zamanlarda, bekleyen sorunlar yönteminin yararlarıyla ilgili yaygın bir anlayış hakimdi; fakat sonradan bu tekniğin performansı ölçmedeki güvenilirlik ve geçerliliği sorgulanmaya başlandı.<sup>69</sup> Bekleyen sorunlar tekniğinin güvenilir bir şekilde puanlanabildiği ve belli bir görev için özel olarak geliştirildiği zaman geçerliliğinin yüksek olduğu ifade edilmektedir.

#### 7.2.4.Varisler İçin Eğitim Konuları

Bu bölümde aile işletmelerinde söz sahibi olacak aile üyeleri için somut bazı eğitim konularından bahsetmekte yarar var. Bir çalışmada gelecek kuşak aile bireylerine yönelik üç aşamalı bir eğitim modeli önerilmektedir:<sup>70</sup>

1. Temel Değerler Eğitimi Ve Varlık Eğitimi
2. Kişisel Gelişim Ve Seçim
3. İşe Giriş Stratejileri Ve Liderlik Eğitimi

<sup>67</sup> Jeffery Schippmann; Erich P Prien ve Jerome A. Katz, "Reliability and Validity of In-Basket Performance Measures", *Personnel Psychology*, Vol 43, 1990, s. 837.

<sup>68</sup> Seegers, a.g.e., s. 750.

<sup>69</sup> Schippmann ve d. a.g.e.

<sup>70</sup> Bahar Akıngüç Günver, "Aile İşletmeleri Ve Gelecek Kuşak Aile Bireylerinin Eğitimi", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 92.

Temel değerler eğitimi ile, aile işletmesinde çalışsa da çalışmasa da aile üyelerine hayatta lazım olacak değer ve erdemlerin kazandırılması amaçlanır. Temel değerler eğitiminde kendine saygı, başkalarına saygı ve pozitif bakış açısı üzerinde durulur. Varlık eğitiminde ise, birinci kuşağın girişimciliği, ailenin varlığının oluşumu, ailenin değerleri yer alır. Varlık içinde doğmuş aile üyesinin bu sorumluluğu taşıyabilmesi bilinci kazandırılmaya çalışılır.

Bir diğer çalışmada aile işletmelerinde yönetim devredilecek varislerin alması gereken eğitimler şu başlıklarda sıralanmaktadır<sup>71</sup>.

- § İletişim
- § Problem Çözme
- § Değişim Yönetimi
- § Stratejik Planlama
- § Girişimcilik
- § Uluslararasılaşma

Aynı çalışmada varisler için gerekli eğitimler belirli temel ve alt başlıklarda toplanmıştır. Bu konular ise şunlardır:

### **Teknik Konular**

- § Ticari Yönetim
- § Pazarlama
- § Müşteri Yönetimi
- § Muhasebe ve Kontrol
- § İnsan Kaynakları Yönetimi
- § Yeni Teknolojiler
- § Yasal ve Vergi Konusu

### **Aile İşletmesi Konuları**

- § Aile İçindeki İlişkiler ve Onların İşletme Üzerindeki Etkileri
- § Aile İşletmesi Profesyonelleşmesi
- § Varis Planlama

<sup>71</sup> Ercilia Garcia Alvarez, *Family Business Training for 21. Century: European Report*, ss. 23-26.

- § Sonraki Neslin Yetiştirilmesi
- § Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim
- § Aile İşletmesi Protokolü

### **Beceri ve Yetenek Gelişimi**

- § Karar Alma
- § Problem Çözme ve Analiz
- § Liderlik
- § Değişim Yönetimi
- § Takım Çalışması
- § İletişim
- § Kişilerarası İlişkiler
- § Müzakere
- § Stratejik Düşünce
- § İnsanların Motivasyonu

### **7.3 Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde İlk Yıllar**

Aile işletmelerinde yönetici adaylarının ilk yıllarda yapacağı işler sonraki performansları için oldukça önemlidir. İlk yıllarda adayın çalışmaya meydan okuyucu (kişiyi zorlayan) işler ile başlaması onun kuruma kazanılması için önemli bir başlangıç adımındır. Çünkü, ilk işin meydan okuyucu olması ile yönetici başarısı arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.<sup>72</sup> Ayrıca yönetici adayına işletmede kişinin performansının dikkate alındığı ve aile üyelerinin de başarı için alt kademelerden işe başlamasının gerektiği gösterilmiş olur.

Pek çok aile işletmesinde aile üyelerinin alt kademelerden başlayarak, iş öğrenerek ve yavaş yavaş yükseltilmesi yolu tercih edilmektedir. Hatta aile üyesinin çok iyi okullardan çok iyi derecelerle mezun olması bile bu uygulamayı değiştirmemektedir. Bunun en güzel örneklerinden birisi Ali Sabancı'dır. Amerika'nın en iyi üniversitelerinden biri olan Columbia'dan dereceyle mezun olan ve arkasından Morgan & Stanley yatırım bankasının-

---

<sup>72</sup> Morgan W. McCall, "Developing Executives Through Work Experiences", *Human Resource Planning*, Vol. 11, 1988, s. 3.

da finansal analist olarak çalışan Ali Sabancı ilk mastırlı veznedar olarak tanıtılmaktadır. Ali Sabancı, bir röportajda şu bilgileri vermektedir :<sup>73</sup>

*“Hayatım boyunca hep finans ağırlıklı bir şey yapmak istedim. Aklımdan dışı, ressam olmak geçmedi. İyi bir eğitimle Türkiye’ye döndüğüm halde en büyük sıkıntım Türk insanını, Türk piyasasını tanımamamdı. Hala da tanıma açısından 4 senelik bir geçmişim var. Kağıt üzerinde çok iyi bir formasyonum vardı bana göre. Her zaman aile şirketinde çalışmak istedim. Sorumluluk alacağımı düşünürken Sultanhamam’da işe başladım. Bir sene Akbank’ın Bahçekapı şubesi! Bir ay gişede veznedarlık yaptım. Herhalde Türkiye’nin ilk masterlı veznedarı bendim. 1997’de Sabancı grubunda yeniden yapılanma olunca strateji ve iş geliştirme departmanında, proje yapan bir ekibin başına geldim.”*

Yönetici adaylarının yetiştirilmesinde adaya verilen ilk işlerin meydan okuyucu (zorlayıcı) olmasının öneminden bahsedilmişti. Meydan okuyucu işler; “başkalarına nezaret etmeyi gerektiren, daha az yapılandırılmış ve iyi bir üst (patron) ile çalışılan işler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>74</sup> Meydan okuyucu işler, işgörende psikolojik başarı duygusunun gelişmesini sağlamaktadır.<sup>75</sup> Başarılı yöneticilerin, erken yaşlarda önemli sorumluluk aldıkları görülmektedir.<sup>76</sup> İşler meydan okuyucu, anlamlı ve sürekli öğrenmeyi vurgulayan ve ödüllendiren bir niteliğe sahipse, kişiler enerjilerini ortaya koymaktadır.<sup>77</sup> Bu katkıları dolayısıyla, meydan okuyucu zor işler yönetici adaylarının yetiştirilmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır.<sup>78</sup>

Aile işletmelerinde yönetici adaylarının yetişmesinde önemli sorumluluklar erken verilirken kontrollü davranmak gereği gözden uzak tutulmamalıdır. Erken sorumluluk vermek bir yönüyle motivasyonu sağlarken, diğer yönüyle kişi yetiştirmenin bir yoludur. Bu yüzden sorumluluk verilirken hangi bilgi, beceri veya deneyimin kazandırılmaya çalışıldığı planlanmalıdır.

<sup>73</sup> “Üçüncü Kuşak Patronlar”, *Hürriyet Pazar*, 20 Şubat 2000

<sup>74</sup> McCall, a.g.e., s. 3.

<sup>75</sup> D.E. Berlew ve D.T. Hall, “The Socialization of Manegers: Effects of Expectation on Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 11, 1966, s. 207-223

<sup>76</sup> Charles Cox & Cary L. Cooper, *High Flyers: An Anatomy of Managerial Success*, Oxford: Basic Blackwell, 1988, s. 29.

<sup>77</sup> John J Sherwood, “Creating Work Cultures With Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics*, Winter 1988, s. 6.

<sup>78</sup> Burke, a.g.e., s. 23.

Meydan okuyucu işlerdeki temel unsurlar arasında şunlar sıralanmaktadır:<sup>79</sup>

- § Patronlar,
- § Yetersiz veya direnen astlar,
- § Yeni insanlarla uğraşmak,
- § Yüksek statü,
- § İş farklılaşması,
- § Alan ve ölçek büyümesi,
- § Kaçan kozlar ve
- § Değişim derecesi.

Aile üyesi yönetici adaylarının ilk yıllarda karşılaşabilecekleri bir soruna temas etmekte yarar görülmektedir. Bu sorun: Patronun oğlu işi öğrenmek adına her işi yapmaz anlayışı. Bu anlayışın doğru olmadığını gösteren bir örnek olan Yazıcı, ‘patronun oğlu’ olarak görülmenin kendisini rahatsız ettiğini belirtmekte ve bu durumun farklı deneyimler kazandıracak işler yapmasına engel olmadığını vurgulamaktadır:<sup>80</sup> “Olaya tek açıdan değil de diğer açılardan da bakabilmek, çok önemliydi benim için” diyor. Amerika’daki öğrenciliği sırasında da Le Meridien Otel’de arabaları park etmiş. Şimdi genel müdür koltuğunda oturan Yazıcı “Benim asıl deneyimim odur” diyor.

Bu bölümü sonlandırırken ikinci kuşağın iş hayatındaki ilk yılları ilgili bazı örnekler verelim.

İşini çok seven Aytuğ Onur, çocukluğunun yaz aylarını, dedesinin bakkal dükkanında çalışarak geçirdiğini anlatarak şu bilgileri veriyor:<sup>81</sup>

---

*“Ablam, ben ve kardeşim, o dükkanın tezgahında yetiştik. Bu da beraberinde işi özümsemeyi getirdi. Sonradan aile şirketlerinin kurumsallaşması ile ilgili eğitimlere katıldık. İkinci ya da üçüncü neslin işten bağımsız tutulmaması gerektiğini, orada da tekrarladılar. Yetişme tarzımızın ne kadar doğru olduğunu, o zaman daha iyi anladık. Çok iyi okulları bitirsek de gelir gelmez, herhangi bir departmanın başına geçmedik. Patronun çocuğu en tepeden başlar gibi bir olay olmadı bizde.”*

---

<sup>79</sup> McCall, a.g.e., s. 4.

<sup>80</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>81</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>



İkinci örnek olan Yeni Karamürsel'den Saruhan Tan ise şunları anlatmaktadır:<sup>82</sup>

*İşe Sultanhamam mağazasında başladım. Orası küçük ve daha kurtlar sofrasıydı. Orada daha çabuk pişeceğimi düşündüm. İşportacılara gömlek sattım, parasını alamadım, birkaç kere para kaptırdığım oldu ama kazandığım tecrübeyi o kaptırdığım parayla elde etmem imkansız gibi bir şey.*

#### 7.4 Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesinde Kritik Deneyimler

Varislere deneyimlerini artırabilecekleri işler verilerek gelişim faaliyetleri planlanmalıdır. Gelişim deneyimleri genellikle işbaşında verilen işlerin yapılması biçimindedir. Burada özellikle vurgulanması gereken nokta, gelişim amaçlı verilen görevlerin sistematik ve adayın başarabileceği türden olması gereğidir. Zamansız bir biçimde bazı görevlerin erken yüklenmesi adayın moralinin bozulmasına ve kendine güvenini kaybetmesine neden olabilir. Adaya görev verilirken işin yapılması kadar adayın işi öğrenmesi de önemsenmelidir. Görev tamamlandıktan sonra görevle ilgili adaya mutlaka geribesleme yapılmalıdır.

Yönetici adayını geliştirecek bazı deneyimler arasında şunlar sıralanmaktadır:<sup>83</sup>

- § Doğru patron için çalışmak (rehberlik),
- § Zor astları yönetmek,
- § Büyük görevler üstlenmek,
- § Hat ve kurmaylar görevler arası değişiklikler,
- § Güç bir problemin üstesinden gelmek,
- § Yarışa dezavantajlı başlamak ve
- § Bir görev gücüne katılmak veya yönlendirmek.

Tablo 7.3'de ise yönetici adaylarının yetişmesine yardımcı olan bazı gelişim deneyimleri sunulmaktadır.<sup>84</sup>

<sup>82</sup> <http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<sup>83</sup> James W. Walker, *Human Resource Strategy*, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1992, s. 245.

<sup>84</sup> McCall, a.g.e., s. 189.

Tablo 7.3. Gelişim Deneyimleri

**İŞ ATAMALARI**

- Çabalayarak bir şeyler ortaya koymak
- Başarısız bir işlemi istikrara kavuşturmak
- Tek başına veya ekibin bir parçası olarak önemli projelerde görev almak
- Para, insan ve fonksiyon olarak yapılan işte sorumluluğun artması
- Hat yönetiminden kurmay görevine geçmek

**DİĞER İNSANLAR**

- İstisnai özelliklere sahip üstleri model almak
- Bireysel veya şirket değerlerini gösteren komuta zinciri içindeki davranışlar

**GÜÇLÜK**

- Başarısız ve hatalı işler
- Tenzil, ilerlememe ve sıkıcı işler
- Ciddi performans problemi olan üstleri yönetmek
- Mevcut işten hoşnutsuzluk dolayısıyla yeni bir kariyere başlamak
- Boşanma ve hastalık gibi bireysel problemler

**DİĞER OLAYLAR**

- Biçimsel kurslar
- Başlangıç dönemlerinde idari olmayan iş tecrübeleri
- İlk olarak insanları yönetme ve gözetme
- İş dışındaki tecrübeler

**Kaynak:** Morgan W. McCall, "Developing Executives Through Work Experiences", *Human Resource Planning*, Vol. 11, 1988, p. 3.

Yönetici adaylarının gelişim deneyimleri planlanırken, çapraz fonksiyonlar ve coğrafi bölgeler arası değişikliklere yer verilmelidir. Yer değişiklikleri fonksiyonel birim içinde olacağı gibi, fonksiyonel birimler arasında da olmaktadır. Fonksiyonel birim içindeki yatay hareketlilik; alana (fonksiyona) özgü bilgi artırmak amacıyla yapılmaktadır. Fonksiyonlar arası hareketlilik ise, örgüt kültürü, misyonu ve ürünleri tanımaya yöneliktir. Çapraz fonksiyonlar arası hareketlilik ve kurmay-hat görevleri arasındaki rotasyon işgörenlerde liderlik becerisi geliştirmede oldukça yararlıdır.

Türkiye’de belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin kurucusu girişimciler kendi otobiyografilerinde gelişip büyümelerine katkı sağlayan bazı önemli deneyimleri genç kuşaklara aktarmaktadır. Erdoğan (2001) bu girişimcilerin yaşadıkları ve ders aldıklarını belirttikleri gelişim deneyimlerini Tablo 7.4’teki gibi derlemiştir.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Nihat Erdoğan, "Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri Ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul

Tablo 7.4. Girişimcilerin Gelişim Deneyimleri

Girişimci Yetkinlikleri	Girişimci İşadamları							
	Vehbi Koç	Sakıp Sabancı	Nejat Eczacıbaşı	Fevzi Akkaya	Selçuk Yaşar	Vitali Hakkio	Rüştü Akın	Kemal Şahin
1. Aile üyelerinin dayanışması		X			X	X	X	
2. Ailenin Yaşadığı bir felaket					X			
3. Yurtdışı tecrübesi	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Ortaklık ilişkileri	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Önce ticaret ile başlamak, sonra sanayiye geçmek	X	X			X		X	X
6. İnsan ilişkileri	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Yeni Faaliyet alanlarına girmek	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Başkasının kurup başarılı olamadığı işe sonradan ortak olmamak	X	X	X			X		
9. Yetişme dönemlerinde staj yaparak alt kademelerden işe başlamak	X	X			X	X	X	
10. Ticaret ve Sanayii Odalarında, Derneklere görev almak	X	X	X		X		X	X
11. Kanun Değişikliği	X	X	X	X	X	X	X	X
12. Kardeşlerin birbirini tamamlaması		X				X		
13. Yönetimi profesyonellere devretmek	X	X	X	X	X	X	X	X
14. Yabancılarla çalışmak	X	X	X			X		X

Erdoğmuş yine aynı çalışmada, girişimcilerin otobiyografilerinden hareketle, bazı girişimcilik özelliklerinin hangi olaylarla karşılaşa karşılaşa geliştiği ile ilgili örnekler vermektedir.<sup>86</sup> Tablo 7.5'de hangi olayların girişimcilere neler öğrettiği konusunda örnekler sunulmaktadır.

Girişimcilik yetkinliğinin deneyim ile öğrenilebilir ve geliştirilebilir olduğu kabul gören bir yaklaşımdır. Özellikle canlı bir örneğin, rol modelin varlığı girişimciliğin gelişmesinde önemlidir. İş, rol ve kişilerle ilgili deneyimler girişimciye bir işe nasıl başlanacağı, yönetileceği ve büyütüleceğini öğrenme fırsatı vermektedir.<sup>87</sup> Girişimci rolünü yerine getirirken, yeni işlerin başlatılmasında sosyal ilişkilerin gelişmiş olması gerekmektedir;

<sup>86</sup> A.e.

<sup>87</sup> Barbara J. Bird, "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 2, JAI Press, 1995, s. 51-72.

Tablo 7.5. Deneyimlerden Kazanılan Beceriler

Öğrenilen Beceri	Yaşanılan olay(lar)
Yüksek İş Kalitesi	Babalar mesleğini yerine getirirken büyük küçük iş ayrımı yapmaması, sabırla ve itina ile işlerini yapmaya çalışmaları
İşine Odaklanmak	Esas faaliyet alanı dışında girilen işlerde başarısız olmak, asıl işe konsantrasyonun gerektiğini öğretti.
İşletme Organizasyonu	Teşkilatı kurarak işe başlamanın getirdiği yararlar, işler büyüdükçe şirketleşmenin ve kurumsallaşmanın yönetim ve kontrolü kolaylaştırmasının farkedilmesi
Adım adım ilerlemek	İş kurarken birimleri yavaş ve ihtiyaca bağlı olarak geliştirmenin başarıyı, hızlı büyümenin ise başarısız bazı örnekleri doğurması bu yetkinliğin gelişmesini sağlıyor
İşi Bilen Kişilerle Çalışmak	İşi bilmeyen kişilerle kurulan ortaklık ya da bu kişilerin istihdamının olumsuz sonuçlanması
Disiplinli olmak	Aile ve okul disiplinin kazanıldığı iki yer. Ayrıca disiplinin yaygın olduğu bir ülkede çalışmak bu yetkinliğin gelişmesini sağlıyor.
Zaman Yönetimi	İş ilişkileri sırasında
Devlet, İş çevreleri ve kolaylaştırması	Resmi ilişkiler yerine kişisel ilişkilerin iş yapmayı Odalarla iyi ilişkiler
İnsan İlişkileri Konusunda	İşletmelerde çalışan profesyonellerden öğrenildi Duyarlılık

çünkü sosyal ilişkiler ve temasların yoğunluğu girişimci davranışında en temel belirleyicilerdendir.

### Özet

Yönetici adaylarının mevcut performans ve potansiyellerinin ölçülmesi yönetici yetiştirmede önemli bir aşamadır. Adaylar değerlendirilirken gelecekte işletme yönetiminde gerekli olacak nitelikler dikkate alınmalıdır. Yönetici adaylarını seçerken; performans değerlendirme, değerlendirme merkezleri, psikolojik testler ve farklı düzeylerden geribesleme kullanılabilir. Aile işletmelerinde yönetimde söz sahibi olacak kişilerin mutlaka aile üyesi olması gerektiği, daha çok işini seven ve işe uygun bilgi ve becerilere sahip üyelerin işletmede çalıştırılması ve yönetimine getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Prof. Dr. Nihat Erdoğan başkanlığında 20 kişilik bir grup aile işletmesi sahip/yöneticisi ile İGİAD'da yapılan bir atölye çalışmasında katılımcıların belirledikleri ikinci kuşağın yetiştirilmesine yönelik tedbirler.

### **AİLE İÇİNDE İKİNCİ KUŞAĞIN GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER:**

- Aile içi diyalogu geliştirmek
- Aileyi birinci kuşak eksenli oluştan kurtarmak
- İkinci kuşağa aile işini sevdirmek
- Aile ve iş hayatını birbirinden ayrı iki sistem olarak yapılandırmak
- Aile üyelerinin performanslarını dikkate almak
- İşletmede görev tanımlarını açık hale getirmek
- Aile üyelerinin yeteneklerine uygun istihdamını sağlamak
- Çocuklar arasında cinsiyet ayrımı yapmamak
- İlke merkezli bir işletme yapısı oluşturmak
- Şirketlerde kurumsallaşmayı sağlamak
- Birinci kuşakla ikinci kuşak arasındaki ilişkiyi formal unsurlara bağlamak
- Gelin, görümce ve diğer akrabaları eğitmek
- Aile üyeleri arasında performansa göre bir ücretlendirme sistemi kurmak
- Ailenin evdeki bireylerinin de şirketten hayattayken faydalanmalarını sağlamak
- Ev hayatı ile iş hayatını birbirinden ayırmak
- Gelenekleri sürdürmek
- İşletmede çalışma ve işletme ilke ve prensipleri ile kariyer basamaklarını belirlemek
- İşletmeye uyum sağlanması için rotasyon usulüyle aile üyelerine işletmedeki işleyişi öğretmek

Yönetici adaylarının yetiştirilmesi iki ana eğitim yöntemiyle yürütülmektedir: İşbaşı ve iş dışı eğitim yöntemleri. İşbaşı eğitimi, bizzat işi yaparken gerçekleştirilmektedir. İş dışı eğitimi ise teorik eğitimleri kapsar. İşbaşı eğitimi başarılı ve sürekli olarak yönetim becerisi geliştirmede kullanılabilir. Yöneticinin işbaşında yetiştirilmesi ancak sistematik yürütülürse beklenen fayda elde edilir.

İşbaşı eğitimleri yoluyla varisin işletme yönetimine hazırlanması sonucu aday, hem iş ve işletmeyi yakından tanıma imkanına sahip olmakta hem de sorumluluğu artarak yükseldiği için üst görevlere çıktıkça fazla zorlanmamaktadır. Bu aşamalarda işletmenin farklı birimlerinde rotasyon ve deneyimli bir rehberin önderliği, sürecin başarılı olmasını sağlamaktadır.



## SONUÇ

Girişimci, ekonomik mal veya hizmet üretmek ve/veya pazarlamak amacıyla üretim faktörlerini bir araya getiren kişidir. Kar elde etmek için girişimlerde bulunurken, bu çabaları sonucunda ortaya çıkabilecek riskleri de üstlenmektedir. Girişimcilerin özellikleri arasında risk almak, sorumluluk üstlenmek, sürekli yenilik arayışı içinde olmak ve mevcutla yetinmemek sayılabilir. Girişimcilerin başarı güdüsü yüksek kişiler olduğu da ifade edilmektedir. Girişimciler doğuştan gelen bazı özelliklere sahip olan ve bu özellikleri aile ve/veya çevre faktörleriyle şekillenen kişilerdir. Girişimciliği böyle kabul edersek bunun anlamı eğitim yoluyla girişimciliğin geliştirilebilmesi demektir.

Aile işletmelerinin girişimciler ile özdeşleşmesi yanında belirgin bir özellikleri de çok büyük bölümünün KOBİ olmasıdır. KOBİ kavramı hukuki olmaktan çok ekonomik bir anlam taşımaktadır. KOBİ tanımında kullanılan büyüklük nisbi olup, sanayileşme düzeyi, pazarın büyüklüğü, iş koşulları ve kullanılan üretim tekniklerine bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir.

Pek çok ülkede sanayinin temelini küçük işletmelerin oluşturduğu bilinmektedir. Tüm dünyada KOBİ'ler ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkeler arasında görece farklar olsa da, hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ'ler toplam işletmelere oranı bakımından çok yüksek bir seviyededir. Türkiye'de aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy işletme olduğu yaygın bir görüştür.

Türkiye'deki aile işletmelerinin KOBİ konumunda olması, aile işletmelerinin küçük işletmelerle aynı olduğu anlamına gelmemektedir. Bazen

uluslararası bir firma veya bir ülkenin önemli bir işletmesi de aile işletmesi olabilmektedir. Ancak KOBİ'ler ile aile işletmelerinin benzer yönleri farklılıklarından daha çoktur. Bazı büyük işletmelerin aile işletmesi olması, KOBİ'ler ile aile işletmeleri arasındaki benzerliği azaltmamaktadır. Bu yüzden KOBİ'lerin belli özelliklerini bilmek, aile işletmelerini anlamak için oldukça yararlı görülmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de, kamu dışındaki işletmelerin büyük bir bölümü aile işletmesidir. Aile işletmesi, sahiplik ve kontrolün çoğunluğunun bir ailenin elinde olduğu, iki veya daha fazla aile üyesinin doğrudan işin içinde olduğu işletmelerdir. Aile işletmelerinin genel olarak zincir oteller, perakende, distribütörlük, tedarik gibi hizmet sektörlerinde daha başarılı oldukları görülmektedir. Aile işletmelerinde dikkati çeken boyutlar; aile, işletme ve sahipliktir. Aile işletmelerinde bu boyutlar birbiriyle etkileşim halindedir.

Aile işletmeleri bir dizi yaşam evresinden geçerek büyürler ve yaşam eğrisinin her bir evresinde aile işletmeleri farklı karakteristikler göstermektedir. Kurucunun işletme üzerinde oldukça belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinde kurucu merkezi bir konuma sahiptir denilebilir. İşletme, kurucu ile neredeyse özdeşleşmiştir. Bu yüzden aile işletmelerinin başında bulunan kuruculara/liderlerde, aile işletmelerini korumak ve sürekli kılmak konusunda güçlü bir istek ve motivasyon vardır.

Ailede baba, anne, eş, çocuk, gelin, damat, torun gibi roller vardır. Her rol farklı sorumluluk ve görevleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Ailede olduğu gibi, işletme sisteminde de belli rol, görev ve sorumluluklar vardır. Aile sistemi ve işletme sisteminin kendi içinde tutarlı birer yapısı oluşmaktadır. Ancak bir sistemdeki rol diğer sisteme taşınırken gerekli uyarlamalar yapılamazsa çatışma çıkmaktadır.

Türkiye'deki aile işletmelerinin gelişimine bakıldığında zaman, küçük birer işletme olarak başlayıp günümüzde çok büyük ölçeklere ulaşmış asırlık Türk aile şirketinin olmadığı görülmektedir. Ancak daha bir asrı tamamlamayan ama Dünyanın en büyük aile işletmeleri sıralamasında yer alan Türk aile şirketleri de mevcuttur.

Aile işletmeleri, aile ve işletmeden oluşan iki ögeli kompleks bir niteliğe sahiptir. Aile üyeleri, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçasıdır. Bu durum çatışma potansiyeli barındırmaktadır. Aile;



duygu temelli, aile üyeleri arasında bağlılığın önemli olduğu, değişimin daha az yaşandığı bir sistemdir. Buna karşılık işletme; görevlerin tamamlanması temeli üzerine bina edilen, ilişkilerin sözleşmeye bağlı olduğu, performans ve verimliliğin önemli olduğu ve değişimin daha fazla yaşandığı bir sistemdir. Tüm işletmelerde söz konusu olan işletme yönetimi ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir. Ancak, sahip oldukları bazı özellikleri dolayısıyla aile işletmelerinin yönetimi kendine has bazı farklılıklar göstermektedir.

Aile işletmelerinin yönetim bakımından en belirgin özelliği, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kişide toplanmasıdır. Aile işletmesinde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi engellemektedir.

Aile işletmeleri büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. Kurumsallaşma yoluyla fonksiyonlararası koordinasyon eksikliği, organizasyon yapılarının yetersizliği, planlama eksikliği, yürütmedeki yetersizlikler ve nitelikli insan kaynağı eksikliği giderilmeye çalışılır. Aile işletmelerinde yönetimin profesyonelleşmesi sürecinde, aile üyeleri kadar dışarıdan profesyoneller de istihdam edilebilir. Ancak uygulamada aile işletmelerinin dışarıdan profesyonel istihdam etmesi kolay olmamaktadır. Yönetimde aile üyelerine öncelik vererek, aile işletmeleri bu sorunu çözmeye çalışmaktadır.

Aile işletmelerinde işletme sahip ve yöneticiliğinin aynı kişide olması, yönetim devri oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim devrinin başarıyla gerçekleştirilememesinde, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzı kadar, yönetimi devredecek aile üyesi veya profesyonel bulamaması da etkili olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için oldukça ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanmasıdır.

İhtiyaç doğdukça yönetici bulma ve boşalan pozisyona onu yerleştirme yerine, yönetici adaylarının yetiştirilerek, şimdiden geleceğe hazırlanma-

sı uygulamasının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Geleceğin yöneticileri aile üyeleri olabileceği gibi profesyonel yöneticiler de olabilir. Bu konudaki uygulamalar, profesyonel yönetim becerisine sahip aile üyelerinin, aile işletmelerinin yönetiminde daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede aile işletmelerinin yapması gereken hazırlık şu başlıklarda toplanabilir:

- § Gelecekte aile işletmesinde yöneticilik yapacak kişilerin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi,
- § Varislerin belirlenmesi ve
- § Planlı gelişim faaliyetleri yoluyla varislerin yetiştirilmesi.

Geleceğin yöneticisi hem dönüştürücü hem de iş odaklı liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Geleceğin girişimcisinin nitelikleri liderlik ve yöneticiliğin karışımı olacaktır: Hem mevcut kaynakların etkin kullanımını sağlamak hem de işletmeyi geleceğe taşımak. Yani liderlik (doğru işleri yapmak) kadar, yöneticilik (işleri doğru yapmak) de önemlidir. İşletmenin içinde bulunduğu şartlar ve hayat aşamasına bağlı olarak liderlik ve yöneticiliğin uygun kıvamda karışımı geleceğin işletme yönetiminde önemli olacaktır.

Varislerin mevcut performans ve potansiyelin ölçülmesi varis yetiştirmede önemli bir aşamadır. Adaylar değerlendirilirken gelecekte işletme yönetiminde gerekli olacak nitelikler dikkate alınmalıdır. Varisleri seçerken; performans değerlendirme, değerlendirme merkezleri, psikolojik testler ve farklı düzeylerden geribesleme kullanılabilir. Aile işletmelerinde yönetimde söz sahibi olacak kişilerin mutlaka aile üyesi olması gerektiği, daha çok işini seven ve işe uygun bilgi ve becerilere sahip üyelerin işletmede çalıştırılması ve yönetimine getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Yönetici adaylarının yetiştirilmesi iki ana eğitim yöntemiyle yürütülmektedir: İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri. İşbaşı eğitimi, bizzat işi yaparken gerçekleştirilmektedir. İş dışı eğitimi ise teorik eğitimleri kapsar. İşbaşı eğitimi başarılı ve sürekli olarak yönetim becerisi geliştirmede kullanılabilir. Yöneticinin işbaşında yetiştirilmesi ancak sistematik yürütülürse beklenen fayda elde edilir.

İşbaşı eğitimleri yoluyla varisin işletme yönetimine hazırlanması sonucunda aday, hem iş ve işletmeyi yakından tanıma imkanına sahip olmakta hem de sorumluluğu artarak yükseldiği için üst görevlere çıktıkça fazla

zorlanmamaktadır. Bu aşamalarda işletmenin farklı birimlerinde rotasyon ve deneyimli bir rehberin önderliği sürecin başarılı olmasını sağlamaktadır.

Aile işletmelerine yönelik bazı pratik önerilerle kitabı noktalayalım:

- § Aile ile işletme ilişkileri birbirine karıştırılmadan sınırlarının iyi çizilmesi gerekmektedir. Özellikle aile ilişkilerinin işletmeye etkisi olabildiği kadar azaltılmalıdır. Aile üyeleri duyguların yönetimi konusunda eğitilmelidir.
- § Problemler ağırlaşmadan ve işler yolunda giderken, bir aile anayasası hazırlanmalıdır. Bu anayasada, temel değerler, hisse yapısı, aile-işletme ilişkileri, yönetim organları, aile üyelerinin işletmede çalışması şartları gibi problem ve çatışma alanları düzenlenmelidir.
- § Aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak için yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi önemsenmelidir. Bu süreç kendi haline bırakılmak yerine, sistematik ve planlı olarak yürütülmelidir.
- § Aile işletmesinde yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesinin işletmeyi kurmak ve büyütmekten daha zor olduğu unutulmamalıdır. Bu sürece hem birinci hem de ikinci kuşak psikolojik olarak hazırlanmalıdır.
- § Aile işletmelerinde aile üyelerinin istihdamında liyakat dikkate alınmalıdır. Şimdiden varisler için gerekli beceriler belirlenmeli ve bu beceriler zamanla varislere kazandırılmalıdır. Varislerin varlık içinde büyüdükleri unutulmamalı, erken sorumluluk verme konusunda dikkatli davranılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Admonson, Gail. "See The World Erase Its Borders", *Business Week*, 28 Ağustos 2000.
- Akat, İlter. *İşletme Yönetimi*, İzmir: Yayınevi, 1997.
- Akdemir, Ali. *İşletme Bilimine Giriş*, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.
- Akkaya, Fevzi. *Ömrümüzün Kilometre Taşları*, İstanbul: Bilimsel ve Teknik Yayınları Çeviri Vakfı, 1996.
- Alada, Dinç "İktisadi Düşünce Tarihinde Girişimcilik Kavramı Üzerine Notlar", *İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Prof. Dr. Nazif Kuyucuklu'ya Armağan Özel Sayısı, No: 23-24, Ekim 2000-Mart 2001.
- Alayoğlu, Nihat. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müsiad Yayınları, 2003.
- Alpugan, Oktay. *Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları Ve Çözüm Önerileri*, <http://www.tesob.org.tr/oktay.htm>.20.08.2003
- Apaydın, Fevzi. "Girişimcilik ve Başarılı Girişimcilik Uygulamaları", Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Balaban, Yasemin. "İş Başı Rekoru", *CAPİTAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 2004/4, Nisan 2004.
- Başar, Mehmet. "Girişimcilik ve Girişimcinin Özellikleri", *Girişimcilik*, Ed. Yavuz Odabaşı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 2004.
- Beatty, Richard W., Schneier, Craig E. & McEvoy, Gleen M. "Executive Development and Management Succession", *Careers and HR Development*, Ed. G. R. Ferris, K.M. Rowland, Greenwich: JAI Press Inc., 1990. s. 157-189
- Beckhard, R. & Dyer, W. G. "Managing Continuity in the Family-Owned Business", *Organizational Dynamics*, 1983, s. 5-12

- Bernardin, H. John & Russell, Joyce E. A. *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Singapore: McGraw-Hill Inc., 1993.
- Bhada, Cma Yezdi K., Conley, James P. & Deacon, Thomas E. "A Career Development Model for Management Accountants", *Management Accounting*, June 1991, s. 36-39
- Bingöl, Dursun. *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997.
- Bird, Barbara J. "Demographic Approaches to Entrepreneurship: The Role of Experience and Background", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 1, JAI Press, 1993, s. 11-48
- Bird, Barbara J. "Toward a Theory of Entrepreneurial Competency", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 2, JAI Press, 1995, s. 51-72.
- Bjuggren, Per Olan & Sund, Lars Göran. "A Transaction Rational Cost for Transition of the Firm Within Family", *Small Business Economics*, 19, 2002, s.123-133.
- Buğra, Ayşe. *Devlet ve İşadamları*, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.
- Buğra Ayşe, "The Late Coming Tycoons of Turkey", *Journal of Economics and Administrative Studies*, Volume 1, No. 1, (Winter 1987). s. 143-155
- Buhler, Patricia. "Leaders vs. Managers", *Supervision*, Mayıs 1995, Sayı 56, s. 2-4.
- Burger, Jerry M. *Kişilik*, Çev. İnan Deniz & Erguvan Sağıroğlu, İstanbul:Kaknüs Yayınları, 2006.
- Burke, Lisa A. "Developing High-Potential Employees in the New Business Reality", *Business Horizons*, March-April 1997, s. 18-24
- Burton, Mary L. & Wedemeyer, Richard A. *In Transition*, Harper Business, 1991.
- Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. *Human Resource Management*, Boston: Irwin, 1991.
- Byrnes, Nanette. "The Boss in The Web Age", *Business Week*, 28 Ağustos 2000, s. 58-59.
- Campion, Michael A., Cheraskin, Lisa & Stevens, Michael J. "Career-Related Antecedent and Outcomes of Job Rotation", *Academy of Management Journal*, Vol 37, No 6, 1994, s. 1518-1542
- Cannell, Mike. "On the Job Training", *People Management*, 6 March 1997, s. 27-30
- Carsrud, Alan L. "Using Family To Make Turkey More Competitive: An Entrepreneurial Strategy", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir. *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

- Çetin, Canan. *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları, 1996.
- Ceylan, Adnan ve Demircan, Nigar. "Girişimciliği Etkileyen Faktörler İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-26 Mayıs 2001, s. 827-840
- Çoban, Fadime. "Tarih Gibi Şirketler", *Capital*, Temmuz 2002, s. 118-121.
- Conger, Jay A. "Personal Growth Training: Snake Oil or Pathway to Leadership", *Organizational Dynamics*, Summer 1993, s. 19-30
- Conger, Jay A. "The Brave New World of Leadership Training", *Organizational Dynamics*, Winter 1993, s. 46-58
- Cox, Charles & Cooper, Cary L. *High Flyers: An Anatomy of Managerial Success*, Oxford: Basic Blackwell, 1988.
- Cüceloğlu, Doğan. *İnsan Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.
- Çonkar, Kemalettin. "Kalkınmanın Gerçekleştirilmesinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Önemi ve Söz Konusu İşletmelerin Büyük İşletmelere Dönüştürülmesine Yönelik Bazı Kamusal Destekler", *A.Ü.Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı*, Eskişehir, 1990.
- Davis, P. ve Stern, D. "Adaptation, survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective", *Human Relations*, 34 (4), 1980, s. 207-224.
- Davis, Stanley M. *2001 Management; Managing The Future Now*, Great Britain: Simon & Schuster Limited, 1988.
- De Bono, Edward. *Rekabet Üstü*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.
- De Vries, Manfred F.R. Kets. "The Dynamics Of Family Firms: The Good and the Bad News", *Organisational Dynamics*, Kış, 1993.
- Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya. *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.
- Döm, Serpil. *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*, Great Britain: Clays Ltd., 1996.
- Eczacıbaşı, Nejat. *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul: Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı Yayınları, 1982.
- Erdoğan, Nihat. "Girişimci İşadamlarının Gelişim Deneyimleri Ve Girişimcilik Yetkinlikleri Arasındaki İlişkinin Hayat Tarihi Yöntemiyle İncelenmesi", 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.
- Erdoğan, Nihat. "Otobiyograflerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 24-27 Mayıs 2000, Nevşehir.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.

- Erkan, Mehmet ve Eleren, Ali. "Küreselleşme Sürecinde Kobilerin Yeniden Yapılandırılması Ve Bir Model Önerisi", *KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, 1. Orta Anadolu Kongresi*, s. 158-165 <http://www.kabinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-TIS.pdf>
- Forrer, Stephen E. & Leibowitz, Zandy B. *Using Computers in Human Resources*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- Fulmer, Robert M. ve Vicara, Albert A. "Executive Development: An Analysis of Competitive Forces", *Planning Review*, February 1996, s. 31-37
- Gabarro, John J. "When a New Manager Takes Charge", *Designing and Managing Your Career*, Ed. H. Levinson, Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1989, s. 122-144
- Genç, Nurullah ve Fatih Karcıoğlu, "Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.
- Greenberg, Herald & Eskew, Don E. "The Role of Role Playing in Organizational Research" *Journal of Management*, Vol. 19, No. 2, 1993, s. 221-241
- Greiner, Larry E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Watertown: Harvard Business Review, July-August 1972.  
<http://www.milliyet.com.tr/ekler/vitrin/19990306/yazr/sule.html>
- Gümüş, Mustafa. *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Haliloğlu, Necla. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü Yöneticisi, 5.11.2002 tarihinde-Radyo Metropol'de Türkiye'de Girişimcilik konusundaki panelde yaptığı konuşma.-
- Hall, Douglas T. "Introduction: An Overview of Current Career Development Theory, Research and Practice", *Career Development in Organizations*, Ed. Douglas T. Hall, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986, s. 1-20
- Handler, W. "Succession in Family Business: A Review of the Literature", *Family Business Review*, 7, 1994, s. 273-286.
- Hiatt, Peter. "Identifying and Encouraging Leadership Potential: Assessment Technology and the Library Profession", *Library Trends*, 40, 3, Winter, 1992, s. 513-542.
- Hirst, Paul ve Thompson, Grahame. *Küreselleşme Sorgulanıyor*, çev: Çağla Erdem ve Elif Yücel, Ankara: Dost Kitabevi, 1998, s. 32-46
- Hürriyet Gazetesi, 7 Şubat 2004.
- İren, Faruk. "Aile İşletmelerinde Yabancı Ortaklık", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2004.



- Karataş, Süleyman. *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İstanbul: Veli Yayınları, 1991.
- Karpuzoğlu, Ebru. *Büyüyen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları, 2001.
- Katz, Robert L. "Skills of an Effective Administrator", içinde *Designing and Managing Your Career*, Editor: H. Levinson, Boston: Harward Business School Publishing Division, 1989.
- Keser, Aşkın. *Çalışma Yaşamında Dönüşümler*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2002.
- Kırlı, Cengiz. "A Profile of The Labor Force in Early 19<sup>th</sup> Century Istanbul", *International Labor and Working Class History*, Fall 2001, No: 60, s. 125-140.
- Koç, Vehbi. *Hayat Hikayem*, İstanbul, 1971.
- Koçel, Tamer. "Aile İşletmeleri", *Milliyet*, 12 Aralık 1990.
- Kurtulmuş, Numan. *Sanayi Ötesi Dönüşüm*, İstanbul: İz Yayıncılık, 1996.
- Leach, Peter. *Family Busines*, Great Britain: Stoy Hayward, 1994.
- Leape, Martha P. & Vacca, Susan M. *The Harvard Guide to Careers*, Massachusettes: Harward University Press, 1991.
- McCall, Morgan W. "Developing Executives Through Work Experiences", *Human Resource Planning*, Vol. 11, 1988.
- McCauley, Cynthia D., Ruderman, Marian N., Ohlott, Patricia J. & Morrow, Jane E. "Assessing the Development Components of Managerial Jobs", *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, No 4, 1994, s. 544-560.
- Metin, Nihan. "Mühendis Kökenli Girişimcilerin Kariyer Gelişimi ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- Meyer, Herbert H. "A Solution to the Performans Appraisal Feedback Enigma", *Academy of Management Executive*, Vol 5 (1), 1991, s. 68-76.
- Minzberg, Henry. "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Designing and Managing Your Career*, (Ed. H. Levinson), Boston: Harward Business School Publishing Division, 1989, s. 47-63.
- Morris, Michael H., Williams, Roy W. & Nel, Deon. "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol 2, No.3, 1996, s. 68-81.
- Müftüoğlu, Tamer. *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.
- Müftüoğlu, Tamer, Tuncel, Asude Özsoy & Akbulut, Yağmur. "Tarihi Gelişim Süreci İçinde Türkiye'de Girişimcilik", ([http://www.aitco.com/İslam/ilimsanat43/trk/t\\_muftuoglu.htm](http://www.aitco.com/İslam/ilimsanat43/trk/t_muftuoglu.htm)).

Murphy, Kevin R. "Psychological Measurement: Abilities and Skills", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1988, s. 213-243.

Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Program*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1991.

Naffziger, Douglas "Entrepreneurship: A Person Based Theory Approach", *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 2, JAI Press, 1995, s. 21-50.

O'Hara, William T. & Mandel, Peter. "The World's Oldest Family Companies", <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.

Oddou, Gary G. & Mendenhall, Mark E. "Succession Planning for the 21th Century: How Well Are We Grooming Our Future Business Leaders", *Business Horizons*, Jan-Feb, 1991, s. 26-34.

Örgev, Mehmet. "Türk Cumhuriyetleri ile İlişkilerin Geliştirilmesinde KOBİ'lerin Rolü", Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Özçer, Necip. "Mantıklı Mantıksızlık", *Kalder Forum*, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002.

Özel, Mustafa. "Aile Şirketleri Kurumlaşmalı", *Yeni Şafak*, 15 Aralık 2002.

Özgen, Hüseyin ve Doğan, Selen "Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunlar," <http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan98/kobi.htm>

Özgener, Şevki. "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yeniden Yapılanması",

<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm>.

Özkan, Serhat. "21. yy Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Mühendislik Kökenli Yöneticiler İçin Eğitim Ve Gelişim İhtiyaçları", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, 2003.

Paksoy, Mahmut. "İlk ve Orta Kademe Yöneticilerin Seçim ve Değerlemesinde Bir Yöntem: Değerleme Merkezi Yaklaşımı", *İşletme Fakültesi Dergisi*, 1986, s. 123-129.

Papanek, Gustav F. "The Development of Entrepreneurship", içinde *Entrepreneurship and Economic Development*, ed. Peter Kilby, New York: The Free Press Pub., 1971, s. 317-329.

Place, Irine M. G. *Oppurtunities in Business Management Careers*, Illinois: NTC Publishing Group, 1991.

Reinhardt, Andy. "From Gearhead To Grand High Pooh-Bah", *Business Week*, 28 Ağustos 2000, s. 68-69.

Sabancı, Sakıp. *İşte Hayatım*, İstanbul: Aksoy Matbaacılık, 1985.

Salaman, G. ve Gay, P.du. "The Conduct of Management and The Management of Conduct", *Journal of Management Studies*, Mayıs 1996, Sayı 33, No 3, s. 263-283.

- Schermerhorn, John. *Management*, New York: John Willey and Sons, 1996.
- Schippmann, Jeffery, Prien, Erich P ve Katz, Jerome A. "Reliability and Validity of In-Basket Performance Measures", *Personnel Psychology*, Vol 43, 1990, s. 837-859.
- Schoenfeldt, Lyle F. & Steger, Joseph A. "Identification and Development of Management Talents", *Careers and Human Resource Development*, Ed. Gerald R. Ferris, Kendrith M. Rowland, Greenwich, JAI Press Inc., 1990, s. 191-251.
- Seegers, Jeroen J.J.L. "Assessment Centers for Identifying Long-term Potential and for Self-Development", *Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal*, Ed. Peter Herrit, West Sussex: John Wiley and Sons Ltd., 1989, s. 745-771.
- Şencan, Hüner ve Erdoğan, Nihat. *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi: Kuram ve Uygulama*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.
- Şenatarlar, Ferhat. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İstanbul, 1978.
- Sherwood, John J. "Creating Work Cultures With Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, Winter 1988, s. 5-27.
- Terpstra, David A. "HRM:A Key to Competitiveness", *Management Decision*, 32, 9, 1994, s. 10-14.
- Tezel, Denet S. "Burada Aile Var!", *Forbes*, Sayı:15, Aralık 2006.
- "The World's Largest Family Businesses", <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>. 12.08.2003.
- Titiz, Tınaz. *Genç Girişimcilere Öneriler*, İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1998.
- Torun, Alev ve Safiye Neslihan Ercan, "Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 1988.
- Tutar, Hasan. *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- "Türkiye'de Girişimcilik: Özet Bulgular", *TÜSİAD Basın Bülteni*, 27 Şubat 2003.
- "Üçüncü Kuşak Patronlar", *Hürriyet Pazar*, 20 Şubat 2000 Pazar.
- Uzun Vadeli Strateji ve 8. 5 Yıllık Kalkınma Planı*; DPT, Haziran 2000.
- Walker, James W. *Human Resource Strategy*, Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1992.
- Ward, John. *Keeping the Family Business Healthy*, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Ward, Peter "A 360-Degree Turn For the Better", *People Management*, Vol 9, February 1995, s. 20-25.
- Westhead, P. ve Storey, D. "Training Provision and Development of Small and Medium-sized Enterprises", *Research Report*, No: 26, London: HMSO, 1997.

World Bank Small and Medium Enterprise Database. Worldbank World Development Report, Eylül 2001.

Vural, Beril Akıncı ve Çisil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar – Dezavantajlar Ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2006.

Yaşar, Ahmet. "The Coffeehouses in Early-Modern İstanbul: Public Space, Sociability and Surveillance", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

Yaşar, Selçuk. *Hayatım*, İzmir: Tükelmat AŞ., 1996.

Yavuz, Cansel Akyol. *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, www.insankaynaklari.com, 19.04.2002.

Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders. Are They Different?", *Designing and Managing Your Career*, Ed. H. Levinson, Boston: Harvard Business School Publishing Division, 1989, s. 64-77.

• *Capital*, 2003/5.

• *Capital*, 2003/8.

• *Power*, Sayı: 1996/7.

[http://www.ttgvg.org.tr/tur/06\\_tekno\\_guncel/62.htm](http://www.ttgvg.org.tr/tur/06_tekno_guncel/62.htm). 5.10.2003.

<http://www.foreigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/nisan2000/kresel.htm>. s. 9.

[http://www.ttgvg.org.tr/tur/06\\_tekno\\_guncel/62.htm](http://www.ttgvg.org.tr/tur/06_tekno_guncel/62.htm). 5.10.2003.

<http://www.kosgeb.gov.tr/girisim.htm>

[http://www.activefinans.com/activeline/sayi23/reel\\_sektor.html](http://www.activefinans.com/activeline/sayi23/reel_sektor.html)

<http://www.tobb.org.tr/organizasyon/kobi/tanim.php>

<http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/001.html>. 14.06.2003.

<http://www.kobinet.org.tr/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T15.pdf>

<http://www.gofso.com/Premium/BS/fg/fg-succession.html>, 19.12.2002.

<http://www.yasayanbursa.com/isadamlari.htm>

<http://www.tesob.org.tr/oktay.htm> 20.08.2003.

<http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>.

<http://www.evrensel.net/01/06/30/ekonomi.html>

## EKLER

EK-1.

### DÜNYA’NIN EN BÜYÜK AİLE ŞİRKETLERİ

**Kaynak:** <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>’den derlenmiştir.

Şirket İsmi	Ailenin İsmi	Şirketin Faaliyet Alanı	Ülke
1. Wal-Mart Stores	Walton ailesi	Perakende mağazalar Zinciri.	ABD
2. Ford Motor Co.	Ford	Otomotiv	ABD
3. Samsung Group	Lee	Holding	Güney Kore
4. LG Group	Koo	Holding	Güney Kore
5. Carrefour Group	Defforey	Perakende	Fransa
6. Ifi Istituto Finanziario Industriale S.p.A.	Agnelli	Holding	İtalya
7. Fiat Group	Agnelli	Otomobil	İtalya
8. Cargill Inc.	Cargill/MacMillan	Uluslararası ürün ticareti	ABD
9. PSA Peugeot Citroën S.A.	Peugeot	Otomobil	Fransa
10. Koch Industries	Koch	Petrol, Gaz, Tarım	Kanada
11. BMW (Bayerische Motoren Werke AG)	Quandt	Otomobil	Almanya
12. SCH (Banco Santander Central Hispano S.A.)	Botin	Bankacılık	İspanya
13. Robert Bosch GmbH	Bosch	Araba Parçaları	Almanya
14. Motorola	Galvin	Telekom	Almanya
15. ALDI Group	Albrecht	Gıda perakende	Almanya
16. Pinault-Printemps Redoute	Pinault	Perakende	Fransa
17. J Sainsbury	Sainsbury	Perakende Marketler	Birleşik Krallık

AİLE İŞLETMELERİ: YÖNETİM DEVRİ VE İKİNCİ KUŞAĞIN YETİŞTİRİLMESİ

Şirket İsmi	Ailenin İsmi	Şirketin Faaliyet Alanı	Ülke
18. Viacom	Redstone	Medya ve Eğlence	ABD
19. Auchan	Mulliez	Perakende	Fransa
20. Tengelmann Group	Haub	Perakende	Almanya
21. Ito-Yokado	Ito	Kolay Ulaşılan Mağazalar	Japonya
22. Loew's	Tisch	Tütün, Otel	ABD
23. Novartis Group	Landolt	Sağlık	İsviçre
24. Bouygues	Bouygues	İnşaat	Fransa
25. Hyundai Motor	Chung	Otomobil	Güney Kore
26. Mars	Mars	Şekerleme, Pirinç, Pet Gıda	ABD
27. News Corp.	Murdoch	Medya	Avustralya
28. Otto Group	Otto	Katalog, perakende	Almanya
29. Publix Super Markets	Jenkins	Supermarket	ABD
30. Weyerhaeuser Co.	Weyerhaeuser	Kereste Ürünleri	ABD
31. Michelin	Michelin	Seyahat	Fransa
32. Bechtel Group	Bechtel	Mühendislik ve İnşaat	ABD
33. Karstadt Quelle	Schickedanz, Riedel, Herl	Perakende	Almanya
34. Gap	Fisher	Giyim Mağazaları	ABD
35. Bombardier	Bombardier	Savunma	Kanada
36. Anheuser-Busch Cos.	Busch	Bira	ABD
37. Groupe Danone	Riboud	Gıda Ürünleri	Fransa
38. Winn-Dixie Stores	Davis	Supermarket	ABD
39. General Dynamics	Crown	Savunma	ABD
40. L'Oréal	Bettencourt	Kozmetik	Fransa
41. Lagardère	Lagardère	Savunma Sistemleri, Dergiler	Fransa
42. Reliance Industries	Ambani	Kimya	Hindistan
43. Power Corporation of Canada	Desmarais	Kamu Yararı	Kanada
44. Henkel Group	Henkel	Kimya	Almanya
45. Cathay Life Insurance	Tsai	Sigorta	Tayvan
46. Magna International	Stronach	Oto Parçaları	Kanada
47. LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton	Arnault	Lüks Ürünler	Fransa
48. Sodexo Alliance	Bellon	Gıda Hizmetleri	Fransa
49. Suntory Ltd.	Saji/Torii	Likör	Japonya
50. Tyson Foods	Tyson	Gıda İşlemci	ABD
51. Meijer	Meijer	Perakende	ABD
52. Ikea	Kamrad	Mobilya	İsveç

Şirket İsmi	Ailenin İsmi	Şirketin Faaliyet Alanı	Ülke
53. Marriott International	Marriott	Otel, Gazino	ABD
54. Investor AB	Wallenberg	Sanayi Malları	İsveç
55. Fidelity Investments	Johnson	Ortak Fonlar	ABD
56. SHV Holdings N.V.	Fentener van Vlissingen	Enerji Malları	Hollanda
57. Comcast	Roberts	Yayınçılık	ABD
58. Illinois Tool Works	Smith	Sanayi Araçları	ABD
59. El Corte Inglés	Alvarez	Perakende	İspanya
60. Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligung AG	Gerling	Şigorta	Almanya
61. H.E. Butt Grocery	Butt	Gıda Dükkanları	
62. Cox Enterprises	Cox	Gazete, Televizyon	ABD
63. Bertelsmann	Mohn	Yayınçılık, Medya	Almanya
64. Huntsman Corp.	Huntsman	Kimya	ABD
65. Masco	Manoogian	İnşaat Malzemeleri	ABD
66. Dillard's	Dillard	Mağazalar Zinciri	ABD
67. Holcim Ltd.	Schmidheiny	Çimento	İsviçre
68. Tetra Laval	Rausing	Ambalaj	İsviçre
69. Clear Channel Communications	Mays	Yayınçılık	ABD
70. Tata Group	Tata	Tekstil	Hindistan
71. Hutchison Whampoa	Li	Telekom, enerji	Çin
72. JM Family Enterprises	Moran	Otomobil Tüccarı	ABD
73. Grupo Financiero BBVA-Bancomer	Garza	Bankacılık	Meksika
74. Thomson Corp.	Thomson	Medya	Kanada
75. Parmalat Finanziaria S.p.A.	Tanzi	Mandıra Ürünleri	İtalya
76. Cemex	Zambrano	Yapı ve Ürünleri	Meksika
77. SAP	Hopp	Yazılım	Almanya
78. Associated British Foods	Weston	Gıda, Ev Ürünleri	Birleşik Krallık
79. Marmon Group	Pritzker	Maden teçhizatı, Demiryolu araçları	ABD
80. Sonepar	Mulliez	Elektrik teçhizatı	Fransa
81. Enterprise Rent-A-Car	Taylor	Araba Kiralama	ABD
82. Boehringer Ingelheim	Boehringer	Eczacılık	Almanya
83. Hacı Ömer Sabancı Holding	Sabancı	Holding	Türkiye
84. Nordstrom	Nordstrom	Giyim Mağazaları	ABD
85. Grupo Carso	Slim	Holding	Meksika
86. Kumagai Gumi Co. Ltd.	Kumagai	Müteahhit	Japonya

AİLE İŞLETMELERİ: YÖNETİM DEVRİ VE İKİNCİ KUŞAĞIN YETİŞTİRİLMESİ

Şirket İsmi	Ailenin İsmi	Şirketin Faaliyet Alanı	Ülke
87. ERG S.p.A.	Garrone	Petrol, Enerji	İtalya
88. Fomento Económico Mexicano (FEMSA)	Garza	Bira	Meksika
89. Dollar General Corp.	Turner	Perakende	ABD
90. R.R. Donnelley & Sons	Donnelley	Yayınclık, Reklamclık	ABD
91. Doğuş Group	Şahenk	Bankacılık, İnşaat	Türkiye
92. Lazard LLC	David-Weill	Yatırım Bankası	Fransa
93. Saudi Binladin Group	Bin Laden	Holding	Sudi Arabistan
94. Koç Group	Koç	Holding	Türkiye
95. C&A	Brenninkmeyer	Perakende	Hollanda
96. Estée Lauder Cos.	Lauder	Kozmetik	ABD
97. Tchibo Holding	Herz	Kahve, Tütün	Almanya
98. Fomento de Construcciones y Contratas	Koplowitz	İnşaat	İspanya
99. McGraw-Hill	McGraw	Yayınclık, Reklamclık	ABD
100. Advance Publications	Newhouse	Gazete, Dergi	ABD
101. Carnival Corp	Arison	Seyahat acentası	ABD
102. S.C. Johnson & Son	Johnson	Ev ve Kişisel Bakım Ürünleri	ABD
103. Mercadona	Roig	Supermarketler	İspanya
104. Alticor	Van Andel and DeVos	Ev Ürünleri	ABD
105. Murphy Oil	Murphy	Petrol	ABD
106. Levi Strauss	Haas	Jean İmalatı	ABD
107. Kelly Services	Kelly/Adderley	İş Hizmetleri	ABD
108. André & Cie S.A.	André	Tahıl Ticareti	İsviçre
109. Comp. Brasileira de Distribuic	Diniz	Perakende	Brezilya
110. Oetker Group	Oetker	Holding	Almanya
111. Hallmark Cards	Hall	Tebrik Kartları	ABD
112. Hearst	Hearst	Medya	ABD
113. American Financial Group	Lindner	Sigorta, Yatırımlar	ABD
114. Milliken & Co.	Milliken	Tekstil	ABD
115. Porsche	Porsche-Piëch	Otomobil	Almanya
116. Italmobiliare S.p.A.	Pesenti	Kağıt, Servis	İtalya
117. Bolloré	Bolloré	Petrol, Taşıma	Fransa
118. BCD Holdings	van Vlissingen	Seyahat, Mali Hizmetler	Hollanda
119. Lefrak Organization	LeFrak	Emlak	ABD
120. Host Marriott	Marriott	Oteller ve Kumar	ABD
121. Danaher Corp.	Rales	Sanayi teçhizatı	ABD
122. Grupo Ferrovial	Del Pino	İnşaat	İspanya



Şirket İsmi	Ailenin İsmi	Şirketin Faaliyet Alanı	Ülke
123. Otsuka Pharmaceutical	Otsuka	Eczacı, İçecek	Japonya
124. H&M Hennes & Mauritz AB	Persson	Giyim Perakendesi	İsveç
125. Grupo Bimbo, S.A.	Servitje	Ekmek,	Meksika
126. Espírito Santo Financial Group S.A.	Espírito Santo	Sigorta, Bankacılık	Lüksemburg
127. Jabil Circuit	Morean	Elektronik	ABD
128. Grupo Modelo	Diez Fernandez	Bira	Meksika
129. McCain Foods Limited	McCain	Gıda İşleme	Kanada
130. ContiGroup Cos.	Fribourg	Tahıl, Yiyecek ve Gıda İşleme	ABD
131. Jerónimo Martins	Soares dos Santos	Gıda Perakendesi	Portekiz
132. Raley's Inc.	Teel	Yiyecek ve İlaç Mağazaları	ABD
133. Schneider National	Schneider	Kamyon Taşımacılığı	ABD
134. Dassault Aviation	Dassault	Havacılık Endüstrisi	Fransa
135. Organización Soriana	Martin	Supermarketler	Meksika
136. New York Times	Sulzberger	Gazetecilik	ABD
137. J.R. Simplot	Simplot	Yiyecek, tarım işleri	ABD
138. Neiman Marcus Group Inc.	Smith	Mağazalar Zinciri	ABD
139. Metalúrgica Gerdau S.A.	Gerdau	Çelik	Brezilya
140. Knight Ridder	Knight and Ridder	Gazete, Medya	ABD
141. Wegmans Food Markets	Wegman	Yiyecek Marketleri	ABD
142. Daily Mail and General Trust	Harmsworth	Medya	Birleşik Krallık
143. Hasbro	Hassenfeld	Oyuncak, Ev Eğlenceleri	ABD
144. Wella AG	Stroeher	Saç Bakımı	Almanya
145. Kohler	Kohler	Su Tesisat Ürünleri	ABD
146. Globo Group	Marinho	Medya	Brezilya
147. Inditex	Ortega	Elbise	İspanya
148. Comdisco	Pontikes	İş Hizmetleri	ABD
149. Perdue Farms	Perdue	Kümes Hayvanları	ABD
150. Acciona	Entrecanales	İnşaat	İspanya
151. Stryker Corp.	Stryker	Medikal Ürünler	ABD
152. Mohammad Abdulmohsin Al-Kharafi & Sons	Al-Kharafi	Ticaret	Kuveyt
153. Gilbane	Gilbane	İnşaat	ABD
154. Gordon Food Service	Gordon	Yiyecek Dağıtımıcısı	ABD
155. Burlington Coat Factory Warehouse	Milstein	Dış Giyim	ABD
156. Labinal	Cler	Makine	Fransa
157. Connell	Connell	Pirinç, Şeker, Ağır Teçhizat	ABD

AİLE İŞLETMELERİ: YÖNETİM DEVRİ VE İKİNCİ KUŞAĞIN YETİŞTİRİLMESİ

Şirket İsmi	Ailenin İsmi	Şirketin Faaliyet Alanı	Ülke
158. Alberto-Culver	Lavin & Bernick	Kişisel Bakım Ürünleri	ABD
159. Timken Co.	Timken	Bilyeli yatak	ABD
160. Wm. Wrigley Jr. Co.	Wrigley/Offield	Yiyecek, Çiklet	ABD
161. Adolph Coors	Coors	Bira	ABD
162. Washington Post	Graham	Gazetecilik	ABD
163. Banco Popular Espanol	Valls Taberner	Banka	İspanya
164. A.G. Edwards	Edwards	Borsa Tellalı	ABD
165. American Greetings	Sapirstein	Tebrik Kartları	ABD
166. Franklin Resources	Johnson	Karşılıklı fonlar	ABD
167. H Group Holding	Pritzker	Oteller	ABD
168. Springs Industries	Close	Çarşaf, Perde, vb.	ABD
169. Cintas	Farmer	Endüstriyel Hizmetler	ABD
170. Sun Hung Kai Properties	Kwok	Emlak	Çin
171. Belk	Belk	Mağazalar Zinciri	ABD
172. Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck	Holtzbrinck	Yayıncılık	Almanya
173. Brown-Forman	Brown	İçecek	ABD
174. Toll Brothers	Toll	Lüks Ev Yapımı	ABD
175. Publicis Groupe	Badinter	Reklamcılık	Fransa
176. Grupo Televisa	Azcarraga	Medya	Meksika
177. COFIDE	De Benedetti	Holding	İtalya
178. Simon Property Group	Simon	Emlak	ABD
179. Hillenbrand Industries	Hillenbrand	Sağlık, Defin İşleri	ABD
180. J.B. Hunt	Hunt	Kamyon Taşımacılığı	ABD
181. Carlson Cos.	Carlson	Seyahat, Hotel, Restorant	ABD
182. AMERCO	Shoen	U-Haul kiralama	ABD
183. Schnuck Markets	Schnuck	Supermarket	ABD
184. Demoulas Super Markets	Demoulas	Bakkal Dükkanları	ABD
185. Golub Corp.	Golub	Price Chopper Supermarketleri	ABD
186. Hunt Consolidated (Hunt Oil)	Hunt	Petrol, Emlak	ABD
187. Wawa	Wood	Mağazalar Zinciri	ABD
188. *Weis Markets Inc.	Weis	Bakkal Dükkanları	ABD
189. Crown Central Petroleum	Rosenberg	Petrol Rafineri	ABD
190. Barilla G & R Fratelli S.p.A.	Barilla	Pasta	İtalya
191. Swire Pacific Ltd.	Swire	Emlak, Yatırım	Çin
192. Ingram Industries	Ingram	Kitap, Gemi Taşımacılığı	ABD
193. 84 Lumber	Hardy	İnşaat Malzemeleri	ABD

<b>Şirket İsmi</b>	<b>Ailenin İsmi</b>	<b>Şirketin Faaliyet Alanı</b>	<b>Ülke</b>
194. Sheetz	Sheetz	Mağazalar Zinciri	ABD
195. Alex Lee Inc.	George	Yiyecek Hizmetleri	ABD
196. Benetton Group	Benetton	Moda	İtalya
197. J.F. Shea	Shea	Ev Yapımı, Müteahhit	ABD
198. Saudi Oger	Al-Hariri	İnşaat	Lübnan
199. Grupo Casa Saba	Saba	Tekstil, Emlak	Meksika
200. Merloni Elettrodomestici	Merloni	Alet, Yedekparça	İtalya

EK-2.

**DÜNYA’NIN EN ESKİ 100 ŞİRKETİ****Kaynak :** <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>’den derlenmiştir.

Şirket İsmi	Kuruluş Yılı	Kaçıncı Nesile Ulaştı	Faaliyet Alanı	Ülke
1. Kongo Gumi	578	40.	İnşaat	Japonya
2. Hoshi	718	46.	Otel (Hancı)	Japonya
3. Château de Goulaine	1000	-	Bağcılık, müze, kelebek koleksiyonu	Fransa
4. Barone Ricasoli	1141	-	Şarap ve sıvı yağ	İtalya
5. Barovier & Toso	1295	20	Bardak yapımı	İtalya
6. Hotel Pilgrim Haus	1304	-	Otel	Almanya
7. Richard de Bas	1326	-	Kağıt	Fransa
8. Torrini Firenze	1369	-	Kuyumcu	İtalya
9. Antinori	1385	26	Şarap	İtalya
10. Camuffo	1438	18	Gemi yapımı	İtalya
11. Baronnie de Coussergues	1495	16	Şarap	Fransa
12. Grazia Deruta	1500	-	Seramik	İtalya
13. Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A.	1526	14	Ateşli Silahlar	İtalya
14. John Brooke & Sons	1541	15	Yüncülük	Birleşik Krallık
15. Codorniu	1551	-	Şarap	İspanya
16. Fonjallaz	1552	13	Şarap	İsviçre
17. DeVergulde Hand	1554	-	Sabunculuk	Hollanda
18. von Poschinger Manufaktur	1568	13	Bardak Yapımı	Almanya
19. Wachsendustrie Fulda Adam Gies	1589	-	Mum ve Balmumu	Almanya
20. Bernberg Bank	1590	-	Bankacılık	Almanya
21. R. Durtnell & Sons	1591	12	İnşaat	Birleşik Krallık
22. J.P. Epping of Pippsvadr	1595	-	Bakkallık	Almanya
23. Eduard Meier	1596	13	Ayakkabıcılık	Almanya
24. Tissiman & Sons Ltd.	1601	-	Terzi	Birleşik Krallık
25. Takenaka	1610	-	İnşaat	Japonya
26. Mellerio dits Meller	1613	15	Kuyumcu	Fransa
27. Alldays Peacock	1625	-	Endüstri Mühendisliği	Birleşik Krallık
28. Kikkoman	1630	-	Soya Sosu	Japonya
29. Sumitomo Corp.	1630	-	Şirketler grubu	Japonya
30. Akerblads	1630	21	Otel	İsveç

Şirket İsmi	Kuruluş Yılı	Kaçıncı Nesile Ulaştı	Faaliyet Alanı	Ülke
31. Van Eeghen	1632	14	Gemi Taşımacılığı	Hollanda
32. Gekkeikan	1637	13	Sake	Japonya
33. Hugel et Fils	1639	12	Şarap	Fransa
34. James Lock & Co.	1642	-	Şapka	Birleşik Krallık
35. G.C. Fox & Co	1646	-	Gemi taşımacılığı ajansı	Birleşik Krallık
36. R.H. Levey & Son	1649	-	Cenaze hizmetleri	Birleşik Krallık
37. William Adams & Sons	1650	12	Çömlekçi	Birleşik Krallık
38. Ulefos Jernvaerk	1657	-	Maden, ormancılık	Norveç
39. Friedr Schwarze	1664	12	İçki Fabrikası	Almanya
40. Kronenbourg Brewery	1664	-	Bira Fabrikası	Almanya
41. James Kenyon & Son, Ltd.	1664	-	Tekstil	Birleşik Krallık
42. Hedges & Butler	1667	-	Şarap ve Viski	Birleşik Krallık
43. Early's of Witney	1669	-	Battaniye	Birleşik Krallık
44. Mocatta & Goldsmid	1671	-	Altın	Birleşik Krallık
45. C. Hoare & Co.	1672	11	Bankacılık	Birleşik Krallık
46. Firmin & Sons Ltd.	1677	-	Üniforma ve nişan	Birleşik Krallık
47. Viellard Migeon & Cie.	1679	-	Demir İşleme	Fransa
48. Gradis Corp.	1685	-	Şarap Ticareti	Fransa
49. Toye, Kenning & Spencer	1685	-	Dokumacı	Birleşik Krallık
50. Yamamotoyama	1690	-	Çay	Japonya
51. Cartiera	1690	-	Kağıt	İtalya
52. Delamare et Cie.	1690	-	Ambalaj	Fransa
53. Folkes Group	1697	7	Emlak ve mühendislik	Birleşik Krallık
54. Berry Brothers & Rudd Ltd.	1698	-	Şarap ticareti	Birleşik Krallık
55. Shepherd Neame	1698	5	Biracı	Birleşik Krallık
56. William Dalton & Sons	1710	-	Haşarat mücadelesi	Birleşik Krallık
57. Tissages Denantes	1723	-	Kumaş	Fransa
58. Amarelli	1731	-	Licorice	İtalya
59. Fraterr Piacenza Corp.	1733	11	Yün	İtalya
60. Taittinger Champagne	1734	-	Şampanya	Fransa
61. William Clark & Sons	1739	9	Keten Kumaş	Kuzey İrlanda
62. Boplaas	1743	9	Tarım	Güney Afrika
63. Aubanel	1744	-	Yayınçılık	Fransa
64. Fonderia Daciano Colbachini & Figli	1745	-	Çan Yapımı	İtalya
65. J.D. Neuhaus Hebezeuge	1745	7	Asansör İmalatı	Almanya
66. Avandero Corp.	1746	-	Taşıma	İtalya
67. Nagelmakers	1747	-	Bankacılık	Belçika
68. Villeroy & Boch	1748	-	Depo, Mağaza	Almanya
69. Zenith Pipe Company	1749	8	Tütün Çubuğu	Hollanda
70. Marie Brizard & Roger International	1755	8	İçki Fabrikası	Fransa

AİLE İŞLETMELERİ: YÖNETİM DEVRİ VE İKİNCİ KUŞAĞIN YETİŞTİRİLMESİ

Şirket İsmi	Kuruluş Yılı	Kaçıncı Nesile Ulaştı	Faaliyet Alanı	Ülke
71. Joseph Drouhin	1756	-	Şarap	Fransa
72. Lanificio Conte S.p.A.	1757	-	Yün	İtalya
73. Jose Cuervo	1758	-	Tequila	Meksika
74. Waterford Wedgwood	1759	-	Kristal ve Porselen	İrlanda
75. Creed Perfume	1760	7	Perfumeri	Fransa
76. Griset	1760	-	Dökümcü	Dökümcü
77. Hacienda Los Lingues	1760	-	Büyük Çiftlik	Şili
78. Faber Castell	1761	8	Kırtasiye	Almanya
79. Möller Group	1762	7	Metal Ürünler	Almanya
80. Silca	1770	5	Anahtarçılık	İtalya
81. Osborney Compania	1772	6	Beyaz İspanyol Şarabı	İspanya
82. Editions Henry Lemoine	1772	-	Müzik	Fransa
83. Bass Ale	1777	-	Biracı	Birleşik Krallık
84. JB Fernandes & Sons	1778	6	Alet ve Demir Depoları	Portekiz
85. Ditta Bortolo Nardini	1779	-	İçki Fabrikası	İtalya
86. Asprey	1781	-	Kuyumcu	Birleşik Krallık
87. Cadbury Schweppes	1783	5	İçecek ve Şekerleme	Birleşik Krallık
88. Confetti Mario Pelino	1783	7	Şekerleme	İtalya
89. Molson	1786	-	Biracı	Kanada
90. Wilson Fuel	1788	8	Foil	Kanada
91. Revol	1789	8	Çömlekçilik	Fransa
92. Jeronimo Martins	1792	-	Gıda Perakende	Portekiz
93. Bonhams	1793	-	Müzayede Evi	Birleşik Krallık
94. Louis Latour	1797	7	Şarap	Fransa
95. Industria Filati Tessuti Crespi	1797	7	Pamuk	İtalya
96. Egon Müller-Scharzhof	1797	5	Şarap	Almanya
97. Lombard Odier & Cie.	1798	-	Bankacılık ve Yatırım	İsviçre
98. N.M. Rothschild & Sons	1799	-	Bankacılık ve Yatırım	Birleşik Krallık
99. Torres	1800	-	Şarap ve Viski	İspanya
100. Bruccedale Pty. Ltd.	1802	6	Çiftçilik	Avustralya

EK-3.

## TÜRKİYE’NİN EN ESKİ 50 AİLE ŞİRKETİNİN PROFİLİ

**Kaynak:** Capital, 2002/7, s. 118-121.

Şirket					
Sektörü	Kuruluş tarihi	İli	İş başındaki kuşak	Şu anda ailenin işleri nasıl	
<b>1 HACI BEKİR LOKUM VE ŞEKERLEME</b>				Bahçekapı’da küçük bir dükkanda başlayan işi, uzun süre kurumsal olmayan şekilde sürdürdü. Şirketleşme 1974 yılında gerçekleşti. Şu anda işlerin başında Doğan Şahin var.	
Şekerleme	1777	İstanbul	Dördüncü		
<b>2 HATEMOĞLU</b>				Hacı Mustafa Saykı tarafından kumaş ve konfeksiyon alımı için kuruldu. 1961 yılında manto üretimine başladı. 1962 yılında da ikinci kuşak şirketin merkezini İstanbul’a taşıdı.	
Hazır Giyim	1826	Kayseri	Üçüncü		
<b>3 İSKENDER</b>				Dedeleri Mehmetaoğlu İskender Efendi’nin mirasını üçüncü kuşaktan Yavuz İskenderoğlu sürdürüyor	
Gıda	1860	Bursa	Üçüncü		
<b>KURUKAHVECİ MEHMET EFENDİ VE MAHDUMLARI</b>				1871’de ilk kez toplu kahve üretimi ile yola çıktı. Kurukahveci Mehmet Efendi, bugün dünyanın dört bir yanında 20’nin üzerinde distribütörü var.	
Gıda	1871	İstanbul	Üçüncü		
<b>KOMİLİ</b>				İlk sabun üreticilerinden Komili 1878’de kuruldu. 1990’larda yeni yatırımlarına kaynak yaratmak için yağ tesislerini ve Komili markasını sattı. Şu anda sabun işiyle uğraşiyor.	
Temizlik Malzemeleri	1878	Balıkesir	Üçüncü		
<b>6 ÇUKUROVA SANAYİ</b>				Türkiye’nin dev gruplarından Çukurova Holding’in temelini oluşturan şirket, tekstil ile uğraşiyor. Grup bugün 152 şirket ve 36 bin çalışana sahip	
Tekstil	1888	Mersin	Üçüncü		
<b>7 TUZCUOĞLU NAKLİYAT</b>				Fehmi, Mustafa ve Mehmet Ali Tuzcuoğlu tarafından kuruldu. Şimdi Soyer Grubu çatısı altında. Torun olan Soyer Kardeşler, Soyer Nakliyat ve Ambalaj Sanayi ile ailenin ticari geleneğini sürdürüyor.	
Nakliye	1893	İzmir	Üçüncü		
<b>8 ARKAS DENİZCİLİK</b>				Şirket Gabriel J. B. Arcas tarafından ithalatçı bir firma olarak kuruldu. 1944 yılında uluslar arası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başladı. Ardından 1964’de vapur acenteliği geldi. Şimdi yönetimde dördüncü kuşak var.	
Denizcilik	1902	İzmir	Üçüncü		
<b>9 BRODERİ NARİN</b>				Saraybosna’dan göç eden Hamdi Narin’in kurduğu şirket, Sultanhamam’da başladığı yolculuğunu üçüncü kuşaka sürdürüyor.	
Tekstil	1917	İstanbul	Üçüncü		

Şirket				Şu anda ailenin işleri nasıl
Sektörü	Kuruluş tarihi	İli	İş başındaki kuşak	
<b>10 E.R. RODİTİ HALEFLERİ</b>				Şirket İtalyan kökenli Roditi Ailesine ait. Eliyezer Roditi tarafından, manifatura ticareti amacıyla kurulmuş. İki oğlu İshak ve Rafel ise 1950'lerde şirket bünyesinde çalışmaya başlamış. 1961 yılında vefat eden Eliyezer Roditi'nin kurduğu şirketi şimdi iki oğlu yönetiyor.
İthalat ve ihracat	1923	İzmir	İkinci	
<b>YIRCALI UN FABRİKASI</b>				Muharrem Haspi'nin ilk işi, aynı zamanda Balıkesir'de kurulan ilk fabrikaydı. 1940'lı yıllarla birlikte damadı Sırrı Yırcalı işleri büyüttü ve Mortaş Madencilik'i kurdu. Ardından da ailenin işlerini ikinci kuşaktan Rona Yırcalı üstlendi.
11 Gıda	1923	Balıkesir	İkinci	
<b>MUSTAFA NEVZAT İLAÇ SANAYİ</b>				Türkiye'nin ilk ilaç şirketlerinden. Bir laboratuvar olarak kuruldu. 1975'de şirkete dönüştü. Şu anda Türkiye'nin ilk 10 ilaç şirketi arasında yer alıyor.
12 İlaç	1923	İstanbul	Üçüncü	
<b>13 DOLUCA ŞARAPÇILIK</b>				1926'da Geisenheim Şarapçılık Enstitüsü'nü bitirip ülkesine dönen Nihat Kutman tarafından kuruldu. Şu anda şirketin başında Nihat Kutman'ın oğlu Ahmet Kutman var.
Şarap	1926	İstanbul	İkinci	
<b>14 EVYAP SABUN</b>				Kurucusu Rifat Evyap, önce Erzurum'da sabun üretimiyle işe başladı. Arko ve Duru gibi pazarda güçlü markaları yarattı. Evyap'ın Ayazağa'daki tesisleri, Avrupa'nın en büyükleri arasında kabul ediliyor.
Temizlik Malzemeleri	1927	Erzurum	İkinci	
<b>15 TAHİNCİOĞLU</b>				Kent Gıda, Mardin'de Tahincioğlu Ailesi'nin girişimiyle kuruldu. Şirket tahin üretiminden sonra şekerleme ve çikolataya da girdi.
Şekerleme	1927	Mardin	İkinci	
<b>16 NUMUNE-İ TERAKKİ</b>				Özgörkeyler, 1930'lu yıllardan beri ticaretin içinde. Baba Nevzat Bey'den sonra yerine iki oğlu Armağan ve Cemal Özgörkey geçti. Etap Holding, gıda, mabalaj ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteriyor.
Ambalaj	1930	İzmir	Üçüncü	
<b>17 DEDEMAN İNŞAAT</b>				Mehmet Kemal Dedeman, iş hayatına inşaatla başladı. Ardından da madencilik ve turizm sektörleri geldi. Grup bugün ikinci kuşaktan Murat ve Nazire Dedeman tarafından yönetiliyor.
İnşaat	1930	Ankara	İkinci	
<b>18 KOSKA</b>				Temeli 1900'lü yılların başında Denizli'de atılıyor. Ancak, aile 1931'de dükkânını kapatarak İstanbul'a göç etti. 1974'de fabrika kurularak helvanın yanı sıra, lokum ve şekerlemeye de girildi.
Şekerleme	1931	İstanbul	Üçüncü	
<b>19 HEZNEDAR ATEŞ TUĞLA</b>				Erez Ailesi'ne ait olan şirket, Türkiye'nin en eski tuğla firmalarından biri olarak kabul ediliyor.
İnşaat malzemeleri	1933	İstanbul	Üçüncü	
<b>20 ŞEN ŞAPKA / VAKKO</b>				özgörkeyler, 1930'lu yıllardan beri ticaretin içinde. Baba Nevzat Bey'den sonra yerine iki oğlu Armağan ve Cemal Özgörkey geçti. Etap Holding, gıda, mabalaj ve pazarlama alanlarında faaliyet gösteriyor.
Tekstil	1934	İstanbul	İkinci	



Şirket				İş başındaki kuşak	Şu anda ailenin işleri nasıl
Sektörü	Kuruluş tarihi	İli			
<b>21 MARAŞOĞLU YAĞ SANAYİ</b>	Yağ	1935	Adapazarı	İkinci	İbrahim Maraşoğlu, Türkiye'deki ilk ayçiçeği fabrikasının kurucusu. 90 yaşına kadar yaşayan İbrahim Bey'den sonra yerine oğlu Kenan Maraşoğlu geçti. Şirket, deprem sonrasında faaliyetlerine ara vermek zorunda kaldı.
<b>22 BAYRAKTARLAR</b>	Nakliye	1935	Kayseri	Dördüncü	Nakliye ve yedek parça işiyle ticarete atılan grup, Halil Bayraktar tarafından kuruldu. 1935 yılında ise yönetime gelen Hacı Mehmet Bayraktar geldi. 1953'de şirketin merkezi torun İzzet Bayraktar tarafından Kayseri'den İstanbul'a taşındı.
<b>23 İBRAHİM UZEL</b>	Yedek parça	1935	Bursa	Üçüncü	İbrahim Uzel, iş yaşamına şahıs şirketinde motorlu araçlar için yaprak yay üretimi ile başladı. 1940'da işlerini İstanbul'a taşıdı ve üretimini çeşitlendirdi. Ardından yeni yatırımlar ve yabancı ortaklıklar geldi. Şu anda işlerin başında Ahmet Uzel var.
<b>24 BALKANOĞLU</b>	İnşaat malzemeleri	1937	Ankara	İkinci	Nazmi Balkanoğlu 1940'larda Ankara'da inşaat malzemeleri ticareti yaparak iş hayatına atıldı. Ardından işleri oğlu Müfit Balkanoğlu devraldı. Çivi ve tel üretimi ile birlikte inşaatla uğraşıyorlardı. Ancak, bu işler tasfiye edildi.
<b>25 KÜÇÜKÇALIK</b>	Tekstil	1937	Kayseri	İkinci	Nuh Mete Küçükçalık'ın tekstil ticaretiyle başlayan girişimi bugün ürünlerinin yüzde 75'ini ihraç ediyor.
<b>26 MİTHAT GIYİM</b>	Hazır Giyim	1937	Eskişehir	İkinci	Temeli 1937'de atılan Mithat Giyim'in yönetiminde ikinci kuşaktan Tahir, Fahir ve Sahir Gürsoy var.
<b>27 KOÇ TİCARET TÜRK A.Ş.</b>	İnşaat malzemeleri	1938	Ankara	Üçüncü	Rahmetli Vehbi Koç, 31 Mayıs 1926'da Koçzade Ahmet Vehbi adıyla Ankara Ticaret Odası'na kaydolarak işlerini kendi üzerine geçirecek gerçek iş hayatına başladı. Koç Türk Ticaret ise grubun ilk şirketi olarak gösteriliyor. Koç Holding ise şu anda Türkiye'nin en büyük şirketlerinden birisi.
<b>28 BAKI-CAFER ABALIOĞLU TABAKHANESİ</b>	Tekstil	1938	Denizli	İkinci	Cafer Sadık Abaloğlu Holding'in temeli 1940'larda atıldı. 1944'de un fabrikası, 1950'de de çırçır işletmesiyle sanayiciliğe girdi. 1966 yılında kardeşlerinden ayrıldı ve Abaloğlu Ticaret ve Kolektif şirketini kurdu. Şu anda tekstil, bakır ve kağıt sektörlerinde faaliyet gösteriyor.
<b>29 ULUSOY KOLLEKTİF</b>	Yolcu Taşımacılığı	1938	Trabzon	İkinci	Mehmet Bahattin Ulusoy, iş yaşamına yolcu taşımacılığı ile başladı. Oğullarının yetişmesiyle birlikte iş hacmi büyüdü. Şu anda üçüncü kuşak iş başında ve grup taşımacılıkla Türkiye'nin önde gelenleri arasında.
<b>30 STFA</b>	İnşaat	1938	İstanbul	İkinci	İkisi de mühendis olan Sezai Türkes ve Fevzi Akkaya tarafından 1938 yılında kuruldu. Özellikle yol, köprü yapımında çalışan şirket 1970'lerde yurtdışına açıldı. Holding'in bünyesinde 33 şirket var.

Şirket				Şu anda ailenin işleri nasıl
Sektörü	Kuruluş tarihi	İli	İş başındaki kuşak	
<b>31 ECZACIBAŞI İLAÇ SANAYİ</b>				Dr. Nejat Eczacıbaşı tarafından 1951 yılında kuruldu. İlk şirket Eczacıbaşı İlaç Fabrikası idi. Bugün ilaç, yapı gereçleri ve tüketim gibi alanlarda faaliyet gösteriyor.
İlaç	1942	İstanbul	İkinci	Adana'da bir süre müteahhitlik işiyle uğraşan Kadir Bey, ardından gaz yağı ve şeker satışı işine girdi. Bunun beyaz eşya bayiliği izledi. Ardından da esas büyüyeceği otomotiv işine girdi. Has Otomotiv'i bugün Kadir Bey'in yakınları yönetiyor.
<b>32 ÖZ-HAS</b>				1932 yılında ortak olunan çırçır fabrikası Sabancı Holding'in ilk sanayi yatırımı olarak kabul ediliyor. Daha sonra da Yağsa geldi. Sabancı Holding, bugün otomotiv, bankacılık, tekstil ve kimya başta olmak üzere birçok alanda faaliyet gösteriyor.
İnşaat	1942	Adana	İkinci	Konukoğlu Ailesi'nde ticaret dört kuşak öncesine gidiyor. 1890'larda dokumacılık yapan ailenin ilk şirketi Salih Konukoğlu tarafından kuruldu. Salih Bey'den sonra da Abdülkadir Konukoğlu işlerini başına geçti.
<b>33 YAĞSA-SABANCI</b>				Hamdi Bey'in 53 yıl önce çikolata üretimine başlamasıyla şekerleme sektörüne giren firma, 1984'ten beri Şirinevler'deki fabrikasında çalışıyor.
Yağ	1943	Adana	Üçüncü	Asım Kocabıyık, 20 yaşında iken, demir çelik ve tarım ürünleri ticareti için İstikbal Ticareti kurdu. Ardından 1958'de ilk sanayi tesisi olan Borusan Boru Sanayi geldi. Grup bugün yılda 900 milyon dolarlık ciroya ulaştı.
<b>34 HİLAL TEKSTİL</b>				Ülker, İstanbul, Eminönü'ne ara sokaklarından birindeki handa doğdu. Küçük bir fırın ve 3 işçi ile günde 200 kilo bisküvi üretimiyle işe başlayan şirket, bugün Türkiye'nin en büyük gıda üreticileri arasında.
Tekstil	1943	Gaziantep	Dördüncü	"Bakkal Nuriler" lakabı ile anılan Demirayak Ailesi, 1930'larda ticarete başladı. Şükrü Demirayak'tan sonra oğlu Bekir Demirayak babasının işlerini şirket haline getirdi. Şu anda yönetimde torun Şükrü Demirayak var.
<b>35 ENDER ÇİKOLATA</b>				Cemil Türker'in girişimiyle kurulan Mutlu Akü, İbrahim Yaşar ve Atilla Türker tarafından yönetiliyor.
Şekerleme	1943	Mardin	İkinci	Temelleri "Gabi" markalı erkek çorabıyla atılmış olsa da, şirket esas ününü kadın çorabı üretimi ile sağladı. Şu anda Parizien markasıyla çorap sektörüne imzasını atıyor.
<b>36 İSTİKBAL TİCARET</b>				Aile, gazoz işine, Mehmet Hakkı Erbak'ın bir firmaya ait maden suyu tesisinin hisselerini satın almasıyla girdi. Üçüncü kuşağın yönetimindeki şirket, içecek sektöründe üçüncü sırada yer alıyor.
Demir-Çelik	1944	İstanbul	İkinci	
<b>37 ÜLKER</b>				
Gıda	1944	İstanbul	Birinci	
<b>38 BİZİM BAKKALİYE</b>				
Perakende	1945	Afyon	Üçüncü	
<b>39 MUTLU AKÜ</b>				
Yedek parça	1945	İstanbul	İkinci	
<b>40 İSTANBUL ÇORAP</b>				
Çorap	1945	İstanbul	İkinci	
<b>41 ULUDAĞ MADEN SULARI</b>				
İçecek	1948	Bursa	Üçüncü	

Şirket				Şu anda ailenin işleri nasıl
Sektörü	Kuruluş tarihi	İli	İş başındaki kuşak	
<b>42 APAYDINLAR OTOMOTİV VE TARIM</b>				
Tarım	1949	Çanakkale	Üçüncü	Cahit, Vahit ve Emin Kardeşler tarafından kuruldu. Tarım ürünleri ticaretinin yanı sıra, kamyon ve traktör bayiliği de yapıyorlardı. 1980 yılında ise un fabrikası kurdular.
<b>43 ÖZERLER AYAKKABI VE LASTİK</b>				
Ayakkabı	1949	Afyon	İkinci	Türkiye'nin ilk lastik ayakkabı üreticisi olan Özerler, Afyon'un en köklü ailelerinden, Yusuf Özer'in girişimiyle şirketleşen grup, bugün ikinci kuşak tarafından yönetiliyor. Holding özellikle konveyör band üretiminde ilk sıralarda yer alıyor.
<b>44 YENİ SİVAS EMNİYET</b>				
Hırdavat	1950	İstanbul	İkinci	Kamil Yazıcı ve İzzet Özilhan tarafından kuruldu. İkinci kuşak tarafından yönetilen Anadolu Grubu bugün bira başta olmak üzere bir çok sektörde faaliyet gösteriyor. Ekrem Elginkan Mühendislik bürosu ile temelleri atıldı. Daha sonra, Ahmet Elginkan oğulları Ekrem Cahit Elginkan tarafından "Ekrem Cahit ve Ahmet Elginkan Kollektif Ortaklığı" kuruldu. Bu şirket, ECA'nın amiral gemilerinden biri haline geldi
<b>45 EKREM ELGINKAN MÜHENDİSLİK</b>				
İnşaat	1950	Ankara	İkinci	Yarım asır önce Mehmet Keser tarafından tek bir makine ile Beykoz'da başlayan Aytuğ Çorap'ın öyküsü devam ediyor. Şirket önemli ölçüde ihracat ta yapıyor.
<b>46 AYTUĞ ÇORAP</b>				
Çorap	1950	İstanbul	İkinci	İzmir Özel Türk Koleji'nin sahibi olan Tatiş Ailesi iş yaşamına 1950'lerde atıldı. Bahattin Tatiş'ten sonra şirkette şu anda ikinci kuşak yönetimde.
<b>47 İZMİR ÖZEL TÜRK KOLEJİ</b>				
Eğitim	1950	İzmir	İkinci	Toprak zengini olan ailede ticaret üç kuşak öncesine dayanıyor. İlk Milli Eğitim Bakanı İsmail Sefa Özler, 1900'lerde ticarete girdi. Ardından politikaya atılınca, işleri oğulları Özcan, Sefa ve Özbek Özler'e devretti.
<b>48 ÖZLER ZİRAATİ TİCARET</b>				
Tarım	1951	Adana	Üçüncü	Şirketin temeli Adana'da Abdurrahman Paksoy tarafından atıldı. Önce çırçır işi, ardından da yağ ve sabun işi geldi. Paksoy, yağda önemli bir pazar payına sahip.
<b>49 PAKSOY</b>				
Yağ	1951	Adana	İkinci	Mazhar Zorlu tarafından temelleri atıldı. İlk işler müteahhitlik ağırlıklıydı. Sanayi yatırımı ise 1950'lerde geldi. Bu girişim daha sonra Ege Yıldız'ın kurulmasını gündeme getirdi. Şirket şu anda Mazhar Zorlu Holding bünyesinde.
<b>50 EGE YILDIZ</b>				
Plastik	1951	İzmir	Üçüncü	