



**AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME
SÜRECİ**

(Doktora Tezi)

Cemil ULUKAN

Eskişehir, 1999

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME
SÜRECİ**

Cemil ULUKAN

DOKTORA TEZİ

İşletme (Yönetim ve Organizasyon)

Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

T 92167

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 1999

DOKTORA TEZ ÖZÜ
AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİ

Cemil ULUKAN

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 1999

Danışman: Prof Dr. Şan ÖZ-ALP

Bu çalışma, önemi kabul edilmesine karşılık literatürde yeterince kapsamlı bir biçimde incelenmemiş iki temel konu üzerine kuruludur: aile işletmeleri ve büyüme. Aile ve iş ilişkilerinin iç içeliği, aile işletmelerinde farklı özellikleri, bir takım üstünlükleri ve sakıncaları ortaya çıkarmakta, bu işletmelerin yönetim tarzları, örgüt içi ilişkileri, konulara yaklaşımları, diğer işletmelere göre önemli farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle tüm işletmeleri kapsayan yönetim kuramlarının aile işletmelerine uygulanmasında sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu kuramların başarıyla uygulanması, aile işletmelerinin iç yapıları, temel nitelikleri ve dinamiklerinin anlaşılmasına bağlıdır.

Büyüme bir değişim süreci olup yönetilmesi işletmenin geleceği açısından kritik özellik gösterir. Geçmiş yıllarda daha çok matematiksel formüllerle ifade edilemeye çalışılan büyüme süreci bugün daha çok örgütsel değişimin bir ögesi olarak, işletmelerin stratejik hedefleri açısından ele alınmaktadır. Günümüzün artan rekabet ortamında sağlıklı bir büyüme sürecinin elde edilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin tepe yönetimlerinin en önemli sorumlulukları arasındadır. Büyümeyle gelen yeni ve karmaşık örgütsel yapıyı yönetmek yöneticiler için oldukça zor bir görev olmaktadır. Bu nedenle büyüme olgusunu anlamak ve sağlıklı bir büyüme sürecinin koşullarını belirlemek günümüzde oldukça önemli bir araştırma konusu olmaktadır.

Kendilerine özgü bir yapı ve işleyişe sahip olan aile işletmelerindeki büyüme sürecinin nasıl şekillendiğini ortaya koymak üzere önce ilgili literatür taranmış, ardından bir soru formu hazırlanarak, Eskişehir'deki aile işletmelerinde çalışan aile üyesi ve profesyonel yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen bilgiler, Türk aile işletmelerinin kendine özgü bir takım nitelikleri, farklı öncelikleri ve sorunları olduğunu, büyüme sürecinin de bu niteliklere bağlı olarak şekillendiğini göstermektedir.

A B S T R A C T
GROWTH PROCESS IN FAMILY BUSINESSES

Cemil ULUKAN

Business Administration Dept.

Anadolu University, Institute of Social Sciences, January 1999

Advisor: Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

The study is built on two subjects: family businesses and growth. Interception of family and business systems bring about some exclusive characteristics, advantages and drawbacks. These companies are unique in terms of their management styles, organizational relationships, and approaches toward different issues. Hence, several organizational and managerial problems occur when traditional management approaches are applied directly to them. Successful applications of policies and strategies require a good understanding of internal structures, underlining characteristics and dynamics of family businesses.

Growth is a change process, and managing growth effectively has a big impact on any firm's future well being. In earlier decades, growth process was seen an issue which can be stated and taught in mostly mathematical formulas. Today, realizing its several dimensions, it is taken as an element of organizational change in terms of a firm's strategic goals. Seizing and implementing a sustainable growth process is one of executives' important responsibilities among others. Moreover, it is a challenging job for managers to cope with complex organizational structure associated with growth. Exploring and defining the conditions and needs of a healthy growth process, therefore, becomes an important research topic.

After searching the literature on family businesses and growth, a questionnaire was designed, and then applied face to face to family member top managers and professional managers to explore how growth process was shaped in family businesses. Findings suggest that Turkish family businesses have unique characteristics, needs, priorities and problems, different from Western counterparts; and growth process takes shapes under their unique conditions.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Şan ÖZ-ALP

Üye

: Prof. Dr. Zeynep İMBULGUTLU

Üye

: Prof. Dr. Genes BERBEROĞLU

Cemil ULUKAN'ın "Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci" başlıklı tezi 11/3/99 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim dalında, Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Enver ÖZKALP
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ö Z G E Ç M İ Ş

Cemil ULUKAN

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Y. Lisans	1995	The Pennsylvania State Uni., Smeal College of Business, MBA
	1992	Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans	1989	Anadolu Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü
Lise	1984	Turhal Lisesi, Fen Bölümü

İstihdam

1992-	Araştırma Görevlisi, A.Ö.F., Anadolu Üniversitesi
1990-1992	Ünvak Genel Pazarlama ve Dağ. Ltd. Şti.

Yayınlar

- "Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut: Kendi Kendini Yöneten Takımlar", **Verimlilik Dergisi** (1998/4). (Prof.Dr. İnan Özalp ve Arş.Gör Özlem OKTAL ile birlikte)
- "Rekabetçi Üstünlükler Açısından Stratejik Birlikler", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.XIII, S.1-2, 1997. (Prof.Dr. İnan Özalp ve Arş.Gör. Özlem OKTAL ile birlikte)
- "İşletmelerde Sürekli Kalite Geliştirme Çabaları", **Açık Öğretim** (1997/3).
(Prof. Dr. İnan Özalp ve Arş. Gör. Özlem OKTAL ile birlikte)
- "Anadolu Üniversitesi Araştırmacılarının Profili", **Açık Öğretim** (1997/2).
(Arş. Görevlileri Nazan YELKİKALAN, Özlem UZUN ve Özlem OKTAL ile birlikte)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Turhal, 9 ocak 1968

Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

Birinci Bölüm

GİRİŞİMCİLİK VE AİLE İŞLETMELERİ

I. GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK.....	4
A) Girişimci ve Girişimcilik Kavramları.....	5
B) Girişimcinin Özellikleri.....	8
C) Girişim Süreci.....	12
II. BİR GİRİŞİM OLARAK AİLE İŞLETMELERİ.....	16
A) Aile İşletmesi Kavramı.....	16
B) Aile İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri.....	19
C) Aile Sistemi ve İşletme Sistemi.....	21
III. AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALI YÖNLERİ.....	28
A) Aile İşletmelerinin Üstünlükleri.....	28
B) Aile İşletmelerinin Sakıncaları.....	31

İkinci Bölüm

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE BÜYÜMENİN YÖNETİMİ

I. BÜYÜME KAVRAMI	34
II. BÜYÜKLÜĞÜN ÖLÇÜLMESİ	39
III. BÜYÜKLÜĞÜN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALARI	41
A) Büyüklüğün Getirdiği Üstünlükler.	42
B) Büyüklüğün Sakıncaları	44
C) Büyüklüğün Sakıncalarını Giderme.	46
IV. BÜYÜME KURAMI	48
V. AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞVURABİLECEĞİ BÜYÜME STRATEJİLERİ	53
A) İçsel Büyüme.	56
B) Devralma ve Birleşmeler Yoluyla Büyüme	59
C) İşbirliği Yoluyla Büyüme.	64
D) Büyüme Stratejilerinin Aile İşletmeleri Açısından Değerlemesi.	66

Üçüncü Bölüm

BÜYÜMENİN AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİMİNE VE ÖRGÜT YAPISINA ETKİLERİ

I. BÜYÜME SONUCU ÖRGÜT YAPISINDA VE YÖNETİM TARZINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLER.	70
A) Churchill ve Lewis'in Büyüme Modeli.	76
B) Scott ve Bruce'un Büyüme Modeli	78

II. BÜYÜMENİN AİLE İŞLETMELERİNDE YOLAÇTIĞI SORUNLAR	87
A) Veliaht Seçimi.	88
B) Kardeşler Arasındaki Çekişme ve Rekabet.	89
C) Akrabaları Kayırma	90
D) Ücretleme ve İş Yükünde Dengesizlik.	91
E) Rol Çatışması.	92
F) Karar Almada Çatışma	95
G) Profesyonel Yönetim ve Kurumsallaşma Yönünde Yaşanan Sorunlar	96

III. BÜYÜMENİN AİLE İŞLETMELERİNDE YOL AÇTIĞI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ	99
A) İşletmenin Devamlılığını Planlama.	100
B) Biçimsel Aile Toplantıları ve Aile Konseyinin Oluşturulması.	101
C) Aile ve İşletme Amaçlarının Birbirinden Ayrılması.	104
D) Örgütün Büyüme Stratejisine Bağlı Olarak Yeniden Yapılandırılması.	105

D ö r d ü n c ü B ö l ü m

ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI	108
II. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	109
III. BULGULAR VE YORUM	113
A) Aile İşletmelerinde Büyüme Hedefleri ve Büyüme Ölçütleri.	113
B) Büyüme Fikrinin Ortaya Çıkışı ve Dikkate Alınan Unsurlar	115
C) Büyüme Amacı	116

D) Büyüklüğün Üstünlük ve Sakıncaları	118
E) Büyümenin Yol Açtığı Sorunlar	120
F) Büyümenin Finansmanı	120
G) Büyüme Yatırımlarının Yönü	122
H) Aile İşletmelerinde Öncelikli Konular	124
I) Aile İşletmelerinde Uygulanan Büyüme Stratejileri	125
J) Büyümenin Ortaya Çıkardığı Aile İşletmelerine Özgü Sorunlar	127
K) Aile İşletmesinde Çalışmanın Üstünlük ve Sakıncaları	129
L) Aile İşletmelerinde Karar Alma	130
M) Yönetimin Devamlılığı	130
N) İşletmelerin Büyüme Evreleri	131
SONUÇ VE ÖNERİLER	141
EKLER	145
KAYNAKÇA	150

ŞEKİLLER ve TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1	Girişim Süreci Modeli	13
Şekil 2	Girişim Sürecinin İtici Güçleri	15
Şekil 3	Aile, İşletme ve Sahiplik Sistemi	26
Şekil 4	Aile-İşletme İlişkisi	27
Şekil 5	Büyüme Süreci	38
Şekil 6	Büyüme Kuramları ve Birbirleriyle İlişkileri	49
Şekil 7	İçsel Büyüme Modelleri ve Taşıdıkları Risk Düzeyleri	56
Şekil 8	Aile İşletmelerinde Büyüme Stratejisinin Oluşturulması ve Uygulanması Süreci	66
Şekil 9	Scott ve Bruce'un Büyüme Modeli	80
Şekil 10	Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Büyüme Evreleri.	133
♦		
Tablo 1	Başarılı Girişimcilerin Ayırt Edici Özellikleri	9
Tablo 2	Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri	17
Tablo 3	Aile İşletmelerinin Üstünlük ve Sakıncaları	33
Tablo 4	Büyüme Kuramları, Öncü Yazarlar ve İçerikleri	50
Tablo 5	Üçlü Stratejik Seçim Modeli	53
Tablo 6	Temel Büyüme Stratejileri	55
Tablo 7	Aile İşletmelerinin Büyüme Stratejilerinin Değerlemesinde Dikkate Alınacak İşletme ve Aile Koşulları	67
Tablo 8	Örgüt Yaşam Eğrisi Modelleri	74
Tablo 9	Churchill ve Lewis'in Küçük İşletmelere Yönelik Büyüme Modeli	77
Tablo 10	Scott ve Bruce'un Büyüme Modeli	81
Tablo 11	Araştırmaya Konu Olan Aile İşletmeleri.	111
Tablo 12	Araştırmanın Uygulandığı Tepe Yöneticilerin Profili.	112
Tablo 13	Aile İşletmelerinde Büyüme Hedefleri ve Büyüme Ölçütleri.	114
Tablo 14	Büyüme Fikrinin Ortaya Çıkışı ve Dikkate Alınan Unsurlar.	115
Tablo 15	Aile Üyelerinin Büyüme Amaçlarındaki Öncelikler.	117
Tablo 16	Profesyonel Yöneticilerin Büyüme Amaçlarındaki Öncelikler.	118
Tablo 17	Tüm Yöneticilerin Büyüklüğün Üstünlüklerine İlişkin Düşünceleri.	119

Tablo 18	Aile Üyesi Yöneticilerin Büyüklüğün Sakıncalarına İlişkin Düşünceleri	120
Tablo 19	Profesyonel Yöneticilerin Büyüklüğün Sakıncalarına İlişkin Düşünceleri	120
Tablo 20	Aile Üyesi Yöneticilerin Büyümenin Yol Açtığı Sorunlara İlişkin Düşünceleri.	121
Tablo 21	Profesyonel Yöneticilerin Büyümenin Yol Açtığı Sorunlara İlişkin Düşünceleri.	121
Tablo 22	Büyümenin Finansmanı.	122
Tablo 23	Aile Üyelerine Göre Büyüme Yatırımlarının Yönü.	123
Tablo 24	Profesyonel Yöneticilere Göre Büyüme Yatırımlarının Yönü.	123
Tablo 25	Aile üyelerine Göre Öncelikli Konular	124
Tablo 26	Profesyonel Yöneticilere Göre Öncelikli Konular.	125
Tablo 27	Aile İşletmeleri Tarafından İzlenen Büyüme Stratejileri.	126
Tablo 28	Aile Üyelerine Göre Aile İşletmelerine Özgü Büyüme Kaynaklı Sorunlar.	128
Tablo 20	Profesyonellere Göre Aile İşletmelerine Özgü Büyüme Kaynaklı Sorunlar.	129
Tablo 30	Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Büyüme Evresi Göstergeleri. . . .	132

GİRİŞ

Aile işletmelerinin, oran olarak ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, bir ülkedeki tüm işletmelerin yaklaşık yüzde 70-90'ını oluşturduğu ileri sürülmektedir. Son 40 yıldır gittikçe artan bir ilgiye rağmen, aile işletmeleriyle ilgili literatür yeterince kapsamlı değildir. İşletmecilikle ilgili yayınlarda genellikle çevre, pazar ve rekabet koşulları, teknoloji ve ölçek gibi unsurlar gözetilerek politikalar üretilmekte, stratejiler oluşturulmaktadır. Oysa aile işletmelerinin yönetim tarzları ve işleyişleri kendisine özgüdür ve bu nedenle geleneksel yönetim kuramlarının her zaman aile işletmelerine uygulanmadığı görülmektedir. Politika ve stratejilerin etkili olabilmesi, öncelikle aile işletmelerinin iç yapısının ve dinamiklerinin anlaşılmasını gerektirir.

Aile işletmeleri, şirketin sahipliğinin ya da kontrolünün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilişkili olduğu işletmeler olarak tanımlanır. Büyüklük, bir işletmenin aile işletmesi olup olmadığının bir göstergesi değildir. Aile işletmesi bir bakkal dükkanı olabileceği gibi binlerce personel çalıştıran bir holding de olabilir.

Aile işletmeleri, aile, işletme ve sahiplik olmak üzere üç alt sistemden oluşur. Aile sisteminin üyeleri ailenin kendisi, çocuklar ve eşler olup duygusal bir temele dayalıdır. İşletme sisteminin üyeleri personel, yöneticiler ve müşterilerdir. Sahiplik sistemi ise aile ve aile dışı tüm işletme sahiplerini kapsar. Birden fazla sisteme dahil olan kişiler doğal olarak farklı rollere ve perspektiflere sahiptir. Bu üç sistemdeki rol ve perspektiflerin birbirine karışması, sorunların ortaya çıkmasındaki en önemli etkidir.

Aile işletmeleri genellikle bir ya da birkaç girişimci tarafından kurulmaktadır. Eş ve çocuklar daha sonraki dönemlerde işletmede çalışmaya başlar. İşletmenin ilk yıllarında çok sıkı bir şekilde, gece gündüz çalışan girişimci, işletmenin faaliyet alanı genişledikçe her işe yetişemez ve aile dışından personel istihdam edilir, böylece de yönetim işleviyle tanışmış olur. İşletme, geliştirilen ürün ya da hizmetlere pazar bulunduğu sürece büyümeye devam edecektir.

En genel tanımıyla işletmenin ölçeğinde meydana gelen artışlar şeklinde ifade edilen büyüme, işletme yönetiminin alınan kararların ve politikaların bir sonucudur. Büyümenin bir amaç değil, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğu genellikle göz ardı edilir. Büyüme, stratejik bir takım kararlarla şekillenen dinamik bir süreçtir. Günümüzün hızla değişen çevre koşulları, büyüme kararında yapılacak hataların işletmenin büyük çaplı zararlara uğramasına neden olacaktır. Bu açıdan büyüme kararlarının iyi analiz edilmesi, sonuçlarının iyi hesaplanması gerekmektedir.

Büyüme örgütsel değişimin bir ögesidir. Büyüme ile birlikte işletmenin örgüt ve yönetim yapısında önemli değişimler yaşanır. İşletmelerin, gelişim süreçlerinde, örgütsel ve yönetsel özellikleri önceden kestirilebilir bir takım evrelerden geçtiği, her evrede yaşanan sorunların ve krizlerin farklı özellikler gösterdiği ileri sürülmektedir. İşletmeler genellikle girişimci bir yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya doğru ilerler. İçinde bulunduğu evreyi algılayabilen bir işletme, gelecekte karşılaşılabileceği krizler için önlem alma şansını yakalamış olacaktır.

Öte yandan günümüzde yaşanan kıyasıya rekabet, işletmeler arasındaki ilişkileri yeniden şekillendirmekte ve yeni büyüme fırsatları sunmaktadır. Geleneksel büyüme stratejilerinin yanı sıra, işbirliğine dayalı bir çok yeni büyüme stratejisi ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, işletmelerin sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi için seçilen stratejilerin bilinçli bir çabanın sonucunda seçilmesi, finansal ve örgütsel yapıya uygun olması gereklidir. İşletmenin sahip olduğu kaynakları ya da yönetsel beceriyi aşan büyüme, yöneticilerin kontrolünden çıkarak işletmenin aleyhine olacaktır.

Aile işletmelerinin ekonomideki yerlerinin önemini fark eden Batılı ülkeler, bu konuda araştırma merkezleri açarak aile işletmelerini daha iyi anlamayı ve sorunlarına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Ülkemizde ise aile işletmelerine yönelik kapsamlı bir çalışma maalesef yoktur. Aile işletmeleri küçük ve orta ölçekli diğer işletmelerle aynı kefiye konulmaktadır. Türkiye'de de aile işletmelerinin Batılı ülkelerde gösterilen ciddiyetle ele alınması gereği açıktır.

Kendine özgü yönetsel ve örgütsel niteliklere sahip aile işletmelerinin nasıl büyüdüğüne duyulan ilgi, bu araştırmanın yapılmasını teşvik etmiştir. Aile işletmelerinin büyümeye planlı ve bilinçli bir şekilde yaklaşp yaklaşmadıkları, büyümeye yönelik kararları nasıl

aldıkları, hangi büyüme stratejilerini tercih ettikleri, büyüme yatırımlarını hangi alanlarda yaptıkları, büyürken hangi sorunlarla karşılaştıkları, büyümenin nasıl finanse edildiği, vb. bu araştırmada yanıt aranan sorulardan bazılarıdır. Ayrıca, bir işletmenin içinde bulunduğu büyüme evresinin belirlenmesine yönelik analizler yapılmıştır. Yukarıda sözü edilen sorulara yanıt bulmak amacıyla, ayrıntıları dördüncü bölümde verilen yöntemlerle, Eskişehir'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin tepe yönetiminde görev alan aile üyesi ve profesyonel yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

Çalışmanın ilk üç bölümü aile işletmeleri ve büyümeyle ilgili kuramsal konulara ayrılmıştır. Aile işletmelerinin kurulma ve yönetimlerinde girişimciliğin esas olmasından dolayı birinci bölüm girişimci, girişimcilik ve girişim süreci kavramlarıyla başlamaktadır. Daha sonra aile işletmesi kavramı incelenmiş, aile işletmelerinin üstünlük ve sakıncaları ele alınmıştır.

İkinci bölüm büyüme konusuna ayrılmıştır. Büyüme kavramı, büyüklüğün ölçülmesi, büyüklüğün üstünlük ve sakıncaları, büyüme kuramı ve büyüme stratejileri bu bölümde incelenen konulardır.

Üçüncü bölümde büyümenin yönetime ve örgüt yapısına etkileri yer almaktadır. Büyüme sonucu örgüt yapısında meydana gelen değişimleri açıklayan gelişim evreleri modelleri, büyümenin aile işletmelerinde yol açtığı sorunlar ve bu sorunların çözümünde yararlanılan yöntemler üçüncü bölümü oluşturmaktadır.

Son bölüm ise Eskişehir'de faaliyet gösteren aile işletmelerinde büyüme sürecinin incelenmesine ayrılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı ve araştırma yöntemi açıklanmış, tepe yöneticilerle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Birinci Bölüm

GİRİŞİMCİLİK VE AİLE İŞLETMELERİ

I- GİRİŞİMCİ VE GİRİŞİMCİLİK

Girişimcilik, pazar ekonomilerinin önemli yapıtaşlarından birisidir. Ekonomik faaliyetlerin ağırlıklı olarak özel işletmelerce yerine getirildiği ekonomilerde yeni işlerin ve iş alanlarının, yeni istihdam olanaklarının varlığı serbest rekabet sisteminin sağlıklı bir biçimde işlemesi için gereklidir. Özellikle gelişmiş Batılı ülkelerde içinde bulunduğumuz yüzyılda kişilerin kendi işlerini kurma eğiliminin artması, girişimcilik alanındaki araştırmaların ve yayınların sayısının artmasına yol açmıştır.

Girişimcilik ve aile işletmeleri arasındaki ilişki ise bugüne kadar yeterince fark edilememiştir. Oysa aile, girişim için destekleyici bir ortam yaratır. Girişimcilik konusuyla ilgili araştırmalar aile desteğinin ve kendi işlerinde çalışan ana-babaların varlığının yeni bir girişimi başlatmada önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Girişimcilik aile şirketlerinin pek çoğunun başlangıcını ve kalbini oluşturur.¹

¹ William BELLET vd., "Family Business Comes Alive as a Field of Study", **Cornell University: Family Business Research Institute**, (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=Cornell&ID=369>, 1996), s.1.

A) Girişimci ve Girişimcilik Kavramları

İnsanlar için kendi işlerini kurma kararını vermek zordur. Bu karara eşlik eden bir takım güçlükler ve riskler vardır. İş kurmak için pek çok neden olsa da iki temel unsur, kişilerin iş kurma kararlarını önemli ölçüde etkiler:²

İtici unsurlar. İşsizlik, iş doyumsuzluğu, gelir yetersizliği vb. faktörler kişileri kendi işlerini kurmaya iter.

Çekici unsurlar. Bir fırsatı sezmek ya da zengin olma düşüncesi vb. unsurlar kişilerin iş kurma düşüncesinde etkili olurlar.

Girişimcilik alanında yapılan araştırmaların çoğu, girişimsel başarının doğasını ve girişim faaliyetinin sonuçlarını anlamaya dönüktür.³ Bununla birlikte girişim faaliyetini içinde barındıran toplumsal ve ekonomik çevrenin de araştırma kapsamına alınması gerektiği görüşünde olan yazılar da vardır.⁴

Girişimci sözcüğünün Batı dillerindeki karşılığı, kökeni 12. yüzyıla dayanan Fransızca “entreprendre” sözcüğünden türetilmiş olup “üzerine almak”, “üstlenmek”, “yapmak” anlamlarına gelir. “Entrepreneur” (girişimci) ise Rönesans döneminde maceracı tüccarlara verilen addı.⁵

18.yy. Fransa’ında ekonomist Richard Cantillon’un, ekonomideki risk üstlenme eylemini girişimci ile birlikte ele almasıyla ilk kez girişimcilerin farkına varılmıştır. Aynı dönemde İngiltere’de sanayi devrimi yaşanıyor ve girişimciler risk alma ve

² Jim DEWHURST- Paul BURNS, **Small Business Management**, 3.b., (Londra: The Macmillan Press Ltd., 1993), s.12.

³ Mark JENKINS-Gerry JOHNSON, “Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Casual Mapping Study”, **Journal of Management Studies** (kasım 1997), s.895.

⁴ Nadir SUGÜR, “Growth Potential of Small Firms in Turkey: A Sociological Study of the OSTİM Industrial Estate in Ankara”, **METU Studies in Development** (1997, 1), s.117.

⁵ W.Gibb DYER, Jr., **The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start- Up Executive** (San Francisco: Jossey-Bass, 1992), s.4.

kaynakların üretken alanlara yöneltilmesinde gözle görülür bir rol oynuyordu. 1950’li yıllara kadar girişimcilikle ilgili olarak yapılan tanımlar ve göndermelerin tümü ekonomistlerden gelmiştir. Richard Cantillon, Jean Baptiste Say ve Joseph Schumpeter girişimci ve girişimciliğin ekonomik kalkınma üzerindeki etkisi üzerine yazılar yazmışlardır.⁶ Girişim ve girişimcilik kavramının yıllar boyunca geçirdiği değişim verilen tanımlardan da ortaya çıkmaktadır:

Girişimcilik, genellikle işletme rutinleri dışındaki faaliyetlerde mevcut olup liderliğin geniş boyutları içerisinde ele alınan bir unsurdur.⁷ “Girişimci, yeni ürün ve hizmetleri tanıtarak, yeni örgüt biçimleri yaratarak, yeni hammaddeleden yararlanarak varolan ekonomik düzeni değiştiren kişidir”. Yüzyılın başında bu tanıımı veren Joseph Schumpeter’e göre girişimci değiştirme eylemini yeni bir işletme kurarak yapabileceği gibi, varolan bir işletmede de gerçekleştirebilir.⁸

Girişimcilik, en azından demokratik ülkelerde, toplumun bütünü ile ekonomik yeteneklerinden yararlanmak ve ekonomik beklentilerini tatmin etmek için kurulmuş olan kâr amaçlı kurumlar arasında bir köprü oluşturur.⁹

Girişimci, yeni bir refah yaratma kapasitesine sahip olarak kaynakları bir araya getiren kişidir.¹⁰ Girişimcilik ise, zenginlik yaratmanın dinamik sürecidir. Zenginlik, özkaynak, zaman, mesleki çaba veya bazı ürün veya hizmetlere değer katma açısından temel

⁶ Donald F. KURATKO ve Richard M. HODGETTS, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach** (Fort Worth: The Dryden Press, 1995), s.4, 6.

⁷ KURATKO ve HODGETTS, s. 6 içinde: Joseph SCHUMPETER, “Change and the Entrepreneur” **Essays of J. A. SCHUMPETER** (Der: Richard M. CLEMENCE), (Reading: Addison Wesley, 1951), s.255.

⁸ William D. BYGRAVE, “The Entrepreneurial Process” **The Portable MBA in Entrepreneurship** (Der: William D. BYGRAVE), (New York: John Wiley & Sons, 1994), s.1.

⁹ KURATKO ve HODGETTS, s. 6 içinde: Arthur COLE, **Business Enterprise in its Social Settings** (Cambridge: Harvard University Press, 1959), s.27-28

¹⁰ Peter F. DRUCKER, **The Frontiers of Management: Where Tomorrow’s Decisions Are Being Shaped Today** (New York: Harper&Row, 1986.), s.2.

riskleri üzerine alan bireylerce yaratılır. Ürün ya da hizmet yeni veya özgün olmayabilir ancak değer, gerekli kaynakları sağlama ve yerleştirme yoluyla girişimci tarafından ürün veya hizmete katılır.¹¹

Girişimci bir fırsatı sezen ve onu izlemek için bir örgüt oluşturan kişidir.¹² Girişimcilik, yeni bir işin başlatılması, gerekli kaynakların sağlanması ve bu işle ilgili risk ve kazançların kabul edilmesi sürecidir.¹³

Günümüzde bir girişimci fırsatları sezen ve ele geçiren, bu fırsatları işlenebilir, pazarlanabilir fikirlere dönüştüren; zaman, çaba ya da yetenekleri yoluyla bir değer ekleyen; bu fikirleri yaşama geçirebilmek için rekabetçi pazardaki riskleri üstlenebilen ve bütün bu çabalardan elde edilecek kazancı sezebilen geliştirmeci ve yenilikçi bir kişiyi nitelemektedir.¹⁴

Girişimcilik tüm meslekler için söz konusu olduğundan her tanım, girişimciliğin farklı unsurlarına ağırlık vermektedir. Bununla birlikte girişimciliğe ilişkin hemen hemen tüm tanımlarda aşağıdaki unsurlar bulunmaktadır:¹⁵

- inisiyatif alma,
- kaynakları ve koşulları uygulamaya aktarmak için toplumsal ve ekonomik mekanizmaları örgütleme ve
- risk ya da başarısızlığın kabulüne ilişkin davranışlar.

¹¹ Robert D.HISRICH-Michael P. PETERS, **Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise**, 3.b., (Chicago: Irwin, 1995), s.9.

¹² BYGRAVE, s.2.

¹³ Richard L. DAFT, **Management**, 4.b., (Forth Worth: Dryden Press, 1997), s.160.

¹⁴ KURATKO ve HODGETTS, s. 4.

¹⁵ Albert SHAPERO, **Entrepreneurship and Economic Development** (Wisconsin: Project ISEED, Ltd., The Center for Venture Management, 1975), s.187. içinde: HISRICH-PETERS, s.9.; Tınaz TİTİZ, **Girişimcilik** (İstanbul:İnkılâp Kitabevi, 1994), s.3.

B) Girişimcinin Özellikleri

Girişimcilerin sahip olduğu özelliklere değinilen yayınlarda temel eğilim, başarılı girişimcilerin farklı derecelerde paylaştıkları tutum ve davranışları yansıtmaktır. Ancak başarılı bir girişimcide sayılan bütün özelliklerin bulunması gerekmez.¹⁶ Araştırmalar başarılı girişimcilerin sahip oldukları yaklaşık 40 farklı özellik olduğunu göstermektedir. Bunlardan en önemlileri şunlardır:¹⁷

- Geleceği üzerinde kontrol kurma isteği
- Enerjik bir yapı
- Başarma gereksinimi
- Belirsizliğe karşı tolerans
- Geçen zamanın bilincinde olma
- Kendine güven
- Kararlılık
- Fırsat odaklı olma
- İnisiyatif ve sorumluluk alma
- Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Bağımsızlık

Diğer bir yazar ise başarılı girişimcinin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:¹⁸

- İşe kendisini verme
- Fırsatları sezme ve ele geçirme
- Gelecekteki gelişmeleri şimdiden öngörmeye dayalı yönetim anlayışı
- Beklenmeyen durumlar karşısında iyimserlik
- Geribildirime gereksinim duyma
- Belirli oranda risk kabullenme
- Parayı amaç olarak değil, başarının bir ölçüsü olarak görme

McClelland başarılı girişimcilerin özelliklerini inceleyen uluslararası bir çalışma yürütmüştür.¹⁹ Tablo 1'de bu özellikler üç başlık altında özetlenmiştir (öngörü, başarıya odaklanma ve diğerlerine bağlılık).

¹⁶ Thomas W. ZIMMERER-Norman M. SCARBOROUGH, **Entrepreneurship and New Venture Formation** (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1996), s.6

¹⁷ Louis E. BOONE-David L. KURTZ, **Contemporary Business**, (Fort Worth: Dreyden Press, 1996), 8.b. s.121; Arthur COLE, **Business Enterprise in its Social Settings** (Cambridge: Harvard University Press, 1959), s.40-47.

¹⁸ Arthur H. KURILOFF-John M. HEMPHILL, Jr.-Douglas CLOUD, **Starting and Managing the Small Business**, 3.b., (New York: McGraw-Hill, 1993), s.22-25.

Tablo 1. Başarılı Girişimcilerin Ayırt Edici Özellikleri

Öngörü			
1. İnsiyatif	Olayların zorlamasından önce harekete geçer	6. Sistematiik planlama	Büyük işleri daha küçük alt işlere ya da alt amaçlara ayırır. Engelleri tahmin eder. Seçenekleri değerler.
2. Güçlü kişilik	Sorunları diğerlerine doğrudan aktarır; ne yapmaları gerektiğini söyler.	7. Gözlem	İşin tamamlanmasını ya da kalite standartlarını garanti altına alan süreçler geliştirir ve kullanır.
Başarıya odaklanma		Diğerlerine Bağlılık	
3. Fırsatları görme ve harekete geçme	Yeni bir iş başlatmada, finansman, arazi, iş alanı vb. sağlamada olağandışı fırsatları ele geçirir.	8. Sözleşmelere bağlılık	Bir işi tamamlamak için kişisel fedakârlıkta bulunur veya olağanüstü bir çaba harcar; işin bitmesi için çalışanları zorlar veya kendisi onların yerine çalışır.
4. Etkililiğe odaklı	Ucuz ya da daha hızlı yapmanın yollarını arar.	9. İş ilişkilerinin önemini farketme	Müşterilerle arkadaşça ve yakın ilişkiler kurmaya çalışır. Kişisel ilişkileri temel bir iş fırsatı olarak görür. Uzun dönemli ilişkileri kısa dönemli çıkarlara yeğler.
5. Kaliteye önem verme	En iyi kalitede ürün ya da hizmet üretme veya satma arzusundadır.		

Kaynak: SCARBOROUGH-ZIMMERER, s.7.

Türkiye'deki girişimcileri araştırmayı hedef alan ve (Türk Girişimcinin Tipolojisi ve Eğilimleri Sondajı) 1987 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada²⁰ elde edilen bulgulardan bazıları şöyledir:²¹

- Türk girişimcilerin %39'luk bir kesimi geleceklerini daha çok bağımsız çalışmada gördükleri için; %36'sı üretim yapısı konusunda gerekli eğitim ve bilgiye sahip

¹⁹ Norman B. SCARBOROUGH- Thomas W. ZIMMERER, **Effective Small Business Management**, 8.b. (New York: Macmillan Publishing Co., 1993), s.7.

²⁰ Araştırma İzmir, Denizli, Gaziantep ve Trabzon Sanayi Odalarına kayıtlı 450 işyeri sahibi ile yüz yüze görüşme tekniğiyle yapılmıştır. Daha fazla bilgi için bkz. Kenan MORTAN, Ömer CÜCELİOĞLU ve Toraman ALPASLAN, **Türkiye'de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler** (İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 1987).

²¹ MORTAN- CÜCELİOĞLU- ALPASLAN, s.33-41.

olduklarını düşündükleri için; %15'i ailesinden işyeri devraldığı için; %10'u ise başka iş bulamadıkları için girişimciliği seçmişlerdir.

- Girişimciler çoğunlukla (%84) işyeri açmaya karar verirken kendi bilgi, deneyim ve sermayesine güvenmektedir. Devletin sağladığı teşviklere güvenerek girişimci olanların oranı ise %16'dır.
- Türkiye'de girişimcilik yapısını etkileyen en önemli faktör, girişimcinin geçirdiği çocukluğun ve aile yapısının kendisine mücadeleci ve girişimci karakteri kazandırmasıdır (%64).
- Türkiye'de girişimcilerin %90'ı devletin girişimciliğin teşvik edilmesinde yeterli maddi destek sağlayamadığına inanmaktadır.
- Girişimcilerin çoğunluğunun (%84) tüketim ara malı üretimine yöneldiği gözlenmiştir.
- Öğrenim durumu itibarıyla girişimcilerin %30'u ilkokul, %32'si ortaokul, %38'i ise yüksek okul mezunudur. Girişimcinin aldığı eğitim ile girişim konusu arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Literatürde girişimlerin olumlu özelliklerine değinen pek çok makalenin varlığına karşılık, girişimcilerin davranışlarına ve iç dünyalarına ilişkin henüz netlik kazanmamış bazı yönler bulunmaktadır. Çevreden ve girişimcinin kendisinden kaynaklanan bir takım unsurlar başarılı girişimciler üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilmektedir. Bu unsurların her biri bir noktaya kadar olumlu gibi görünse de sonuçları olumsuz olabilmektedir. Örnek olarak bir girişimcinin ayrıntıya dikkat etme tutkusu, işletmenin ilk yıllarında bir erdem olarak nitelendirilirken, örgüt büyüdüğünde bu tip bir özellik işlerin aksamasına neden olacaktır.²² Bu unsurlardan en önemlileri risk, stres ve girişimci benliğidir.²³

Risk. Yeni bir işe başlama ya da işletme satın alma belirli bir risk taşır. Girişimcilerin karşı karşıya kaldığı farklı türdeki risklerden bazıları finansal risk, kariyer riski ve

²² Manfred F.R. KETS DE VRIES, "The Dark Side of Entrepreneurship" *Harvard Business Review* (kasım/aralık 1985), s.160.

²³ KURATKO-HODGETTS, s.47-55.

psikolojik risktir. Finansal risk, yatırımcının girişim için sağladığı kaynakların girişim başarısızlığa uğradığında yok olma riskidir. Kariyer riski, girişimcinin başarısızlığa uğraması durumunda yeni bir iş bulamaması ya da eski işine dönüp dönememesi ile ilgilidir. Yeni bir girişimi başlatma ve sürdürme zaman ve enerji gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle girişimciler kendilerinden beklenen ailevi ve toplumsal yükümlülükleri yerine getirememesi durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Yeterince zaman ayıramaması dolayısıyla girişimcinin aile ve arkadaşlık bağları zayıflayabilir. Bu nedenle girişimcinin karşılaştığı en önemli risk belki de psikolojik risktir. Başarısızlığa uğrayan girişimcinin ruh sağlığında önemli bozukluklar görülebilmekte ve eski durumlarına dönmeleri bazen uzun zaman almakta, bazen de ruhsal bozukluklar kalıcı olabilmektedir.

Stres. Genel anlamda stres, bireyin beklentileri ile bunları karşılayacak yetenekleri arasındaki farkın bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Girişimcinin işle ilgili talepleri ve beklentilerinin, işleri yerine getirmek üzere sahip olduğu yetenekleri aştığı durumlarda girişimcide stres ortaya çıkmaktadır. Sürekli iletişim halinde olmak ve müşteriler, tedarikçiler, muhasebeciler, devlet kurumları, vb. ile sürekli etkileşim içinde bulunmak birer stres kaynağıdır. Özellikle işletmenin yeni kurulduğu dönemde girişimcinin çok sayıda işlevi yüklenmesi, uzun çalışma saatleri, aile ve arkadaş ortamından yoksunluk ve personelle ilgili sorunlar girişimciyi strese sürüklemektedir.

Girişimci Benliği. Risk ve stresin yanı sıra girişimci *şişirilmiş benliğin* olumsuz etkileriyle de karşı karşıyadır. Başka bir deyişle girişimciyi başarıya götüren bazı özellikler zamanla uç dereceye ulaşabilir. Bu özelliklerden dördü girişimciler için yıkıcı sonuçlar doğurabilir. Bunlar aşırı iş denetimi, güvensizlik duygusu, aşırı başarıma arzusu ve gerçekçi olmayan iyimserliktir.

- *Aşırı iş denetimi.* Girişimciler hem işletmeleri hem de gelecekleri üzerinde denetim kurmak için güçlü bir arzu duyarlar. İçsel denetim alanı olarak adlandırılan bu durum, her şeyi denetleme düşüncesi biçiminde ortaya çıkar. Bağımsızlık ve denetleme tutkusu nedeniyle girişimciler, ancak kendilerince uygun koşullar söz konusu ise kuralların olduğu bir ortamda çalışabilirler.

- *Güvensizlik duygusu.* Rekabet, müşteriler ve devletin getirdiği düzenlemeler konusunda her zaman dikkatli olmak için girişimciler sürekli olarak çevreyi tararlar. Girişimciler başkalarının çok geç fark edeceği gelişmeleri kestirmeye ve buna uygun biçimde davranmaya çaba harcarlar. Bu güvensizlik onların gerçeği gözden kaçırarak önemsiz konular üzerinde odaklanmasına, mantıklı düşünme becerisini kaybetmesine ve sonuçta kendilerine ve işletmelerine zarar verici eylemlerde bulunmalarına yol açabilir.
- *Aşırı başarıma arzusu.* Girişimci benliği başarı arzusuyla doğrudan ilişkilidir. Girişimci başarıya odaklıdır ve ulaştığı başarıyla övünmekten zevk alır. Eğer girişimci başarısını bir anıtlarla, örnek olarak dev bir ofis binasıyla göstermek istiyorsa, bu durumda bireyin işletmesinden daha önemli bir konuma geçmek istemesi tehlikesi söz konusudur. Böyle bir durum işletme için yıkıcı olabilir.
- *Gerçekdışı iyimserlik.* Girişimcinin kişiliğinden kaynaklanan iyimserlik, başarının elde edilmesinde anahtar bir öğedir. Bu özellik zor dönemlerde diğer çalışanların kendisine inanmasına yardımcı olan bir atmosfer yaratabilir. Bununla birlikte aşırı iyimserlik, zamanla işletme için hayalci bir yaklaşımı ifade etmeye başlar. Girişimci işletme ile ilgili rakamları, eğilimleri ve raporları göz ardı etmeye ve her şeyin iyiye gideceği şeklinde kendini kandırmaya başladığında girişimin geleceği tehlikeye girmiş demektir.

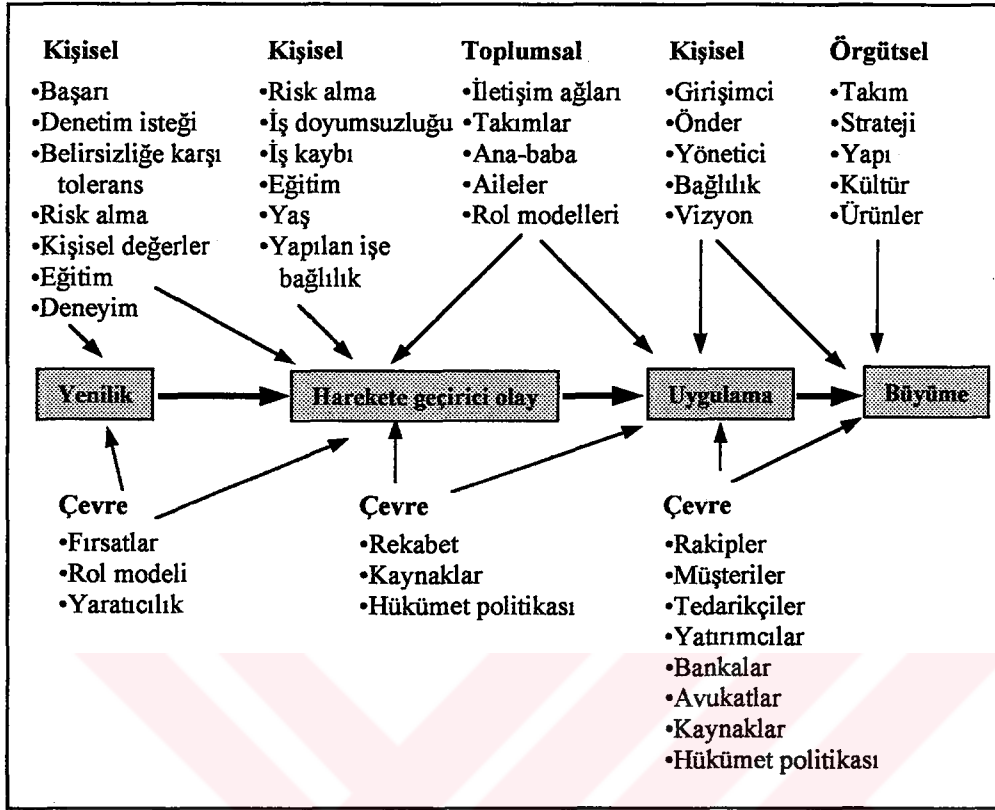
C) Girişim Süreci

Pek çok kişi işlerini sahip oldukları beceri, deneyim veya nitelikler üzerine kurar. Bazıları ise mevcut işletmelerce henüz karşılanmamış bir gereksinimi fark ederek bir girişimi başlatırlar.²⁴ Girişim süreci, fırsatları sezmek ve onları izlemek üzere bir örgüt yaratmayla ilgili tüm işlevler, eylemler ve faaliyetlerdir. Yeni bir girişimin doğuşuna etki eden üç temel etken vardır: Kişisel, toplumsal ve çevresel.²⁵ (bkz. şekil 1).

²⁴ DEWHURST-BURNS, s.11.

²⁵ BYGRAVE, s.2.

Şekil 1. Girişim Süreci Modeli



Kaynak: BYGRAVE, s.3.

Girişim süreci ya bilinçli bir araştırma ya da şans yardımıyla yeni bir iş düşüncesinin (yenilik) oluşumuyla başlar. Kişinin bu düşüncesinin ardından gidip gitmemesi alternatif mesleki beklentiler, aile, arkadaşlar, rol modelleri, ekonominin durumu ve kaynakların bulunabilirliği vb. unsurlara bağlıdır.²⁶ Potansiyel girişimcinin yenilik aşamasından bir sonraki aşamaya geçişi aylar hatta yıllar alabilir. Girişimcinin düşünme aşamasından eylem aşamasına geçmesi için genellikle özel bir durumun gerçekleşmesi ya da bazı koşulların ortaya çıkması gerekir, bu da harekete geçirici olaydır.²⁷

Yeni bir örgütün ortaya çıkması için neredeyse her zaman harekete geçirici bir olay vardır. Örnek olarak kişinin yaptığı işten memnun olmayışı yeni bir iş kurma

²⁶ BYGRAVE, s.3.

²⁷ Timothy S.HATTEN, **Small Business: Entrepreneurship and Beyond** (New Jersey: Prentice-Hall, 1997), s.34.

düşüncesini doğurabilir. Muhtemel girişimciler yeni düşünceleri çoğunlukla iş yaşamlarından ve deneyimlerinden elde etmektedirler.

Örgüt uygulama aşamasında ortaya çıkar. Bu noktada, girişimcinin kafasındaki yenilik düşüncesinden, kaynakların sağlanması için tüm çabaların birleştirilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşama, aşağıdaki konulardan herhangi biriyle ilişkilidir.²⁸

- Yeni ürünlerin tanıtılması,
- yeni üretim yöntemlerinin tanıtılması,
- yeni pazarların ortaya çıkarılması,
- yeni arz kaynaklarının bulunması,
- endüstriyel açıdan örgütlenmenin yeniden yapılması.

Girişimcilik davranışı, ağırlıklı olarak çevresel unsurlar ve kişisel özellikler tarafından şekillendirilmektedir. Çevresel unsurlar girişim süreci boyunca etkili olan dışsal unsurları yansıtmaktadır. Diğer girişimciler, yenilik ve harekete geçirici olay aşamalarında birer rol modeli olabilirler. Uygulama ve büyüme aşamasındaki işletmeler rekabetçi güçlere, müşteri isteklerine, tedarikçilerin yeteneklerine, yasal düzenlemelere uygun tepkiler vermek zorundadırlar. İşletmeleri kuşatan çevresel unsurlar, içinde bulunulan aşamaya bağlı olarak farklılıklar göstermektedir.

Yapılan araştırmalar, kişisel özelliklerin kimin başarılı bir girişimci olacağını göstermediğini ortaya koymuştur. Ancak kişisel özellikler girişimcinin güdülenmesini, eylemlerini ve işletmenin faaliyetindeki başarı derecesini etkileyecektir. Örnek olarak yenilik ve harekete geçirici aşamasında belirsizliğe karşı yüksek tolerans, yüksek bir başarıma arzusu ve risk alma istekliliği girişimci için önemlidir. Büyüme aşamasında öne çıkan kişisel özellikler ise işletmenin uzak geleceğine odaklanmak, diğer çalışanları güdülemek ve önderlik etmektir.²⁹

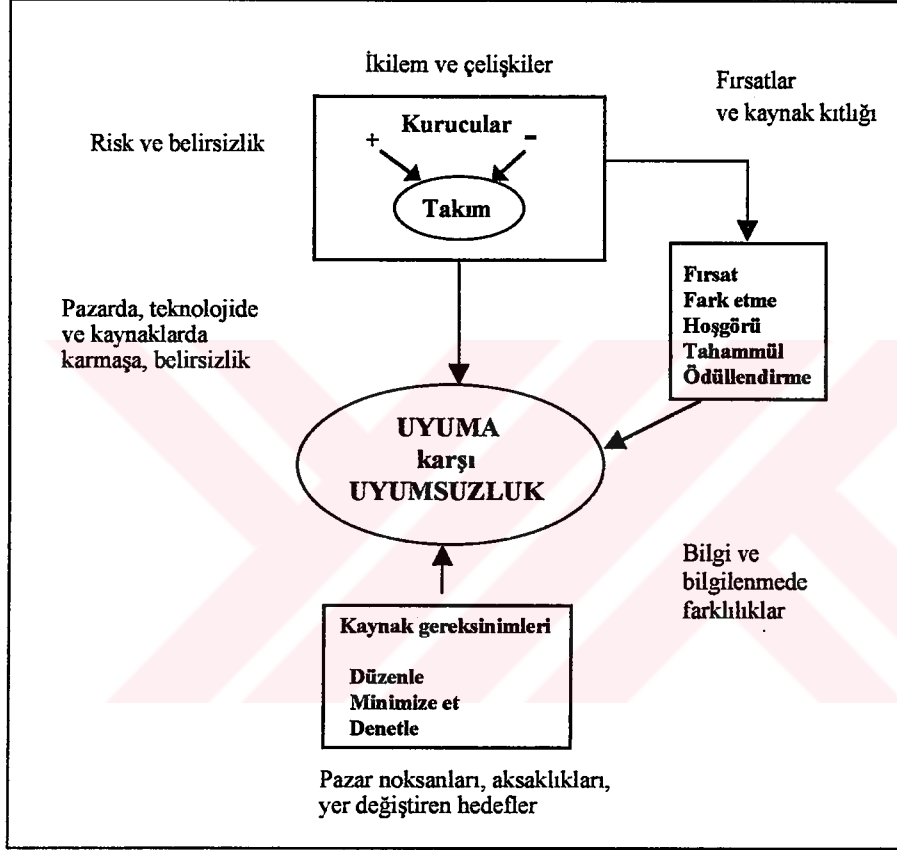
²⁸ HATTEN, s.34.

²⁹ HATTEN, s.35.

Şekil 2, yeni bir girişim başlatma sürecindeki üç temel itici gücü analiz etmektedir:

- Kurucuların özellikleri
- Fırsatların farkına varma ve
- Kaynak gereksinimleri

Şekil 2. Girişim Sürecinin İtici Güçleri



Kaynak: BYGRAVE, s.31

Bir işletmenin kuruluşu, iyi bir uyumun nasıl sağlanacağını anlamaya çalışıldığı, deneme yanılmaya dayanan bir süreçtir. Başarılı yeni girişimlerin anahtar unsurları (kurucular, fırsatlar ve kaynaklar) gerçek dünya koşullarında nadiren mükemmel olarak birbirine uyar. Girişimin geleceği, girişimci ve onun yönetim grubunun (kurucular) birbirine ve girişimci ile yönetim grubunun fırsatlarla ne derece uyum sağladığına bağlı olacaktır. Diğer yandan girişimci, yönetim grubu ve fırsatlar da girişimin, gerekli kaynakları düzenleme ve denetleme yeteneğine uyum sağlamalıdır. Her bir unsurun

üstün yanlarının, yetersizliklerinin ve uyum derecesinin doğru ve gerçekçi bir şekilde değerlemesinin yapılması önemlidir.³⁰

Serbest rekabet sisteminde pazar fırsatları, belirsizlik, hızlı değişim, bilgi ve bilgilendirme eksikliği vb. durumlarda daha fazla ortaya çıkar. İşletme çevresindeki değişimlerin kestirimi, sürekli tetikte olmanın değerli bir alışkanlık olduğu düşünülen girişimcilik alanında kritik bir önem taşır. Böylece güvenilirliğe, yaratıcılığa ve kararlılığa sahip bir girişimci, diğerlerinden çok önce fırsatları yakalayabilecektir. Fırsatlar koşullara bağlıdır. Bazen fırsatların ortaya çıktığı kimi koşullar tamamen kendine özgü biçimde gelişirken bazen de genel bir nitelik taşır ve diğer endüstrilere, ürünlere ve hizmetlere uygulanabilir.³¹

II- BİR GİRİŞİM OLARAK AİLE İŞLETMELERİ

A) Aile İşletmesi Kavramı

Dünyada aile işletmeleri konusuna son 40-50 yıldır gittikçe artan bir ilgi gösterilmektedir. Bu ilginin göstergeleri ise üniversitelerdeki aile işletmelerine ilişkin program sayılarındaki artışlar; konuyla ilgili profesyonellere, akademisyenlere ve araştırmacılara yönelik örgütlerin çoğalması; banka, sigorta kuruluşları ve hukuk firmaları gibi profesyonel hizmet sunan işletmelerin konuya artan ilgisi, vb. olmaktadır.³² Artan bu ilginin temel nedenleri ise aile işletmelerinin ulusal ekonomilerdeki ve toplumdaki yerinin ve öneminin fark edilmeye başlamasıdır.

Aile işletmeleri yarattıkları katma değer ve istihdam bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır. Çeşitli ülkelerdeki aile işletmelerinin ekonomideki paylarını gösteren tablo 2 bu kanıyı desteklemektedir.

³⁰ BYGRAVE, s.31-32.

³¹ BYGRAVE, s.40.

³² Nancy UPTON vd., "A Comparative Analysis of Learning Needs of Family-owned and Entrepreneurial Firms", **Baylor University: Institute for Family Business** (<http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/baylor/papers/95ifbpa.htm>, 1996), s.1.

Aile işletmelerinde yaratılan ekonomik değer, uzun dönemli sonuçlara önem verilmesi, borçtan kaçınma ve kâr paylarını yeniden yatırıma dönüştürme eğilimiyle daha da artmaktadır. Öte yandan bazı araştırmalar aile işletmelerinde yatırım kârlılığının diğer işletmelere göre daha yüksek, sermaye yapısının daha sağlıklı ve kaynakların daha etkili bir biçimde tahsis edildiğini ortaya koymaktadır.³³

Ülkemizdeki özel mülkiyet işletmelerinin en büyükleri de dahil olmak üzere büyük çoğunluğu aile işletmesi, bir kısmı da aile etkisindeki işletme niteliğindedir. Tam anlamı ile halka açık şirket sayısı, son yıllardaki sınırlı gelişmelere rağmen, yok denecek kadar azdır. Bu nedenle aile işletmelerinin özel bir inceleme konusu yapılması zorunlu hale gelmiştir.³⁴

Tablo 2. Aile İşletmelerinin Ülke Ekonomileri İçindeki Yeri

Ülke	Aile işletmelerinin ülkedeki tüm işletmelere oranı	Ülkenin GSMH'si içindeki oranı	Ülkedeki toplam işgücüne oranı
İtalya	%99	-	-
ABD	%90	%30-60	%60
Almanya	%80	%66	%75
Meksika	%80	-	-
Avustralya	%75	-	%50
Şili	%75	-	-
İspanya	%71	-	-
İngiltere	-	-	%50
Türkiye	%90	-	-

Kaynak: William BELLET vd., s.1; "The Family Connection", *The Economist*, (kasım 1996), s.61.; "Aile Şirketleri Zorlanacak", *Sabah* (27 mart 1996).

³³ M.A.GALLO, "Global Perspectives on Family Businesses", *Loyola University: Family Business Center*, 1994; içinde: BELLET vd. s.1.

³⁴ Tamer KOÇEL, "Aile işletmeleri", *Milliyet* (13 aralık 1991), s.11.

Aile işletmeleri konusunda üzerinde uzlaşılan bir tanım vermek kolay değildir. Bazı tanımlar aile işletmelerini dar bir açıyla bazıları ise geniş bir açıyla değerlemektedir. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Aile işletmesi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma (finansal ya da duygusal) ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir. Aile; kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla birbiriyle ilişkisi olan insanlar anlamında ele alınabilir.³⁵

Bir aile işletmesi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir.³⁶

Aile işletmesi genel olarak sahipliği ve yönetimi bir kişi veya aileye ait olan işletmelerdir.³⁷

Bir aile işletmesi,

- iki ya da daha fazla aile üyesinin, akrabalık bağları, yönetimdeki rolleri ve sahiplik hakları yoluyla faaliyetleri etkilediği bir işletme ve/veya
- işletme sahibinin mirasçılara devretmek niyetinde olduğu bir işletmedir.³⁸

Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren bazı unsurlar şunlardır.³⁹

- Ailede en az iki kuşağın şirket yönetimiyle yakından ilgilenmiş olması,

³⁵ Edwin S. COX, "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", **Cornell University: Family Business Research Institute**, (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProwCode=Cornell&ID=356>, 1996), s.1.

³⁶ Paul C.ROSENBLATT vd., **The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm** (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1990), s.4-5.

³⁷ KOÇEL, s.11.

³⁸ Karen VINTON, "Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success", **Montana State University: Family Business Program** (<http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/montana/articles/keeping.htm>, 1996), s.1

³⁹ Şan ÖZ-ALP, **Küçük İşletmeler** (Ankara: EİTİA Yayınları, 1971), s.64.

- Şimdiki ya da daha önceki yöneticinin çocuklarının şirketin yönetiminde görev alması,
- Diğer faktörler yanında aile bağlarının yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin etmesi,
- Aileye mensup birinin işletmedeki konumunun onun aile içindeki durumunu etkilemesi.

Yakın arkadaşların kurduğu ve bu girişimcilerin yakınlarıyla işleri yürüttüğü şirketler de aile işletmeleri kapsamında değerlendirilmelidir.⁴⁰

B) Aile İşletmelerinin Ayırt Edici Özellikleri

Girişimci şirketlerin ve aile işletmelerinin önemi yeterince iyi anlaşılamamıştır. Bunun bir nedeni özel mülkiyet işletmelerinde araştırma yapmanın güçlüğüdür. Pek çok aile işletmesi dışarıya karşı oldukça kapalı olup işletme ile ilgili bilgileri işletme dışına açıklama konusunda oldukça isteksizdir. Araştırma yapma konusundaki bu güçlüğü karşın, aile işletmeleri ve girişimci şirketlere ilgi her geçen gün artmaktadır. Akademisyenler, kurucu-girişimciler ve onların ardından yönetimi devralanlar ile aile işletmeleri için çalışanlar (yönetim danışmanları, yatırım bankerleri, muhasebeciler, avukatlar, vb.) bu işletmelerin kendilerine özgü üstünlükleri, sorunları ve tehlikeleri olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Sözü edilen kişiler geleneksel yönetim kuramlarının her zaman aile işletmeleri ve diğer girişimci şirketlere uygulanamadığını keşfetmişlerdir.⁴¹

Yapılan araştırmalar, ailelerin neden iş hayatında birlikte çalıştıklarına ilişkin olarak şu etkenleri ortaya koymaktadır:⁴²

- İş hayatı, ailenin birlikteliğinin devamı ve birlikte iyi vakit geçirmenin bir uzantısı olarak görülmektedir.

⁴⁰ Şan ÖZ-ALP, "Yönetim Kurullarının Gereksizliği", **MERCEK** (Temmuz, 1998), s.74.

⁴¹ KETS DE VRIES, s.4.

⁴² JAFFE, s.35.

- İş hayatı, ailenin anlamlı, önemli işler yapmasının ve topluma bir şeyler vermesinin bir yoludur.
- İşletme, aile bireylerinin ayrı işlerde çalışarak elde edecekleri gelirden daha fazlasını kazandırmaktadır.
- Aileler iş yaşamlarında ve özel yaşamlarında daha özgür, daha yaratıcı ve daha bağımsızdır.
- İş yaşamında yer almaları ailenin çevrelerinde ve toplumda tanınmalarını sağlamakta, bu da aile üyelerine gurur ve statü kazandırmaktadır.
- Kadınlar, başka hiçbir yerde bulamadıkları yönetim ve sorumluluk alma fırsatlarını kendi işletmelerinde bulabilmektedirler.
- Bazı kişiler ise iş hayatına ana babalarını memnun etmek ve ailenin geleceğiyle ilgili arzularını gerçekleştirmek için girmektedir.

Aile işletmelerini bu kadar farklı yapan unsurlar bireylerin kendilerini işletmeyle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ve işletme arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır.⁴³

Her zaman biçimsel olarak ifade edilmese de bir aile işletmesinin çalışma felsefesi, çalışanların özerklik ve kişisel güvenlik bakımından güvenebilecekleri ve bağlanabilecekleri bir misyon taşır. Kurucular ve işletmeyi devralan kuşaklarda kendilerine karşı hesap verebilme olgusu önemli olup, ailelerine ve topluma karşı güçlü bir sorumluluk taşırlar. Sonuçta işletme, çalışanlar ve toplum arasında karşılıklı bağlılık, sorumluluk ve özerklik yeni fırsatlar ortaya çıkarır. Diğer işletmelere oranla daha yüksek düzeyde risk alma, yenilik, üretkenlik ve bağımsızlık gibi unsurlara katkıda bulunan aile işletmeleri, toplumda kişisel sorumluluk ve üretkenlik düzeyinin artmasına da yardımcı olurlar. Araştırmalar aile işletmelerinin müşteriler tarafından daha fazla tercih edildiğini, müşteri hizmetlerine daha fazla önem verildiğini, kadınlara diğer işletmelere göre daha fazla fırsatlar sunduğunu, geleneklere değer verdiğini ve

⁴³ KETS DE VRIES, s.5.

alışanlarına sahip çıktığını göstermektedir.⁴⁴ Farklı büyüklükte ve yapıda olsalar da aile işletmelerinin sahip olduğu bazı özellikler vardır:

- Kalite odaklılık. Üretilen ürünlerle, aile ismiyle ve müşterilerle gurur duyma.
- Babaerkil yapı. Çalışanlar için neyin en iyi olduğunu varsayarak onlara değer verme ve şefkat gösterme.
- Değişim güçlüğü. İş yapma biçimlerine güven; yeni yöntemlere şüpheyle bakma.
- Kişiselliğe dayanan kültür. Kilit konumdaki kişilerle kişisel ilişkiler önemlidir. İşgörenlerin bu yapıya uyum göstermesi gerekir.
- Çalışanlar için sürekli istihdam.
- Çalışanlardan aileye ve işletmeye yüksek derecede bağlılık bekleme.
- Aile değerleri. Biçimsel olmayan bağlar, toplum bilinci, aile duygusu ve bağlılık.
- İstikrar, uzun döneme odaklanma.
- Temel faaliyet konusuna bağlılık, uzun dönemli sonuçlar için kalite ve tutarlılık yoluyla marka ve müşteri bağlılığını sürdürmek.

C) Aile Sistemi ve İşletme Sistemi

Aile işletmelerinde aile ve iş ilişkileri içiçedir. Bu nedenle aile işletmelerinin yapısını ve dinamiğini kavramak, aile ve işletme sistemlerinin anlaşılmasına bağlıdır.

Aileler, birbirleriyle ilişkili ve birbirine bağımlı üyeleriyle, etkileşimli bir sistem olarak işlev görür. Aile yelerinin birinin kararı diğer yeleri de etkiler. Çok farklı biçimlerde aile yapısı görülse de tüm aileler, kendilerini saran egemen kültürden ayrı, kendi oluşturduğu bir kültüre sahiptir. Bu aile kültürü, aile işletmeleri de dahil olmak üzere aile yaşamının tüm yönlerini etkileyen ve yönlendiren kuralları, davranış kalıplarını, değer ve inanç sistemlerini geliştirir.⁴⁵

⁴⁴ BELLET ve diğ., s.3.

⁴⁵ COX, s.1.

Aile sistemi kuramına göre pek çok aile üyesi, farklı ortam ve durumlarda birbirleriyle aynı biçimde etkileşimde bulunur. Üyeler, birlikte oldukları ortam değişse de kendilerini ve diğer üyeleri aynı şekilde görmek ve tanımlamak için aynı kalıpları izlemek eğilimindedirler. Bu nedenle bir ortamda düzen sağlama ve önderlik etme özelliğine sahip bir aile üyesi, aynı kalıbı diğer aile ortamlarında da sürdürecektir. Eğer işletme üyeleri hem ev hem de işletme içerisinde iletişimde bulunuyorlarsa, her iki ortamda da aynı biçimde davranışta bulunacaklardır. Bir ortamda uygun olan bir etkileşim kalıbı diğerinde uygun olmayabilir. Böyle bir durumda, kalıpları bir ortamdan diğerine taşıyan aile üyeleri güçlüklerle karşılaşacaktır.

Bütün sistemlerin gereksinim duyduğu unsurlar (örnek olarak etkili iletişim kanalları, liderliğe ilişkin kurallar, kuralların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin ilkeler) açısından aile ve işletme sistemi birbirine benzer. Ancak ailenin amaçları bazı yönlerden işletmenin amaçlarından farklıdır. İşletme kâr etmek zorundadır. İyi bir kredi notuna sahip olmak, rakipler arasında öne çıkmak, işgörenlerin üretkenlik düzeyini artırmak, istikrarlı ya da artan bir pazar payı işletmelerin amaçlarından bazılarıdır. Farklı aileler farklı amaçlara sahip olsa da aile üyelerine kişisel ve mesleki değerler katmak, birbirine ait olma duygusunu yaşamak, aile üyelerinin kendilerini kanıtlamalarına olanak sağlamak, vb. ortak bazı amaçlar arasında yer almaktadır.

Amaçların birbiriyle örtüşme olasılığı olmasına rağmen, işletme ve aile amaçları zaman zaman kaçınılmaz biçimde birbirinden ayrılmaktadır. Etkileşim biçimleri, kişilerin birbiriyle geçinme şekilleri, bağlantı kurma gereksinimleri, değerlendirme standartları gibi her iki sistemde birden yer aldığına sorun yaratması muhtemel unsurlar birbirinden ayrılmalıdır.⁴⁶

Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise pazarın gereklerine uyum göstermeli ve gözle

⁴⁶ ROSENBLATT, s.6-8.

görülür sonuçlar üretmelidir. Aile ve işletme sistemleri arasında aşağıdaki farklar vardır:⁴⁷

Aile Sistemi	İşletme Sistemi
• Çocuk yetiştirme	• Kâr elde etme
• Gözeten insanların varlığı	• Üreten insanların varlığı
• Koşulsuz kabullenme	• Performans beklentisi
• Geniş otorite	• Rollere bağlı otorite
• Duygusal bağlar	• Gerçekçi bağlar
• Sonsuza dek sürececek kan bağı	• Geçici ilişkiler
• Biçimsel olmayan ilişkiler	• Biçimsel ilişkiler
• Geniş zaman çerçevesi	• Sınırlı zaman çerçevesi

Bu iki sistemin birbirine katıştırılması farklı sonuçlar ortaya çıkarır. Bazen bir sisteme ait bir unsurun diğer sistemde kullanılması yararlı olabilir. Örnek olarak, işgörenlerini gözeten, biçimsel olmayan ilişkileri artıran ve uzun dönemli bir zaman çerçevesi çizen bir işletme etkili bir iş ortamı yaratabilir. Öte yandan bir aile işletmesinde yoğun şekilde babaerkil (paternalistic) otoritenin, biçimsel olmayan ilişkilerin ve aileye bağlılığın varlığı iş ortamını çalışanlar için çok katı ve sıkıcı yapacaktır. Etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır.⁴⁸ Literatürde aile ve işletme sisteminin bir arada olmasının üç tür rol çatışmasına yol açtığı ileri sürülmektedir.⁴⁹

- Zamana bağlı rol çatışması: Bireyler hem ailedeki hem de işletmedeki rollerini yerine getirmek için çok fazla zamana gereksinim duyarlar. Kısıtlı zaman ise her iki ortamda da yerine getirilmesi gereken rollerin aksamasına ve sonuçta çatışmalara yol açmaktadır.
- Sağlığa bağlı rol çatışması: Aile bireylerinin ikili sistemden herhangi birisindeki rolünü yerine getirirken karşılaştığı sağlıkla ilgili bir sorun (hastalık, uykusuzluk,

⁴⁷ JAFFE, s.56.

⁴⁸ JAFFE, s.56-57.

⁴⁹ Terry BEEHR-J. DREXLER- S. FAULKNER, "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparision to Non-family Businesses", **Journal of Organizational Behavior** , c.18, s.299.

stres vb.) diğer sistemde yerine getirmesi gereken rollerde bir aksamaya, dolayısıyla da bir rol çatışmasına yol açacaktır.

- Davranışa bağlı rol çatışması: Bireylerin bir sisteme (aile rolü, vb.) ilişkin olarak kendisinden beklenen davranışlar diğer sistemde gerekli olan davranışlardan (patron rolü, vb.) farklıdır. Bu iki rolün ayırımının yapılmaması veya gereklerinin yerine getirilmemesi rol çatışmalarına neden olacaktır.

Aile üyelerinin her birinin işletme üzerinde sahip olabileceği potansiyel etki büyük çaplıdır. İşletme aktif bir görevi olsun ya da olmasın, aile üyeleri işletme kararlarını, işletme de aile kararlarını etkiler. Çoğu araştırmacının kullandığı sistem yaklaşımı aile ve işletmeyi, her biri sınırlara, davranış kurallarına ve rollere sahip ayrı sistemler olarak ele alır. Her bir sistem içerisinde roller, iletiler ve davranış beklentileri çatışma durumunda olduğundan, aile işletmelerinde çatışmalar kaçınılmazdır.⁵⁰

Değerler de aile işletmelerinde çoğunlukla farklılık gösterir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok değer verirken aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığı ön plana çıkarır. Bundan öte aile işletmeleri diğer işletmelerden daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Söz gelişi sorunlara çözüm arama aşamasında aile sorunları işletme sorunlarına göre daha önceliklidir.⁵¹

Aile-işletme ilişkisi, ailenin işlerin yürütülmesiyle ilişkili olarak getirdiği kısıtlar ile işletmenin yaşamının devam ettirebilmesi için gösterilmesi gereken çabalar arasında şekillenir. Aile üyesi olsun ya da olmasın, ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde hareket eden yöneticiler, işletme için yapılması gerekenleri yerine getirebileceklerdir. Bununla birlikte ailenin koyduğu kısıtlar ile işletme gereksinimleri arasında çatışma yaratacağı

⁵⁰ Nancy UPTON, "Financing Transition in Family Firms: Behavioral Aspects", **Baylor University: Institute for Family Business** (<http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/baylor/papers/swafed.htm>, 1996), s.1.

⁵¹ Paul L. KAROFKY ve Bonnie MILLS, "Joining the Family-Working with Family Business", **CPA Journal** (haziran 1995), C.65 S.7, s.2.

düşünülen konularda aile-işletme ilişkisi müzakere ve karar alma sürecine dahil edilmelidir. Yaşanması muhtemel çatışmalar üç farklı sonuç ortaya çıkarabilir:⁵²

- Kısıtlar, işletme gereksinimlerinin yerine getirilebilmesi için tekrar gözden geçirilir.
- Kısıtlara uygun hareket etmek için işletme gereksinimleri göz ardı edilir.
- Kısıtların ortadan kaldırılması için aile-işletme ilişkileri yeni bir düzene sokulur.

Hem işletme hem de aile sistemini kapsadıklarından aile işletmesi olgusunu anlayabilmek için üç daireden oluşan bir modelden yararlanılır. 1982 yılında John Davis ve Renato Taguiri tarafından geliştirilen bu model, bir birey ile işletme arasındaki bağlantıyı göstermektedir.⁵³ Şekil 3’de yer alan bu üç daire (aile, işletme ve sahiplik), aile işletmelerinde yer alan bireylerin, farklı sistemlerin kesişimiyle farklı rollere sahip gruplara dahil olabileceğini göstermektedir. Bunlar, her biri farklı bakış açılarına sahip, birbirinin içine girmiş ya da birbiriyle örtüşen gruplar olup her biri farklı çıkarlar, gereksinimler ve faaliyet biçimleri içerir.⁵⁴

Aile sistemi. Bu sistemin üyeleri ailenin kendisi, çocuklar ve eşler olup duygusal bir temele dayalıdır. Güvenlik ve gözetme, yaşamdan zevk alma ön plandadır. Üyelerine karşı içe dönük bir odaklanma vardır.

İşletme sistemi. Üyeleri işgörenler, yöneticiler ve müşterilerdir. Görev ağırlıklı olup üyelerinden verim bekler. Üyelerine karşı dışa dönük bir odaklanma söz konusudur.

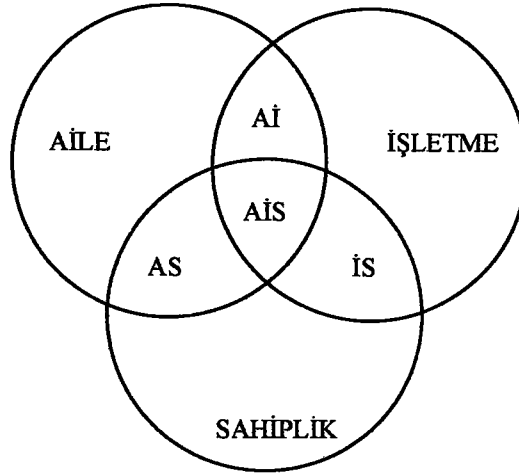
Sahiplik sistemi. Aile ve aile dışı tüm işletme sahiplerini kapsar. Bunlar planlar ve politika üretir. Üst düzey yöneticileri işe alır. İşletmenin yaşamını sürdürmeye yönelik planları oluşturur ve yürütür.

⁵² Phyllis G.HOLLAND-William R.BOULTON, "Balancing the 'Family' and the 'Business' in Family Business", **Business Horizons** (mart/nisan 1984), s.18.

⁵³ Joan MAGRETTA, "Governing the Family-owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlström" **Harvard Business Review** (ocak-şubat 1998), s.117.

⁵⁴ JAFFE, s.52.

Şekil 3. Aile, İşletme ve Sahiplik Sistemleri



Kaynak: JAFFE, s.54.

Her hangi bir grubun üyesi diğerlerinin üyesi de olabilir. Sözü edilen üç sistemden hangisinin önceliğe sahip olduğunun açık olmadığı durumlarda ise sorunlar ortaya çıkar. Bunun nedeni gruplardan her birinin işletme üzerinde farklı bir perspektife sahip olmasıdır. Ancak birden fazla gruba dahil olan kişilerin olaylara hangi perspektiften baktığı zaman zaman netliğini kaybetmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin dinamiğinin anlaşılması bu grupların üyelerinin kim olduklarını açıklık kazanmasıyla başlar.⁵⁵ Ailede uygulanan kuralların iş yaşamında da uygulanmaya çalışılması tüm akrabaların işe alınmasına, yaptıkları iş ne olursa olsun aynı ücretin verilmesine ve performansları konusundaki problemlerin küçümsenmesi gibi bir soruna yol açabilir.⁵⁶

Ancak gerçekleştirilen ampirik bir çalışma, aile ve işletme sistemlerinin birlikteliğinin ileri sürüldüğü kadar çok sorunlara yol açmadığını göstermiştir. İkili yapı sanılanın

⁵⁵ JAFFE, s.55.

⁵⁶ Ernest DOUD, Jr., "Unraveling the Mysteries of Family-Owned Business" **University of Southern California: Family Business Program** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=USC&ID=265>, 1996), s.1.

aksine sorundan daha çok yarar getirmektedir. Aile bireyleri ikili yapıdan kaynaklanan sorunları bir şekilde çözmekte, etkisini azaltmakta veya görmezden gelmektedir.⁵⁷

Aile işletmelerinde aile ve işletme arasındaki ilişki, işletmenin faaliyette bulunduğu süreye bağlı olarak değişimden geçebilmektedir.⁵⁸ İşletmenin kurulmasıyla başlayan ve ailede bulunan şirket paylarının elden çıkarılmasıyla sona eren ilişkinin ayrıntıları şekil 4'de yer almaktadır.

Şekil 4. Aile-İşletme İlişkisi

Aşama	İlişkiyi Başlatan	Güç Dağılımı	Temel Öncelik
I-Aile öncesi	İşletmenin kuruluşu	Güç bir bireyde toplanır	Hayatta kalma, işletmenin devamı
II- Aile dönemi	Kurucunun ailesinin ve/veya akrabalarının yönetime gelmesi	Aile ilişkilerine bağlı olarak gücün farklı bireyler arasında dağılması	Kaynakların ele geçirilmesi
III- Uyum	Aile dışında bireylere hisse satışı	Yönetim pozisyonuna ve pay sahipliğine bağlı güç	Performans
IV- Aile sonrası	Ailedeki şirket payının elden çıkarılması	Yeni örgüt yapısında işlev görme yeteneğine bağlı olarak gücün dağılması	Yeni koşullara göre ayarlamalar yapmak

Kaynak: HOLLAND-BOULTON, s.17.

Girişimci, bir örgütü kurma aşamasında ya da satın alma sırasında genellikle işe tek başına başlar. Aile üyeleri ve akrabalar işe daha sonra dahil olur. Yeni bir girişimin başlatılma aşamasında gücün tamamı girişimcide toplanmış olup, temel amaç işletmenin hayatta kalmasını sağlamaktır.

Aile üyeleri ve akrabalar işletmede görev almaya başladıklarında güç, aile bireyleri arasındaki ilişkilere, yeteneklere ve işletmenin gereksinimlerine göre dağılmaya başlar. Bu aşamadaki temel öncelik işletmenin devamlılığını sağlayacak kaynakların elde edilmesi ve güvence altına alınmasıdır.

⁵⁷ BEEHR- DREXLER-FAULKNER, s.310.

⁵⁸ HOLLAND-BOULTON, s.17.

İşletmenin büyüme başlamasıyla gereksinme duyulan sermayeyi karşılamak için aile dışından kişilere ailenin sahip olduğu paylardan bir kısmı satılabilir. Pay satışı, sermaye gereksiniminden başka işten ayrılmalar ya da aile bireylerinin özel durumlarıyla ilişkili de olabilir. Bu aşamada işletme içindeki güç yönetim pozisyonuna ya da sahip olunan payın büyüklüğüne bağlı olarak dağılacaktır. İşletme çalışanlarının performansının artırılması çabaları bu evredeki en önemli önceliktir.

Çeşitli nedenlerden (yaşlılık, hastalık, başarısız yönetim, yeni işlere yönelme vb.) dolayı aile, sahip oldukları paylarını elden çıkarmak isteyebilir. Bununla birlikte aile üyelerinin bir kısmı işletme yönetiminde görev almaya devam edebilir. Böyle bir durumda güç, aile üyelerinin yeni yönetimdeki durumlarına bağlı olarak dağılacaktır. İşletmedeki temel öncelik ise yeni koşullara uygun ayarlamaların yapılmasıdır.

III- AİLE İŞLETMELERİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ VE SAKINCALI YÖNLERİ

Aile işletmelerinin sahip olduğu birçok üstünlük vardır: İşgörenleri destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, işletmeye bağlı işgörenler ve kişisel sorumluluğu özendirilen bir ortam. Bununla birlikte aile işletmeleri iş yaşamında ve aile ilişkilerinde bir takım gerginlikler ve sorunlara da yol açabilir. Örnek olarak patrona "hayır" demek kocaya "hayır" demek anlamına gelebilir. Aile üyeleri arasındaki rekabet ücret ve performans gibi konularda yıkıcı olabilir.⁵⁹ Tablo 2'de özet olarak verilen aile işletmelerinin üstünlük ve sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

A) Aile İşletmelerinin Üstünlükleri

İşleyişi açısından diğer işletmelere göre farklı niteliklere sahip aile işletmelerinin daha etkin biçimde faaliyet gösterdiği ileri sürülmektedir. US News and World Report dergisi tarafından 1986 yılında ABD'de yapılan bir araştırmaya göre en büyük 47 aile şirketinden 31 tanesi, Dow Jones endeksi temel alındığında, diğer şirketlere göre daha

⁵⁹ Amy LYMAN, Matilda SALGANICOFF ve Barbara HOLLANDER, "Women in Family Business An Untapped Resource" *SAM Advanced Management Journal* (kış, 1985), s. 46-47.

iyi bir performans göstermiştir. Peters ve Waterman'ın 'Mükemmeli Aramak' adlı kitabında mükemmel olarak nitelenen işletmelerin neredeyse yarısı aile işletmeleridir.⁶⁰

Bu başarının kaynağı, ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmalarıdır. Aile bireylerinin birbirine yakınlığı ve anlayış göstermeleri iş yaşamında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aile bireyleri paylaşılan bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanır ve birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilirler. Yine aile üyeleri birbirlerine şefkat ve bağlılık gösterir ve diğer akrabaların ve personelin refahı ve geleceğine büyük bir önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili biçimde yerine getirirler. Aile içinde yerleşik bir hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarır. Aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlar.⁶¹

Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İşgörenler aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar.⁶² Aile işletmelerinin sahip olduğu üstünlükler şu başlıklar altında toplanabilir:⁶³

- **Uzun Dönemli Bakış Açısı**

Diğer işletmelerle karşılaştırıldığında aile işletmelerinin daha uzun dönemli bir bakış açısına sahip olma eğilimi vardır. Bir ürün ya da bina üzerinde adlarının yer almasından

⁶⁰ JAFFE, s. 29.

⁶¹ JAFFE, s. 32.

⁶² Manfred KETS DE VRIES, **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm** (New York: International Thomson Business Press, 1996), s. 16-18.

⁶³ İsmail Hakkı YILMAZ, "Aileler Şirketlerine Geri Dönüyor", **Aktüel** (temmuz, 1992), s. 152.

dolayı aile işletmeleri ürün kalitesi, müşteri tatmini gibi değerlere kısa dönemli kazançtan daha fazla önem verir. Aksi takdirde toplum içindeki konumları ve sahip oldukları ün zarar görecektir. Çok ortaklı işletmelerin tersine aile işletmeleri finansal durumları hakkında dışarıya daha az bilgi sunabilir. Bu da rekabet ortamında daha bağımsız hareket etmeyi ve gelecek üzerinde yoğunlaşmayı kolaylaştırmaktadır.

- **Aile Kültürü**

Aile işletmelerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer işletmelere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır ve belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. İyi yönetilen aile işletmelerinde çalışanlar kendilerini ailenin bir parçası olarak hisseder ve çalışma ortamı çok ortaklı işletmelere göre daha samimidir. Öte yandan daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır.

- **Uzmanlık**

Aile üyelerinin yoğun uzmanlığı aile işletmelerine üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedir. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren yöneticiler karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda üst yönetim basamaklarına tırmanabilir.

- **Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme**

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını işletme için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermelerini ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir.⁶⁴

⁶⁴ ROSENBLATT, s.198-199

- **Prestij ve Gurur**

Girişimci olmak, bir işletmeyi yoktan var etmek ya da aile işletmesinde bir rol sahibi olmak bir prestij ve gurur kaynağıdır. Diğer taraftan kurmuş ve belirli bir büyüklüğe getirmiş olduğu işletmeyi kendinden sonra gelen genç aile bireylerine bırakmak, aile adının bir işletmede nesilden nesile devrini görmek de bir gurur kaynağı olmaktadır.⁶⁵

B) Aile İşletmelerinin Sakıncaları

Örgütsel yapının genellikle belirsiz olması ve sermaye kaynaklarına sınırlı erişim bir yana, aile işletmelerinin taşıdığı sakıncaların kaynağı çoğunlukla yapısal değil psikolojiktir. Bunlar arasında üst yönetimin liderlik tarzı ile şirketin gelişim aşamaları arasındaki uyumsuzluk, ailede yaşanan çatışmaların iş ortamına taşınması gibi konular yer almaktadır. Aile işletmelerinin sakıncaları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.⁶⁶

- **Akrabaları Kayırma (Nepotizm)**

Aile işletmelerinde ailelerin öncelikleri çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir işgören için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, işgörenler adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünür. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile işletmelerinde ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır.

- **Sorunlu Çocuklar**

Tipik bir aile işletmesinde girişimci tüm zamanını işe ayırır ve eşine ve çocuklarına gereken ilgiyi gösteremez. Bu eksikliği ise genellikle çocuklarına pahalı armağanlar

⁶⁵ ROSENBLATT, s.200.

⁶⁶ KETS DE VRIES, *Family Business...*, s. 18-22.

vererek telafi etmeye çalışır. Yetişme döneminde gerekli ilgi ve şefkatten yoksun kalan çocuklar sorunlu büyüdükleri için, işi devraldıklarında birbirleriyle yıkıcı bir rekabet içerisine girmekte, iş yaşamının gereklerini yeterince iyi anlayamamakta ve sonuçta işletmenin başarısız olmasına yol açmaktadırlar.

- **Otokratik Yapı**

Aile işletmelerinin sakıncalı yönlerinden birisi de otokrasiye yönelme eğilimidir. Kurucu girişimcilerin çoğu otokratik ve egemen kişiliğe sahiptir. Bunlar girişimcilerin başarıya ulaşması için gerekli özelliklerdir. Ancak otokrasinin doğal sonucu babaerkil yaklaşım olmaktadır. Başlangıçta iyi olan bir davranış daha sonra kurucunun kişisel tarzının, doğal halinden uzak bir biçimde çalışanlara empoze edilmesi biçimine dönüşmektedir.

Babaerkil bir yapıya sahip aile işletmeleri dışarıya bilgi vermeyen, tutucu ve geleneksel değerlere sahip olabilir. Sonuç olarak işletme fazlaca içe dönebilir ve çevresindeki gelişmeleri göz ardı edebilir. Doğal olarak böyle bir tutum değişimi yavaşlatır ve işletmenin varlığını ve sürekliliğini tehdit eder.

- **Yeteneksiz Aile Üyelerinin Getirdiği Yük**

Aile işletmelerinin sakınca taşıyan özelliklerinden birisi de iş ortamının aile bireyleri için bir yaz kampı olarak değerlendirildiği zaman ortaya çıkar. Aile, henüz gerekli bilgi, deneyim ve becerilere sahip olmayan aile üyelerine oyalanmaları için işletmede görev verir. Ancak bu tür bir davranış, maliyeti yüksek hatalara yol açabilir. Pek çok şirket üretken olmayan işgörenlere uzun süre katlanamaz.

Tablo 3. Aile İşletmelerinin Üstünlük ve Sakıncaları

ÜSTÜNLÜKLER	SAKİNCALAR
1. Uzun Dönemli Bakış Açısı 2. Faaliyet Serbestisi - Menkul kıymet piyasalarının müdahalesi az veya hiç yok - Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok 3. Gurur Kaynağı Olarak Aile Kültürü - İstikrar - Güçlü bir aidiyet duygusu - Liderlikte süreklilik 4. Zor Dönemlerde Esneklik - Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği 5. Sınırlı Bürokrasi ve Sınırlı Kişisellik - Esneklik 6. Finansal Çıkarlar - Büyük başarı kazanma olanağı 7. Kapsamlı İş Bilgisi - Aile üyeleri için erken yaşlarda başlayan eğitim	1. Sermaye Piyasalarına Sınırlı Erişim 2. Karmaşık Örgüt Yapısı - Dağınık yapı - Belirsiz görev dağılımı 3. Akrabaları Kayırma - Aile önceliklerinin işletmecilik Gereklerinin önüne geçmesi - Yetersiz ve yeteneksiz aile üyelerine karşı tolerans - Eşit olmayan ödül sistemi - Profesyonel yöneticileri işletmeye çekme güçlüğü 4. Sorunlu Çocuk Sendromu 5. Şiddetli Çatışma - Fazla hızlı karar verme - Aile içindeki anlaşmazlıkların iş ortamına taşınması 6. Babaerkil/Otokratik Kurallar - Değişime karşı direnç - Gizlilik - Bağımsız kişilikli işgörenlere uygun ortam 7. Finansal Zorluklar - Aile bireyleri işletmeyi sağlayabilir - İşletmeye katkı ve gelir arasındaki dengesizlik - Veliht seçme sorunları

Kaynak: KETS DE VRIES, *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm* (New York: International Thomson Business Press , 1996), s. 23'den uyarlanmıştır.

Finansal zorluklardan başka bu tip bireylerin varlığı önemli moral sorunlarına yol açabilir. Bu kişilerin yükünü çekmek zorunda kalan çalışan personel durumdan olumsuz etkileneceklerdir. Bundan öte yeteneksiz aile üyeleri işletme sahipleri olarak, hiçbir şey bilmedikleri konularda önerilerde bulunarak, stratejik karar sürecini olumsuz etkileyebilir.

İkinci Bölüm

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME VE BÜYÜMENİN YÖNETİMİ

I. BÜYÜME KAVRAMI

Aile işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerde büyüme konusu girişimcilerin, yatırımcıların, hükümetlerin, mali analistlerin ve akademisyenlerin ilgisini çekmektedir. Pek çok girişimci işletmelerini halka açık şirketler büyüklüğüne taşımak umudu içindedir. Yatırımcılar yeni kurulan işletmelerin büyüme potansiyelini değerlendirerek kazançlarını artırmayı denemekte, hükümetler istihdam düzeyini artıracak girişimleri desteklemektedir. Mali analistler yüksek büyüme potansiyeline sahip işletmeleri belirleme çabasında iken, akademisyenler yukarıda sözü edilen tüm konulara yanıtlar arayarak büyümeyi işletme ve zaman boyutunda kuramsallaştırmaya çalışmaktadırlar. İşletmelerde büyüme konusunun önemi kabul edilmekle birlikte, bu konuda kapsamlı ve çerçevesi net olarak çizilmiş bir kuram henüz ortaya konulamamıştır.⁶⁷ Aynı durum aile işletmeleri ya da şahıs işletmeleri için de geçerlidir.

⁶⁷ Richard N. CARDOZO-Brian HARMON-Alexander ARDISHVILI, "Understanding New Business Growth" *International Entrepreneurship* (Ed.: Sue BIRLEY-Ian C. MACMILLAN) (New York: Routledge, 1995), s.3.

Bir işletmenin büyüme isteği belirli bir pazardaki konumunu sürdürmek ve büyüklüğün getirdiği güvenlik ve istikrarı yakalamak arzusundan kaynaklanabilir.⁶⁸ İşletmeleri büyümeye yönelten ekonomik nedenler başta gelse de psikolojik etkenler de önemli bir rol oynamaktadır. Hırs, büyük rakipler karşısında ezilme korkusu, eskimiş olma kaygısı, tutku, yaratıcılık, dinamizm, vb. psikolojik nedenler arasındadır. Kişinin kendisini bulunduğu mevki ile değerlemesi, işletme ne kadar büyürse kendisinin de aynı ölçüde yükseleceğine olan inancı bazı işletme sahip, ortak ve yöneticilerini işletmelerini büyütme çabalarına yöneltmektedir.⁶⁹ Bazı girişimciler işletmenin büyümesiyle ailenin prestijinin de artacağını düşünerek büyüme lehinde davranışta bulunabilirler.

Büyüme konusunda üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanım yoktur. Büyüme konusuyla ilgili olmasına karşılık pek çok araştırma büyümenin tanımını vermemektedir. Diğer yandan verilen bir takım tanımlar ise açık olmaktan uzaktır. Bu da büyüme üzerine yapılan çalışmalarda bir karmaşaya neden olmaktadır. Büyümeye ilişkin tanımların bazıları aşağıdadır:

Büyüme işletmenin ölçeğinde meydana gelen artışlardır. Artışlar ise işletmenin yapısal ya da işlevsel nitelikleriyle ölçülür. Bu nitelikler işletmenin girdileri (personel sayısı, sermaye, yeniden satmak veya işlenmek üzere alınmış mal ve hizmetler), çıktıları (gerçekleştirilen işlemler, üretilen ya da satılan ürünler, satışlar, kârlar, pazar payı, vb.) ve kaynaklarıdır (işletmenin sahip olduğu yetenekler, çalışanlar, duran varlıklar, finansal ve fiziksel varlıklar). Büyüme örgütsel değişimin bir alt bileşenidir. Bununla birlikte işletmeler, yaptıkları işleri ya da imajlarını, ölçeklerinde bir artış olmadan da değiştirebilirler. Büyüme ve değişim birbirinden bağımsız ya da birlikte gerçekleşebilir.⁷⁰

Büyüme hacim artışını veya niceliksel bir artış ifade eder. Bununla birlikte büyümeden söz edebilmek için niceliksel bir artış yanında niteliksel bir artış da olmalıdır.

⁶⁸ Manmohan S. KUMAR, *Growth, Acquisition and Investment* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984), s.6.

⁶⁹ Ali CEYLAN, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, 4.b., (Bursa: Ekin Yayınları, 1995), s.253.

Niteliksel artış ile sözü edilen işletmenin yapısını oluşturan maddi ve insan unsurlarının nitelik bakımından iyileştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesidir.⁷¹

Büyümenin kendisi bir amaç değil, daha ileri derecedeki amaçlara ulaşmak için bir araçtır. Büyüme, işletmeyi daha güçlü bir yapıya kavuşturması koşuluyla izlenecek bir strateji olmalıdır. Büyüme sözcüğü ile ifade edilen sağlıklı büyümedir. Bu açıdan büyüme tehlikeli ve sağlıklı olmak üzere ikiye ayrılabilir. Tehlikeli büyüme de kendi içerisinde erken ve denetimsiz büyüme olarak ikiye ayrılır. Erken büyüme, yönetimin ilave hacimle başa çıkmak üzere yararlanabileceği faaliyet sistemine ilişkin en küçük bir bilgiye sahip olmadığı durumda ortaya çıkar. Yönetim, sistem ve prosedürlere sahip olmadan, deneme yanılmaya göre faaliyetleri yönlendirmektedir. Denetimsiz büyüme sürecinde işletme bir takım sistemlere sahiptir ancak büyümenin hızı, yönetimin bütünü ve ileriye görme yeteneğini aşmaktadır.⁷²

Sağlıklı büyüme, aile işletmesinin amaçları doğrultusunda planlayabildiği ve denetim altında tutabildiği büyüme anlamında kullanılmaktadır. Sağlıklı büyümenin ilk koşulu, yönetimin temel tutum ve davranışlarını önemli ölçüde değiştirebilme yeteneğinin olmasıdır. Büyümeye ilişkin temel sorun büyüme konusu üzerinde yeterince durulmaması değildir. İlk sorun işletmenin geldiği aşamayı belirleyebilecek bir aracın yokluğudur. İkinci sırada tutumlar gelmektedir. Yöneticiler, özellikle tepe yöneticiler, entelektüel anlamda neyin gerekli olduğunu bilebilir ancak duygusal açıdan gerekli adımları atmaları olanaksız olabilir. Yöneticiler yeni mekanizmalar icat eder, örgüt şemalarını yerinden yönetime uygun şekilde değiştirir ve yeni felsefelere derinden bağlanırlar. Bununla beraber yine eskisi gibi davranmaya devam ederler. Kişilerin temel tutumlarını değiştirmek gerçekten güçtür.⁷³

⁷⁰ CARDOZO-HARMON-ARDISHVILI, s.3, 5.

⁷¹ Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (İstanbul: Der Yayınları, 1997), s.77-78.

⁷² Stephen C. HARPER, *The MacGraw-Hill Guide to Managing Growth in Your Emerging Business: Guidelines for Transforming Your Small Business into an Exceptional Enterprise* (New York: MacGraw-Hill, Inc., 1995), s.2-3.

⁷³ Peter F. DRUCKER, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1986), s.246-248.

Büyüme, tepe yönetiminin daima yeni ve farklı özelliklere sahip olmasını gerektirir. Günümüzde tepe yönetiminin işlevi fabrikada ya da bölgesel satış noktalarında işlerin nasıl gittiğini bilmek değildir. Büyüklük (ölçek) sorunu orta ve alt düzey yöneticilerle ve mümkün olduğunca en alt düzeydeki çalışanlarla iletişimde kalmaya çaba harcayarak çözülemez. İşletmenin faaliyet hacmi genişledikçe tepe yönetimi daha uzak bir gelecekle ilgilenmelidir. Bu noktada amaç belirleme işlevi öne çıkmakta, bu amaçlara nasıl ulaşılacağı konusu ise daha geri planda kalmaktadır. Tepe yönetimi büyümeyle ilgili olarak,

- örgütteki ilkelerin anlaşılması ve uygulanması,
- örgütsel yapı üzerinde önemle durulması
- ve sorumlulukların her düzeyde net bir şekilde paylaştırılması gibi konular üzerinde durmalıdır.⁷⁴

Büyüme başarının bir sonucudur. Bir işletme başarılı bir performans gösterdiği için büyür. Büyüme normalde yeterli ve nitelikli yönetim sayesinde sağlanır. Bu nedenle büyüme sorunları aynı zamanda başarıdan kaynaklanan sorunlardır ve düzeltilmeleri zordur. Başarının getirdiği sorunlar çözülmesi en zor olanlarıdır çünkü insanlar bir kez başarıya ulaştıklarında her şeyin kolay olacağına inanırlar. Büyümenin ancak tutumlarda bir değişimi gerektirdiğinin az sayıda yönetici tarafından farkına varılmasının nedeni de budur. Çoğunluk önceden beri sahip oldukları tutum ve davranışların kendilerini başarıya ulaştırdığını ve ileride de ulaştıracağını inanır. Bu nedenle büyümeyle gelen sorunların altının çizilmesi ve başarılı büyümenin ilk koşulunun yönetim yapısının ve üst yönetimin tutum ve davranışlarının değiştirilmesi olması, yönetim işlevlerinin tartışılmasında en önemli konulardan biri olmaktadır.⁷⁵

⁷⁴ DRUCKER, s.249-250.

⁷⁵ DRUCKER, s.251-252.

ürün ve pazarın büyümesini değil içsel büyümeyi de tanımlamaktadır. Genişleme-yineleme süreçleriyle birlikte, *farklılaştırma* süreci de ortaya çıkar. Farklılaştırma kavramı, pazardan ziyade işletme içindeki farklılaştırmayı ifade etmektedir. İşletme büyümeye devam ettikçe, içsel büyümeye ek olarak *devralma* stratejisi de söz konusu olabilir. Erişme/keşfetme faaliyeti, potansiyel devralmaların *belirlenme* sürecinde yol göstericidir. Devralınması muhtemel işletmelerden bazıları işletmeye *ilave* olur ve işletme tarafından *özümсенir*.⁷⁶

II. BÜYÜKLÜĞÜN ÖLÇÜLMESİ

Büyüklik, seçilen büyüme ölçüsüne bağlı olarak, büyümenin belirli bir anda ulaştığı noktayı ifade etmektedir. Literatürde özellikle aile işletmeleri için geçerli optimum büyüklüğün ve en uygun büyüme hızının ne olması gerektiği konusunda üzerinde uzlaşılan bir fikir olmasa da genelde işletmelerin yapılarına uygun büyüme oranını kestirmede aşağıdaki unsurlar önem kazanmaktadır.⁷⁷

- Rakiplerin büyümesi. Eğer rakipler hızlı büyüyorsa, işletme de aynı oranda büyümeye zorlanabilir. Fiyatları genellikle bir işletmenin belirlediği pazarlarda, en önde olmak için hızlı büyüme tek seçenek olabilir.
- İşletme içi kaynak sağlama olanakları. Yeni bir işletme sermaye sağlama açısından yatırımcıları kendisine çekemiyor ya da makul faiz oranlarıyla borçlanamıyorsa, büyümenin hızı yalnızca iç kaynaklarla sınırlı olacaktır.
- Kaynaklara ilişkin kısıtlar. Eğer işletmede yetenekli personel sayısı yetersiz ise ya da yatırımcılar ve kredi sağlayanlar yatırımın başarı düzeyinin düşük olduğunu düşünüyorlarsa hızlı büyüme gerçekleşmeyecektir.
- Esnek müşterilerin varlığı. Bir işletme yeni kurulmuşsa ve hızlı büyüyorsa, sunduğu ürün ve hizmetlerde bir takım eksiklikler olması mümkündür.

⁷⁶ CARDOZO-HARMON-ARDISHVILI, s.8-11.

⁷⁷ Amar BHIDE, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer" *Harvard Business Review* (kasım-aralık 1996), s.126-127.

büyüme gerçekleşebilir. Oysa lüks ya da kritik özellikli ürünlerin yer aldığı pazarlardaki müşteriler, ürün ya da hizmetlere karşı çok duyarlı oldukları için büyüme denetim altında olmak zorundadır.

- Kişisel özellikler ve amaçlar. Girişimcilerin bazıları hızlı büyümeden yanayken diğerleri hızlı büyümenin getireceği stres ve rakipler ile kıyasıya mücadele gibi unsurlar nedeniyle daha istikrarlı büyümeyi tercih edebilirler. Girişimcilerin hızlı büyümeyle gelen stresle başa çıkmadaki becerisi büyümenin hızında belirleyici olacaktır.
- Müşteri ve kaynakları elinde tutma yeteneği. Hızlı büyüme, işletmenin sahip olduğu müşterileri ve kıt kaynakları elinde tutabildiği ölçüde anlamlıdır.

İşletmelerin büyük ya da küçük olarak nitelendirilmesi işletmenin içinde bulunduğu çevre, endüstri dalı, faaliyet alanı gibi değişkenlere bağlı olmaktadır. İşletmelerin büyüklük ölçüleri ülkeden ülkeye de farklılık göstermektedir. İşletmelerin büyüklüğünü belirlemek için kullanılan ölçütler somut ve soyut olmak üzere iki gruptur.⁷⁸

Somut Ölçütler:

- | | |
|--|--|
| • Çalışan kişi sayısı (özellikle hizmet işletmeleri) | • İşlenen ve yararlanılan toprağın genişliği (özellikle tarım işletmeleri) |
| • Ödenen ücret ve aylıklar | • Kullanılan makine, tezgah ve diğer araçların sayısı ve gücü |
| • Kullanılan, hammadde, yarı mamul, vb. girdiler | • Barındırma kapasitesi (otellerde oda sayısı; tiyatro, sinema, vb. yerlerde koltuk sayısı, vb.) |
| • Kullanılan enerji miktarı ve türü | |
| • Satış miktarı ve satış tutarı | |
| • Sermaye miktarı ve bileşimi | |

⁷⁸ Süleyman KARATAŞ, *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, 2.b., (İstanbul: Veli Yayınları, 1991), s.37-38.

Soyut Ölçütler:

- İşletmelerde yönetimin tek kişiye ait olup olmaması (genelde küçük işletmelerde yönetimin tek kişiye ait olduğu görülür)
- Sermaye sahiplerinin tek kişi, küçük ya da büyük bir grup olması
- Faaliyetlerin belirli bir bölge, ülke veya uluslararası bir alanı kapsayıp kapsamaması
- İşletmenin aynı endüstri veya işkolundaki işletmelere göre durumu
- İşletmenin farklı endüstri veya işkolundaki işletmelere göre durumu

Büyüme ölçmede kullanılan ölçütler belirli bir zaman dilimi içerisinde farklı sonuçlar vereceğinden (örnek olarak personel sayısında bir azalma söz konusu iken satışlarda ve kârlarda artış olabilir) bir işletmenin mutlak olarak büyüdüğünü ya da büyümediğini söylemek zordur. Bununla birlikte büyüme konusunda anlamlı bir sonuca ulaşmak için tek bir ölçü seçilmelidir.⁷⁹ Bununla birlikte işletmenin büyüüp büyümediğinin kesinlikle bilinmesi için farklı ölçütlerle yeni ölçümler yapılabilir.

İşletmenin büyüklüğünü ölçmede dikkate alınması gereken bazı unsurlar vardır. Sözcüğü seçilen somut büyüme ölçütünün homojen olması için, parasal dalgalanmalardan uzak üretim veya satış hacimlerinden yararlanılmalıdır. Ürünlerin özellikli, dolayısıyla değer bakımından çok değişken olduğu endüstrilerde, faaliyet çeşitliliğinden dolayı satış tutarlarının ölçü olarak kullanılması daha uygundur.⁸⁰

III. BÜYÜKLÜĞÜN ÜSTÜNLÜK VE SAKINCALARI

Son yıllarda yaşanan bir takım gelişmeler, işletmelerin, sahip oldukları ölçek üzerinde yeniden düşünmelerine ve köklü değişikliklere gitmelerine neden olmuştur. Günümüz teknolojilerinin esnek üretim sistemlerine yaygınlık kazandırmaları sonucu müşteriler,

⁷⁹ CARDOZO-HARMON-ARDISHVILI, s.4.

⁸⁰ EREN, s.80.

gereksinimlerine en uygun ürünleri elde etme imkanına kavuşmuşlardır. Ürünlerin yaşam çevrimlerinin kısalması, pazarda yaşanan hızlı değişimler ve artan rekabet, bir zamanların yığın üretim yapan büyük ölçekli işletmelerini zor durumda bırakmıştır. Bu nedenle işten çıkarmalar, küçülme ve iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve esnek üretim 80'li ve 90'lı yıllarda yaygın olarak başvurulmuş politikalar olmuştur.⁸¹

Günümüzde büyük olmanın üstünlükten çok sakıncaya sahip olduğu düşüncesi epeyce destek görüyorsa da bu durum, büyük ölçekli işletmelerin pazarda yavaş tepkiler verdiği veya değişen müşteri gereksinimlerinden habersiz oldukları anlamına gelmemelidir. Örgütsel tasarım ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, büyüklüğün getirdiği üstünlükleri yitirmeden, işletmelerin rekabet gücünü artırmalarına yardımcı olmaktadır. Büyüklüğü getirdiği üstünlük ve sakıncalar aşağıda özetlenmiştir.⁸²

A) Büyüklüğün Getirdiği Üstünlükler

Büyüklük özellikle pazarlama, finansman, ürün geliştirme, satınalma ve teknoloji gibi alanlarda işletmelere önemli üstünlükler sağlayabilmektedir.

Pazar payı. Özellikle küresel ölçekte büyüklük, geniş pazar payının elde edilmesinde önemli bir role sahiptir. Tüketim ürünlerinde, ilaç, otomobil ve yüksek teknolojinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde büyüklük daha da önemlidir. Bu durumun pek çok nedeni vardır. Her şeyden önce pazar payı ile ölçek ekonomileri ve düşük maliyet arasında doğrudan bir ilişki vardır. Ölçek ekonomisine sahip işletmeler pazara büyük ölçekte girme şansını yakalamaktadır. Bunun bir yararı da ürünlerin raflarda daha fazla görünmesidir. Elde edilen yüksek pazar payı da işletmeye bir takım yararlar sağlamaktadır. Ölçek ekonomileri büyük işletmelere, kullanmak ya da yeniden satmak üzere aldıkları mallarda büyük tasarruflar sağlamakta, tedarikçilerle özel ilişkiler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yüksek pazar payı, işletmeye pazardaki fiyatı ve genel yapıyı belirleyici bir egemenlik sağlamaktadır.

⁸¹ Edward E. LAWLER, "Rethinking Organization Size" **Organizational Dynamics** (sonbahar 1997), s.24.

⁸² LAWLER, s.24-27.

Ucuz sermayeye erişim. Pek çok yatırımcı için büyüklük, finansal açıdan istikrar anlamına gelmektedir. Bu nedenle büyük işletmeler hem daha düşük maliyetli kaynaklara erişmekte hem de sermaye piyasaları ve büyük kuruluşlar aracılığıyla sermaye kaynaklarına daha kolay ve çabuk ulaşmaktadır. Ölçek ekonomisi nedeniyle büyük tutarlarda sağlanan kaynağın maliyeti de ucuz olmaktadır.

Markanın tanınması ve reklam. Tüketim malları grubunda, tüketiciler tarafından tanınan bir ürünün sağladığı pek çok üstünlük vardır. Markanın tanınması her şeyden önce, yeni ürünler ve ürün hattına yapılan ilavelerin tüketicilerin gözündeki riskini azaltacaktır. Bununla birlikte tanınan bir markanın geliştirilmesi, pazarlama karması, dağıtım kanalları ve reklam için önemli miktarda yatırım yapılmasını gerektirir. Küresel ölçekte bir marka yaratmanın getirisi ise çok büyüktür. Bir işletme iyi bilinen bir markayı bir pazardan diğerine yaygınlaştırdığında, reklam maliyetini milyonlarca potansiyel müşteriye yaymış olmaktadır.

Araştırma-geliştirme. Pek çok endüstride, özellikle yüksek teknolojinin egemen olduğu endüstrilerde temel ar-ge çalışmaları, yeni ürün geliştirmek için bir ön koşul haline gelmiştir. Ar-ge maliyetleri yıllara bölünerek, çok geniş bir tüketici grubu üzerinden amorti edilir. Ancak büyük işletmeler bu yüksek masrafları göğüsleyebilirler.

Küresel Erişim. Büyümekte olan pek çok ülke (Çin, eski Sovyet cumhuriyetleri, vb.) pazarlarını dünyanın farklı yerlerinde üretilen mal ve hizmetlere açarak küresel ekonomiyle bütünleşme çabasıdadır. Ticaret kısıtlamalarını azaltan bu gibi ülkeler, tüm işletmelere aynı şekilde davranmamaktadırlar. Bu ülkelere yatırım yapmak isteyen işletmelerden yerel üretim birimlerinin inşa edilmesi ya da o ülkenin işletmeleriyle ortaklık kurmaları istenmektedir. Genellikle büyük ölçekli işletmeler gerekli teknolojiye ve bu teknolojiyi transfer etme gücüne sahiptir. Diğer yandan büyük işletmeler, ilgili ülkenin hükümetiyle daha sıkı pazarlık edebilir. Yeni yatırımlar yapılabilmesi ya da ortaklıklar kurulabilmesi için gerekli başlangıç sermayesini küçük ölçekli işletmelerin sağlaması zordur.

Uzmanlık ve sistem geliştirme. Büyük işletmeler, teknoloji ve hizmet konularında, iç kaynaklarını ve sahip oldukları temel becerilerini geliştirme harcamalarına, küçük işletmelere göre daha kolay katlanabilirler. Büyük işletmeler finans ve ücretleme konularında uzmanlar istihdam edebilir, finansal kontrol sistemi gibi işletme altyapısına yatırım yapabilirler. Ölçek ekonomileri burada da geçerlidir. Küçük bir işletmenin baş edemeyeceği, üretim birimi başına uzmanlık ve sistem geliştirme harcamaları büyük işletmeler için ucuz kalabilir.

B) Büyüklüğün Sakıncaları

Özellikle personel sayısı temel alındığında son yıllarda işletmelerin küçülme eğilimine girdiği ve literatürde bu yöndeki yazıların arttığı görülmektedir. İşletmelerin küçülme nedenleri arasında pek çok unsur sayılmakla birlikte, en fazla sözü edilen unsur bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. Bilgisayarın işletmeler üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar bilgisayarların hem doğrudan hem de dolaylı olarak işgören sayısında bir azalmaya neden olduğunu ileri sürmektedirler. Doğrudan etki, bilgi teknolojisinin belirli miktardaki bir işi eskiye göre daha az işgören ile yapılmasına imkan sağlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Dolaylı etki ise bilgi teknolojisi sayesinde, işletmelerin tedarikçi ve müşteriler ile çok daha yakın ilişkiye girebilmesi ve bu alanda çalışan personelin yerini bilgisayar ve veri ağlarının almasıyla ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan e-posta, sesli posta, ortak veri tabanı gibi teknolojilerin artan kullanımı, görevleri diğer işgörenleri denetlemek, bilgiyi toplamak, çözümlmek, değerlendirmek ve işletme basamaklarına iletmek olan geleneksel orta basamak yönetime olan gereksinimi de azaltmıştır⁸³

Örgütlerle ilgili araştırmalar büyüklüğün sakıncalarına ilişkin çok farklı alanlarda eleştiriler ortaya koymaktadır. Ancak bu eleştirilerin temelinde, büyük işletmelerin örgütsel davranış açısından etkili olarak faaliyet göstermedikleri iddiası vardır. Büyüklüğün getirdiği sakıncalardan en önemlileri şöyledir.⁸⁴

⁸³ Glenn R. CARROLL, "Organizations...The Smaller They Get" *California Management Journal*, C.37 No:1 (Sonbahar 1994), s.30.

⁸⁴ LAWLER, s.26-27.

İşgören tatmini. Büyük işletmelerin taşıdığı olumsuzluklardan birisi işgören tatmininin azalma eğilimine girmesi, işgören devir hızının ve işten kaytarmaların artmasıdır. İşgörenler, işletme büyüdükçe kendi eylemleri ile işletmenin başarısı arasındaki ilişkiyi net olarak göremez bir duruma gelirler. Dolayısıyla çalışanların güdülenme derecesi azalır ve sonuç olarak işletmenin performansında düşüşler yaşanır.

Bürokrasi. İşletmelerin büyüklükleri ile örgütsel değişim arasında negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bu da büyük işletmelerin bürokratik yapısından kaynaklanmaktadır. Bürokratik işletmeler daha katıdır. Günümüz işletmelerinde işgörenlerin davranışlarının güvenilirliği üzerinde her geçen gün daha fazla durulmaktadır. Güvenirliği güvence altına alan ise bürokratik yapıdır. Bürokrasi standart faaliyet prosedürleri yaratır ve esnek olmayan kuralları uygulayarak örgütsel eylemleri biçimsel hale getirir.⁸⁵ Diğer yandan büyük ölçekli bürokratik yapı, mevcut uygulamalara sıkı sıkıya bağlı, değişime direnen, mevcut yapıyı korumaya çalışan işgörenler için uygun bir ortamdır. Sonuçta yenilikler ortaya çıkmaz, yeni ürün ve hizmetler başarılı ya da hızlı bir şekilde geliştirilemez.

Eşgüdüm. Büyük işletmelerde eşgüdüm sorunları çok yoğun olduğundan bu işletmeler, özellikle alt birimleri arasındaki faaliyetleri eşgüdümlemek için kapsamlı ve pahalı altyapılar geliştirmek zorundadır. Hemen hepsi pazar ve müşterilerden yalıtılmış yönetim basamakları ve gruplar oluşturulur. Sonuçta müşteriler için değer ifade eden performans yerine, işletme içi performansı ölçmeyi amaçlayan bir ödüllendirme sistemi ortaya çıkar. Bu yapının bir sonucu olarak ortaya çıkan bürokrasi içinde sıkışan yöneticiler, çevre ile bağlantıları olmadığından, işletmenin değişim gereksinimini fark etmezler. Diğer yandan bu kişiler pazar ve müşteri talepleriyle iç içe olan işgörenlerin gerçekleştirmeyi istedikleri değişimin önüne geçerler.

⁸⁵ Heather A. HAVEMAN, "Organizational Size and Change: Diversification in the Saving and Loan Industri after Deregulation", *Administrative Science Quarterly* (mart 1993), s.24.

C) Büyüklüğün Sakıncalarını Giderme

Büyüklüğün sağladığı üstünlükler yanında sakıncalarını da göz ardı etmek olanaksızdır. Bu noktada "işletmeler hem büyük hem de küçük olmanın üstünlüklerini bir araya getirebilirler mi?" sorusu akla gelmektedir. Gerçekten de örgütler, hem işgörenler hem de faaliyetler açısından küçük bir işletme, büyüklüğün üstünlük sağladığı finansman, pazarlama, ar-ge gibi alanlarda ise büyük bir işletme gibi davranacak şekilde tasarımlanabilir. Örgütsel tasarım konusundaki yeni gelişmeler ve çok gelişmiş bilgi teknolojisinin artan kullanımı buna imkan sağlamaktadır.⁸⁶

Bir işletmeyi aynı anda hem küçük hem de büyük ölçekli olarak tasarlayanın iki temel yolu vardır: büyükten küçüğe yaklaşımı ve küçükten büyüğe yaklaşımı. Büyükten küçüğe yaklaşımı, küçük işletmelerin pek çok özelliğini taşıyan büyük bir işletme yaratma amacı taşır. Küçükten büyüğe yaklaşımı ise, büyük olmanın üstünlüklerini taşıyan küçük işletmelerin oluşturulmasıyla ilgilidir. İki yaklaşım da stratejik açıdan önemlidir ancak her bir yaklaşım farklı tür işletmeler için daha uygundur.⁸⁷

Büyükten Küçüğe Yaklaşımı. Büyük işletmeler içerisinde küçük işletmeler yaratılmasına yönelik yaklaşımların tümünde büyük ölçekli bir işletme, her biri önemli oranda faaliyet özerkliğine ve kendine özgü gelir ve giderlere sahip olan daha küçük ölçekli işletmelere bölünür.

Büyükten küçüğe yaklaşımın en eski örneği yaklaşık on yıllık bir geçmişi olan "stratejik iş birimleri"dir. Bu modelde büyük işletmenin üst yönetimince denetlenen birden fazla bağımsız işletme vardır. Bu yaklaşımının bir diğer örneği ise büyük bir işletmenin ürünler ya da müşteriler temeline göre farklı işletmelere ayrılması değil, ön veya arka şeklinde, farklı roller taşıyan birimlere ayrılmasıdır. İşletmenin arka bölümü ürünlerin ortaya çıkarılması ve üretilmesinden sorumludur. İçinde bulunulan endüstriye bağlı olarak birden fazla arka bölüm olabilir. İşletmenin ön bölümü müşteri odaklıdır.

⁸⁶ LAWLER, s.27-28.

⁸⁷ LAWLER, s.28-33.

Temelde ön bölüm ürünleri arka bölümden satın alır ve müşteri bölümlerine ulaştırır. Müşteri bölümleri tüm endüstriyi, ülkeyi veya yalnızca büyük bir holdingi kapsayabilir.

Büyükten küçüğe yaklaşımının üçüncüsü ise ön-arka modeline yakındır. Bu modelde işletme temel süreçlerine göre ayrılır, daha sonra her bir sürecin sorumluluğu bireylere ya da takımlara verilir. Her bir süreç küçük bir işletme niteliği kazanır.

Sözü edilen yaklaşımdaki son model matris örgütlenmedir. Bu yaklaşım, bir proje üzerinde belirli bir dönem yoğun biçimde çalışmak için bireylerin bir araya geldiği endüstri dallarında yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu model, projelerin oldukça ileri düzeyde teknolojilerle desteklendiği büyük miktarda sermaye ve örgütsel istikrara sahip olduğu ortamlar için çok elverişlidir. Matris örgütlenmede işletmenin işgörenlerinin bir kesimi projeyi gerçekleştirmek için bir araya gelir ve belirli bir dönem için bu proje onlar için küçük bir işletme olur. Bundan amaç içinde bulundukları işletmenin sahip olduğu teknolojik uzmanlıktan, kişisel gelişim fırsatlarından, vb. yararlanmaktadır.

Küçükten Büyüğe Yaklaşımı. Büyük işletmelerin sahip olduğu üstünlüklere sahip küçük işletmelerin tasarımı, küçük işletmeler arasında kurulan çalışma ilişkilerine dayanmaktadır. Genelde küçük işletmeler belirli bir iş alanında farklı ve sınırlı roller üstlenir ve işletme ağının bir parçası olarak eşgüdüm mekanizmaları geliştirir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, bu yaklaşımın uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

En yaygın küçükten büyüğe yaklaşımı şebeke örgüt, sanal örgüt ya da katma değerli örgüt gibi isimler almaktadır. Temel düşünce, büyük işletmelerin performansını elde etmek üzere, birden fazla küçük işletmenin bir araya getirilmesidir. Şebeke biçimindeki örgütler büyüklüğün anlamını değiştirir. Bilgi teknolojisi ve yeni yönetim teknikleri personelin birlikte nasıl çalışabileceklerini öğrenmelerine yardımcı oldukça, yatay bütünleşme olmadan ölçek ekonomilerinden yararlanma yeteneği her geçen gün artmaktadır.⁸⁸

⁸⁸ Tom PETERS, "Rethinking Scale" *California Management Review* (sonbahar, 1992), s.12.

Şebeke örgütlerin önemli bir özelliği, geleneksel örgüt yapılarının ana karakteri olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine, basamaksal yapıdan olabildiğince uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.⁸⁹

Şebeke örgütlerinin pek çok üstünlüğü vardır. Bunlardan en önemlisi ağın bir parçasını oluşturan işletmenin yalnızca tek bir iş üzerinde yoğunlaşması ve böylelikle yaptığı işi en iyi şekilde gerçekleştirme fırsatının olmasıdır. Diğer bir üstünlük ise şebeke yapısının çok esnek olmasıdır: bu yapı yeni ürünleri kapsamına alabilir ya da etkin olmayan pazarlamacı işletmeleri şebekeden çıkarabilir. Daha önce sözü edilen ön-arka örgütlenmelerinde olduğu gibi, bireysel performansın çoğu küçük işletmelere devredilmekte, başarılı olmak için büyük işletmenin bürokratik yapısına ya da kontrolüne dayanılmamaktadır. Bunun yerine birimlerin performansının değerlendirilmesi ve güdülenmesi için rekabetçi pazara güvenilmektedir. Eğer şebeke yapısındaki bir işletmenin performansı düşükse yerine bir başkası geçebilmektedir. Şebeke örgütlenmenin bir diğer üstünlüğü de, eğer uygun şekilde yönetilirse, düşük maliyetli sermaye sağlaması ve küresel ölçekte markalar ve pazarlama yeteneğini geliştirme becerisi kazandırmasıdır. Bütün bu olumlu yönlerine karşılık şebeke örgütlerin yönetilmesi zor ve karmaşıktır. Bağımsız işletme birimlerinin kendi başlarına hareket etmeleri sorunlara yol açabilir.

IV. BÜYÜME KURAMI

Büyüme konusu, yönetim literatüründe klasik olarak nitelenen pek çok çalışmayı içermekle birlikte, büyüme olgusunu açıklayan, genel kabul görmüş bir kuram yoktur. Bir çok yaklaşım farklı perspektiflere sahiptir.⁹⁰

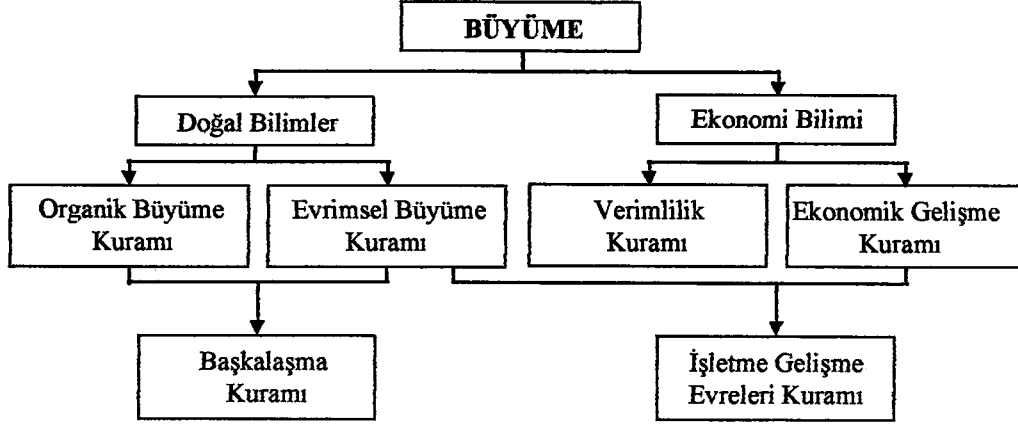
Şekil 6, büyümeye ilişkin olarak geliştirilen kuramları ve bunların birbirleriyle ilişkilerini göstermektedir. Şekilden de görüldüğü gibi, işletmelerin büyümelerini

⁸⁹ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, 6.b., (İstanbul:Beta Basım Yayım, 1998), s.283.

⁹⁰ Sera ÖZBAŞAR, *İşletme Politikası: Büyüme Stratejileri ve Yönetimi* (İstanbul:Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981), s.33.

açıklamak üzere doğal bilimler ve ekonomi bilimine dayanan ve konuya farklı açılardan yaklaşan çeşitli kuramlar geliştirilmiştir.

Şekil 6. Büyüme Kuramları ve Birbirleriyle İlişkileri



Kaynak: ÖZBAŞAR, s.34.

Bu kuramların tek tek incelenmesi bu çalışmanın amacı değildir. Sözü edilen kuramlar içerisinde işletme gelişme evreleri (örgüt yaşam eğrisi) kuramı büyüme ve örgüt yapısı arasındaki ilişkileri ayrıntılı bir biçimde ele aldığı için önemli olup, çalışmanın üçüncü bölümünde ayrıntılı olarak incelenmektedir. Tablo 4, sözü edilen kuramların öncülerini ve ilgilendikleri temel konuları göstermektedir.⁹¹

Bir işletmenin büyüme sürecinin analizi, örgütsel karar mekanizmasının rolü, tepe yöneticilerin herhangi bir büyüme stratejisini benimseme arzusu ve stratejik seçim yapabilme yetenekleri ile başlamalıdır.⁹² Büyüme kuramları başlığı altında, işletmelerin (aile işletmeleri de dahil olmak üzere) büyüme tercihlerini stratejik açıdan açıklamaya çalışan üçlü stratejik seçim kuramından söz edilecektir.

⁹¹ Tablo, Sena ÖZBAŞAR'ın İşletme Politikası: Büyüme Stratejileri ve Yönetimi adlı eserinden derlenen bilgilerle (s.33-55) oluşturulmuştur.

⁹² Mike W.PENG- Peggy Sue HEATH, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice", *Academy of Management Review* (1996/2), s.495.

Tablo 4. Büyüme Kuramları, Öncü Yazarlar ve İçerikleri

Yaklaşım	Öncü Yazarlar	İçerik
Doğal Bilimler		
Organik Büyüme kuramı	Marshall, Boulding, McGuire	Yaşam çemberi modeli. İşletmeler önce hızlı büyür, zamana bağlı olarak büyüme yavaşlar ve sona erer.
Evrimsel Büyüme Kuramı	Alchian	İşletmeler büyümeden ziyade zaman içinde evrim geçirir. Biyolojik benzetmelere başvurulur.
Başkalaşma Kuramı	Moore, Whyte, Fayol, Newman, Logan, Herbst, Starbuck, Filley, Kroeger	Büyüme vardır ancak istikrarlı ve sürekli değildir. İşletmenin yaşamı içinde meydana gelen ani ve temel değişimler dönem farklılaşmasına neden olur. Her dönem kendine özgü nitelikler taşır. Bu nedenle her dönem için yöneticilerde farklı nitelik, beceri ve yeteneklere gereksinim vardır
Ekonomi Bilimi		
Verimlilik Kuramı		Klasik iktisat kuramı ile desteklenir. İşletmeler, ortalama maliyetleri en düşük noktaya gelene değin büyümeye devam eder. Yöneticilerin işletme maliyetleri hakkında her şeyi bildiği, teknolojinin büyümeye etki etmediği öne sürülür.
Ekonomik Gelişme Evreleri Kuramı	Rostow, McGuire	Ekonomik gelişme modeline dayanır. Başkalaşma kuramı ile arasındaki temel fark, başkalaşım kuramının biyolojiye dayanıyor olmasıdır.
İşletme Gelişme Evreleri Kuramı	Chandler, Scott, Christensen, Salter, Katz, Galbraith, Channon, Stopford, Wright, Rumelt, Ansoff, Bronderburg, Rowe, Mintzberg, Greiner, Glueck, Salancik, Pfeffer	İşletmeler basitten karmaşığa giden bir ölçek üzerinde sıralanabilir. Büyüme, ürün-pazar bileşimindeki değişimlere bağlıdır. İşletmeleri büyümesine ilişkin farklı evrelerin ve gelişme aşamalarının üzerinde durulur.

Son yıllarda strateji yazarlarının pek çoğunun benimsediği üçlü stratejik seçim yaklaşımı, işletmelerin büyümelerini hangi stratejik seçenekler üzerine kurduklarını ve bu seçimin nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu modelde üç temel yaklaşım vardır. Bunlar evrimsel perspektif, işlem maliyeti perspektifi ve örgütler arası perspektiftir.⁹³

- **Evrimsel Perspektif.** Penrose tarafından öncülük edilen evrimsel perspektif hem tepe yöneticilerin büyüme arzuları hem de büyümeyi etkileyen bir kaynak ve faaliyet

⁹³ PENG-HEATH, s.495.

bütünü olarak işletme üzerinde yoğunlaşır. Penrose 1959 tarihli "Theory of the Growth of the Firm" adlı kitabında, işletmelerin büyüme hızlarını belirleyen içsel süreçleri incelemiştir. Penrose'a göre işletme bir biçimde kendisine özgü kaynakları ile nitelenen, bütünleşik bir örgüt olarak görülebilir.⁹⁴ Her bir işletme fiziksel (fabrika, donanım, hammadde, vb.) ve insan (beceri sahibi olan ve olmayan işgörenler, yönetsel ve teknik hizmetler, vb.) kaynaklarına sahiptir. İşletmelerin büyümesi, tepe yöneticilerin bu kaynakları tam olarak kullanma çabasının bir sonucu olarak görülebilir. Mevcut durumda tam olarak kullanılmayan kaynakların daha üretken bir biçimde kullanılmasıyla işletme büyüyebilir. Böylece işletme içi dinamiklerle harekete geçirilen büyüme, içsel büyüme biçimini almaktadır. Penrose'un modelinde büyümenin temel kısıtı ise fiziksel kaynaklara ulaşılabilirlik değil, büyümeye öncülük edecek yeterli ve deneyimli yöneticilere ulaşılabilirliktir.⁹⁵

Penrose'un çalışmasını genişletmek üzere Nelson ve Winter⁹⁶ işletmelerin yalnızca fiziksel ve insan kaynaklarından oluşmadığını, bunlara önemli bir diğer boyut olan örgütsel rutinlerin eklenmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu rutinler, girdilerin çıktılarına dönüştürülmesi için gerekli yönetsel mekanizmalardır. İşletmenin etkililiği, örgütsel geçmişin bir ürünü olan rutinlerin bir işlevidir. Örgütün tümüne yayılmış olan bu rutinler tek bir bireyde toplanmamıştır. İşletme büyüdükçe, örgütsel rutinleri işletmenin yeni üyelerine geçirecek olan deneyimli yöneticilerin varlığı, büyüme için bir ön koşul olmaktadır. Penrose'a benzer biçimde Nelson ve Winter da büyüyen bir işletmenin sınırlarının, yönetsel yeteneklere bağlı olarak biçimlendiğini ifade etmektedir. Özetle gelişimsel perspektif, "içsel büyüme" üzerinde durmakta ve büyümenin ön koşulunun yönetsel ve örgütsel yetenekler olduğunu ileri sürmektedir.

⁹⁴ S.GHOSHAL-M.HAHN-P.MORAN, *Management Competence, Firm Growth and Economic Progress*, Çalışma Raporu, (Fontainebleau:Insead, 1997), s.15.

⁹⁵ PENG-HEATH, s.496.

⁹⁶ R.NELSON-S.WINTER, *An Evolutionary Theory of Economic Progress* (Cambridge:Belknap Press, 1982); içinde: PENG-HEATH, s.496.

- İşlem Maliyeti Perspektifi.** İşlem maliyeti perspektifine göre büyüyen bir işletmenin yetenekli yöneticilerin yanı sıra işlem maliyeti sorununu da çözmesi gerekir. Bu yaklaşım eldeki kaynakların tam kullanımının, bu kaynakların ya da kapasitenin neden diğer işletmeler satılarak ya da kiralanarak sağlanamayacağını açıklar, bu nedenle işletmenin sınırlarının genişletilmesinin gerekli olduğunu ileri sürer. Atıl kaynaklarını tam olarak kullanmaya çaba harcayan bir işletme, kendisine özgü bilginin rakiplerine sızması ya da onlar tarafından sömürülmemesi için sınırlarını genişletmekten başka stratejik seçeneği olmadığını fark edecektir. Başka bir deyişle işletme ya diğer işletmelerle birleşme yoluna gider ya da onları devralmak zorundadır. Birleşme ve devralmaların başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi için finansal pazarlar gibi faktör pazarlarının mevcut olması, işletme sahipliğinin kolayca el değiştirebilmesi için gereklidir. İşlem maliyetinin hiyerarşik eşdeğeri olan bürokratik maliyetten ötürü bu tür büyümenin de bir maliyeti vardır. Bürokratik maliyet, esas olarak karmaşık yapıya sahip örgütlerdeki bilgi işleme kısıtları yüzünden ortaya çıkan denetim kaybından kaynaklanmaktadır. Belirli bir büyüklüğe erişmiş bir işletmenin gereksinme duyduğu bilgi miktarı eskiye göre geometrik olarak artmış olmaktadır. Bu nedenle işletmenin büyümesi, işletmenin büyüme sürecindeki bürokratik maliyeti yenme yeteneğiyle sınırlanmaktadır. Böyle bir büyümenin sınırı, işletmenin kazandığı ilave büyüklüğü yönetmenin bürokratik maliyetinin, atıl kalmış kaynakların kullanılmasından elde edilen ekonomik yararı aştığı noktadır. Özetle işlem maliyeti perspektifi, içsel büyüme ve devralmalar arasındaki fayda ve maliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır.
- Örgütler Arası Perspektif.** Büyüme konusundaki geleneksel strateji içsel büyüme veya devralma yoluyla büyüme yolunu izlemek olsa da, son yıllarda pek çok işletme büyüyebilmek için çeşitli örgütler arası ilişkilerde bulunmaktadır. Bu şebeke temelli ilişkiler, stratejik birlikler, ortak girişimler, şirket grupları ve araştırma konsorsiyumu, vb. şekillerde olmaktadır. Aldıkları farklı biçimlere rağmen tüm bu örgütler arası ilişkiler, uzlaşmaya dayalı melez bir yönetim biçimi olmaları dolayısıyla aynı karakteristiği paylaşırlar. Bu tür örgütlenmelere gitmenin nedenleri farklı olup bunlar içinde riski paylaşma, yeni teknolojilere ve pazarlara, ölçek

ekonomilerine ve tamamlayıcı yeteneklere ulaşma amacı vardır. Şebeke biçimli örgütlenme, bir işletmenin tek başına genişleme ya da diğer işletmelerle birleşme veya onları ele geçirme yeteneğinin olmadığı gibi bir görünüm sergiler. Oysa büyümek için şebeke tipinde örgütlenmeye giden bir işletme, daha ziyade çevresindeki belirsizliği diğer işletmelerle birlikte hareket ederek azaltmaya çalışmaktadır. Bu tip bir örgütlenmeyi melez yapısından dolayı yönetmek zor olup başarısızlığa uğrayan işletme sayısı fazladır. Başarı ise, potansiyel problemlerin çözülebilmesi için ortaklar arasındaki güven ve anlayışın kurulmasına bağlıdır. Büyüme için seçilen bu stratejinin yararları, örgütler arası karmaşık bir ilişkinin maliyetinin aşırı artması durumunda yok olacaktır. Özetle örgütler arası perspektif, şebeke temeline dayanmakta, büyümenin melez stratejisi üzerinde durmakta ve bu stratejinin tam olarak hiyerarşi veya tam olarak pazara göre örgütlenmediğini vurgulamaktadır.⁹⁷ Tablo 5, yukarıda ele alınan yaklaşımları, bunların örgütlenme biçimlerini ve seçilen örgüt yapısı için gerekli kurumsal ön koşulları özetlemektedir.

Tablo 5. Üçlü Stratejik Seçim Modeli

Stratejik Seçim	Örgütlenme Biçimi	Kurumsal Ön Koşullar
Evrimsel perspektif: içsel büyüme	Hiyerarşik	Yetenekli yöneticiler
İşlem maliyeti perspektifi: birleşme ve devralmalar	Pazar	İşlevi olan stratejik faktör pazarları (finansal piyasalar gibi)
Örgütler arası perspektif: örgütler arasındaki ilişkiler	Melez (ne tam hiyerarşi ne de tam pazar)	Güven ve karşılıklı anlayış

Kaynak: PENG-HEATH, s.499.

V. AİLE İŞLETMELERİNİN BAŞVURABİLECEKLERİ BÜYÜME STRATEJİLERİ

Aile işletmeleri de dahil olmak üzere pek çok işletme yerel ya da bölgesel pazarlara hizmet eden küçük işletmeler şeklinde faaliyete başlamıştır. İlk yıllar, çok az sayıda ürün ya da hizmet, kıt sermaye ve zayıf bir rekabet gücüyle ifade edilebilir. Bu dönemde satışların ve pazar payının artırılması, ürün ve hizmetlere bağlı temel müşteri kitlesinin oluşturulması üzerinde durulur, kârlar tekrar işletmeye yatırılır. Ürün, fiyat, satış

⁹⁷ PENG-HEATH, s.498.

artırma çabaları ve dağıtım, müşteri gereksinimlerine uygun hale getirilir.⁹⁸ Gösterilen bu çabalar amacına ulaşırsa ve çevresel faktörler uygunsa işletmede büyüme süreci başlamış olmaktadır. Bu aşamada girişimcinin, işletme sahiplerinin veya yöneticilerin işletmenin yoluna devam edebilmesi için çeşitli alternatifler arasında seçim yapması gerekmektedir.

İşletmenin bünyesinde bulunan faktörler ve dış çevre de işletmenin benimseyeceği stratejik seçenekleri etkiler. İşletme yönetiminin bu faktörleri doğrudan etkilemesi her zaman mümkün değildir ve bu yüzden bunlar birer parametre olarak ele alınmalıdır.⁹⁹ Bu nedenle alternatif stratejilere ilişkin bilginin olup olmaması, örgütsel yapı, mevcut kaynaklar, rekabetçi çevre, vb. unsurlar işletmelerin büyüme stratejileri üzerinde kısıtlayıcı bir rol oynayabilirler. Stratejilerden bazıları yalnızca büyük işletmelerin başvurabilecekleri türdendir. Örnek olarak şirket devralmalar, büyüme için dışsatım ya da ülke dışında üretimi düşünme genellikle büyük ölçekle mümkün olmaktadır. Diğer taraftan hangi stratejik alternatif seçilirse seçilsin finansman büyük önem kazanmaktadır. Gereken fonlara ulaşmak ya da bu fonların maliyetine katlanmak her işletme için kolay değildir.¹⁰⁰ Farklı seçenekler içerisinde en uygun büyüme stratejisinin seçiminde dikkate alınması gereken faktörler şöyledir.¹⁰¹

- Seçilen büyüme stratejisinin, işletmenin izlediği temel stratejilere uygunluğu,
- Seçilen stratejinin mevcut olan ya da geliştirilmeye çalışılan rekabetçi güç üzerine kurulup kurulmadığı,
- Seçilen stratejinin henüz rakipler tarafından kullanılıp kullanılmadığı (eğer kullanılmamışsa işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlayabilir),
- Seçilen strateji için finansal kaynakların olup olmadığı,
- İşletmenin mevcut koşulları ve yönetimin yetenekleri göz önüne alındığında, stratejik seçeneğin uygulanmasının kolay olup olmadığı,

⁹⁸ Alan H. ANDERSON-Dennis BARKER, *Effective Enterprise and Change Management* (Oxford: Blackwell Publishers, 1996), s.172.

⁹⁹ Richard NORMANN, *Management for Growth* (Chichester: John Wiley and Sons, 1977), s.52.

¹⁰⁰ KUMAR, s.2-3.

¹⁰¹ Ernesto POZA, *Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity* (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1989), s.69

- İşgörenlerin moralini düşürme riskinin olup olmadığı,
- Tedarikçi veya müşteri ilişkileri yaratmada yüksek bir risk taşıyıp taşımadığı.

Bir işletmenin büyümesi temel olarak aşağıdaki iki tür faaliyetin birinin ya da ikisinin birden yürütülmesiyle başılır.¹⁰²

- Yeni ürünlerin/hizmetlerin, yeni pazarların eklenmesi,
 - Verimliliğin, satışların ve kârların artması için işletme içinde gösterilen çabalarda artış sağlanması.
- Sözgelişi, ürünler için yeni kullanım alanları bulunması, pazar payının artırılması, kapasite artışı gibi çabalar gösterilebilir.

Igor Ansoff, geliştirmiş olduğu ürün-pazar matrisinde büyüme için dört temel stratejiden söz etmektedir: pazara nüfuz etme, pazar geliştirme, ürün geliştirme, çeşitlendirmedir.¹⁰³ Tablo 6, aile işletmelerinin büyüme için göz önünde tutabileceği stratejileri toplu halde göstermektedir. Bu stratejiler aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Tablo 6. Temel Büyüme Stratejileri

B Ü Y Ü M E S T R A T E J İ L E R İ		
İÇSEL BÜYÜME	DEVRALMA VE BİRLEŞME	İŞBİRLİĞİ
•Pazara nüfuz etme •Pazar geliştirme •Yeni ürün geliştirme •Yeni pazarlara girme	•Diğer işletmeleri nakitle ya da hisse senetlerini almak yoluyla devralma •Diğer işletmelerle birleşme •Dikey bütünleşme •Yatay bütünleşme •İlişkili ve ilişkisiz çeşitlendirme	•Ortak girişimler •Satış acenteleri •Lisans anlaşmaları •Franchising •Şebeke biçiminde örgütlenme

¹⁰² ANDERSON-BARKER, s.173.

¹⁰³ Igor ANSOFF, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965), s.109-113.

A) İçsel Büyüme

İçsel büyüme kısaca işletme içerisinde yatırım yaparak büyüme anlamına gelir ve genellikle satışların ve pazar payının (dolayısıyla kârların) artışına yönelik çabaları kapsar.¹⁰⁴ Ansoff'un ürün-pazar matrisinden hareketle, taşıdıkları risk düzeyine göre işletmelerin başvurabilecekleri içsel büyüme seçenekleri şekil 7'de yer almaktadır.

Şekil 7. İçsel Büyüme Seçenekleri ve Taşıdıkları Risk Düzeyleri

	Mevcut ürünler	Yeni ürünler
Mevcut pazarlar	1 Mevcut ürün/hizmetler ile pazar payını artırma (<i>pazara nüfuz etme</i>) Az Riskli	2 Yeni ürün/hizmetler ilave etme (<i>ürün geliştirme</i>) Riskli
Yeni pazarlar	3 Yeni pazarlar ekleme (<i>pazar geliştirme</i>) Riskli	4 Yeni ürün/hizmetler ve pazarlar ekleme (<i>çeşitlendirme</i>) Çok Riskli

Kaynak: ANDERSON-BARKER, S.178.

Yukarıdaki şeklin 1 no'lu seçeneğinde işletme, tüketici talebini ve ürün ya da hizmetin kullanım alanlarını artırarak, faaliyet gösterdiği pazardaki ürünlerinin ya da hizmetlerinin satışını artırmaya çaba harcar. Bu seçenekte pazarlama için yatırım gerekli olup fiyatlama ve satış çabaları ön plana çıkar. 2 no'lu seçenekte işletme, mevcut pazarları için yeni ürünler ya da hizmetler geliştirmek zorundadır. Ar-ge ve üretim süreçlerine yatırım yapılmalıdır. 3 no'lu bölmede işletme hem müşteri hem de coğrafik alan açısından pazarlarını genişletmeye çaba harcar. Pazarlama ve dağıtım kanalları için yatırım yapmak gereklidir. 4 no'lu seçenekte yeni ürünler, hizmetler ve pazarların tümünün geliştirilmesi gereklidir. Bu da Ar-ge, üretim süreçleri, pazarlama ve dağıtım kanallarına yatırımı gerekli kılar.¹⁰⁵

¹⁰⁴ ANDERSON-BARKER, s.174,178.

¹⁰⁵ ANDERSON-BARKER, s.178-179.

Pazara Nüfuz Etme Stratejisi. Bu strateji "aynı türden daha fazla" yapmakla ilişkilidir. Bu nedenle "yoğunlaşma stratejisi" olarak anılır. Yoğunlaşma stratejisi, işletmenin kaynaklarının, tek bir pazarda, ağırlıklı olarak tek bir teknolojiyle, tek bir ürünün satışının artırılmasına yöneltilmesidir.¹⁰⁶ Pazara nüfuz etme stratejisi önemli oranda risk taşımadığı için pek çok işletme için çekicidir. Bu stratejide işletme bildiği işi yapmaya devam ettiği için "doğrusal", çok küçük değişikliklerle ilişkili olduğundan "kümülatif" bir büyüme stratejisidir. Temel olarak işletme, ürünlerinin müşteriler tarafından daha fazla alınmasını sağlayarak satışlarını artırmaya çalışmaktadır. Müşteri sayısının artırılmaya çalışılması da faaliyetler arasındadır. Reklam çabalarının artırılması, daha düşük fiyatlar ve aynı ürünü farklı bir markayla pazara sürmek diğer politikalarlardır. Mevcut pazarda müşterilerin ürünlere daha kolay ulaşabilmesi için çaba harcanır.¹⁰⁷

Pazar Geliştirme Stratejisi. Pazar geliştirme stratejisinde, pazara nüfuz etme stratejisine göre daha fazla risk alınmaktadır. İşletme mevcut ürün ya da hizmetlerinde köklü bir değişiklik yapmasa bile, satış gelirlerini tamamıyla yeni bir pazara sunumda bulunarak artırmak için çaba göstermektedir. Böylelikle işletme farklı özellikte yeni bir potansiyel müşteri kitlesine daha ulaşmış olmaktadır. Yeni potansiyel müşteri grubuna hitap edilirken mevcut ürünlerde çok fazla değişiklik yapılmaz. Bununla birlikte pazarlama karması, yeni müşteri kitlesinin ihtiyaçlarına uygun biçimde değiştirilebilir.

Pazar geliştirme, çoğunlukla yeni tip kullanıcılar ya da mevcut ürünlerin yeni kullanım alanlarının bulunmasıyla ilişkilidir. Pazar geliştirme stratejisi yönetimin ürünlerin nerelerde kullanılabileceği konusunda daha geniş bir bakış açısına sahip olmasını gerektirir. Böylelikle yönetim, işletmeyi "ürün satan" yerine "müşteri sorunlarını çözen" bir yaklaşımla değerlendirir. Yeni kullanıcılar için yeni kullanım alanları arayışı, işletmeyi belirli bir pazarda sınırlı ürünleri üretme pozisyonundan kurtaracaktır. Yeni kullanıcılar ve yeni kullanım alanlarını araştırırken, üründe veya hizmette yapılması gereken geliştirme çabaları göz ardı edilmemelidir.

¹⁰⁶ John A PEARCE-Richard B. ROBINSON, *Formulation, Implementation and Control of Competetive Strategy*, 6.b., (Chicago: Irwin, 1997), s. 218-222.

¹⁰⁷ HARPER, s.76.

Ürün Geliştirme. Ürün geliştirme stratejisi, pazar geliştirme stratejisi gibi tek boyutlu bir büyüme stratejisidir. Ürün geliştirmede işletme, dikkatini pazara sunduğu ürün ve hizmetleri genişletmeye verir. Bu stratejinin dayandığı temel varsayım "işletme mevcut müşterileri artık anladığına göre, müşterilerin diğer bir takım gereksinimlerini de karşılayabilmelidir" olmaktadır. İşletme yönetimi farklı tipte daha fazla müşteri kazanmanın zaman, risk ve kaynaklar açısından daha zor olduğunu düşünüyorsa, dikkatler mevcut pazara sunulan mal ve hizmetlerin hacim artışına yöneltilmelidir. Ürün geliştirme stratejisini uygulayan bir işletme, aynı grupta yer alan müşterilerin daha fazlasını çekmeye çalışarak büyümeye çalışmaktadır.

Ürün geliştirme stratejisinin bir çok olumlu yanı vardır. İşletmeyi araştırma yapmaya özendirir, kullanılan teknolojinin eskimesi riskini azaltır. Bununla birlikte ürün geliştirme stratejisinin taşıdığı bir takım riskler de vardır. Her şeyden önce işletme kendi sezgi ve algılama alanıyla sınırlıdır. İşletmenin potansiyeli yalnızca bir müşteri grubunda bulunabilecek fırsatlarla sınırlanacaktır. Bu stratejiye eşlik eden en büyük risk ise pazarın daralma olasılığıdır. Müşteri gelirlerindeki düşüş ya da ilgi alanlarındaki değişim işletmenin büyümesini etkileyecektir.¹⁰⁸

Ürün ve Pazar Çeşitlendirme. Çeşitlendirme ürün ve pazar geliştirmeye göre daha risklidir. Bu strateji ile işletme farklı pazarlara, farklı ürün ya da hizmetler sunarak satışlarını artırmaya çalışır. Çeşitlendirme genellikle işletmenin nakit akışında ve kârlılığında zorlamaya neden olmaktadır. Ayrıca işletmenin hata yapma olasılığı da artabilir. Çeşitlendirme, farklı pazarlar ve farklı ürün ve hizmetler geliştirme konusunda araştırma yapmayı gerektirir. Bu strateji, işletmenin önceki faaliyet alanıyla ilişkili pazarlarda, benzer teknoloji, ürün veya hizmet tiplerinde uygulandığında en iyi sonuçlar alınmaktadır. İşletmelerin çeşitlendirme stratejisini seçmelerinin çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan en önemlileri şöyledir:¹⁰⁹

¹⁰⁸ HARPER, s.81.

¹⁰⁹ ANSOFF, s.129-130.

- İşletmeler ürün veya pazar geliştirme çabalarıyla amaçlarına ulaşmayı uygun görmeyebilir.
- Ürün veya pazar geliştirme için gereken fonların ayrılmasından sonra bile bir kısım fon atılabilir.
- İşletme, çeşitlendirmenin diğer stratejilere göre daha fazla potansiyele sahip olduğuna inanabilir.

B) Devralma ve Birleşmeler Yoluyla Büyüme

Devralma. İşletmelerin birinin diğeri tarafından satın alınması ve satın alanın satın aldığı işletme üzerinde tam bir kontrole sahip olmasıdır.¹¹⁰ İşletmelerin diğer işletmeleri ele geçirmelerinin pek çok nedeni vardır. Stratejik açıdan önemli gördüğü pazardaki payını çok çabuk artırmak isteyen işletmeler bu yolu tercih ederler. Diğer yandan iyi bilinen bir markayı devralma yoluyla ele geçirmek, tanınmış bir markayı sıfırdan yaratmaya göre daha ucuzdur.¹¹¹

Devralma stratejisiyle, teknoloji ve tedarikçiler gibi endüstriye özgü giriş engelleri kolayca aşılabılır ve işletme, verimlilik ve birim maliyet gibi konularda rakiplerini yakalayacak büyüklüğe daha hızlı ulaşır. Devralma stratejisi aynı zamanda reklam harcamalarını ve satış artırma çabalarını azaltır, dağıtım kanalları ve satış artırma çabaları hızlı bir biçimde kullanılmaya başlayabilir.¹¹²

Bir işletmenin mevcut ürün grubuna iyi uyum sağlıyorsa, devralma iki nedenden ötürü işletmenin yararına olacaktır. Birincisi, devralma mevcut dağıtım sisteminde sinerjik bir etkinin ortaya çıkışını kolaylaştıracaktır. İkincisi, markanın ele geçirildiği andan itibaren işletmeye anında nakit girişi başlayacaktır.

¹¹⁰ Müjde OKTAY, *Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu: Ortak Girişimler* (İstanbul: İSO Yayınları, 1997), s.25.

¹¹¹ Alan J. MAGRATH, *Strategies for Growth in Uncertain Times* (Lincolnwood: NTC Business Books, 1995), s.151.

¹¹² ANDERSON-BARKER, s.181.

Devralmaların başarısında en önemli unsurlardan birisi, devralan ile devir alınan arasındaki stratejik uyumdur. Stratejik uyumun olup olmadığı ise, devralma ile ortaya çıkan sinerjinin finansal açıdan ölçülmesiyle belirlenir. Bu konuda yararlanılan araçlar değer zinciri analizi, işletmenin üretim ve satış kaynaklarının analizi ile kültürel unsurların analizi gibi yöntemlerdir.¹¹³

Birleşme. İşletmelerde birleşme, iki ya da daha fazla işletmenin birleşip tek bir işletme haline gelmesi olarak tanımlanır.¹¹⁴ İşletmelerin özellikle kendi coğrafik alanlarıyla kesişmeyen pazarlarda oluşturdukları birleşmeler, stratejik açıdan bu işletmeleri birer güç odağı haline getirmektedir.¹¹⁵ Araştırmalar, bazı yöneticilerin birleşmeleri, ar-ge için yatırım yapmaya bir alternatif olarak değerlediğini göstermektedir. Diğer taraftan günümüzde yaşanan hızlı teknolojik, toplumsal ve politik değişimler işletmelerin tek başına hareket etmelerini çok zorlaştırmaktadır. Bu da diğer işletmelerle ortaklaşa öğrenmeyi, bilgi açığının kapatılmasında temel yöntem yapmaktadır. "Öğrenmek için ortaklık" olarak adlandırılabilir bu yeni stratejide birleşmeler, yeni görüşler yoluyla temel becerilerin yenilenmesinde kullanılabilir bir alternatif olmaktadır.¹¹⁶

Birleşmeler için temel düşünce, oluşturulan yeni işletmenin değerinin artırılmasıdır. Eğer yeni işletmenin değeri, kendisini oluşturan işletmelerin toplam değerinden fazla ise sinerjiden söz edilebilir. Sinerjik etki ise dört kaynaktan gelebilir:

- yönetim, pazarlama, üretim ve dağıtımdan elde edilen ölçek ekonomileri
- düşük işlem maliyetlerinden kaynaklanan finansal ekonomiler,

¹¹³ Christopher J. CLARKE, "Acquisitions- Techniques for Measuring Strategic Fit", **Long Term Planning** (1997/3), s.12-18.

¹¹⁴ OKTAY, s.25.

¹¹⁵ MAGRATH, s.157.

¹¹⁶ Micheal H. LUBATKIN- Peter J. LANE, "Psst... The Merger Mavens Still Have It Wrong", **Academy of Management Executive** (1996/1), s.34.

- birleşmeden sonraki yönetim biçiminden kaynaklanan farklılaşmış yönetsel etkinlik,
- azalan rekabetten kaynaklanan artan pazar gücü.¹¹⁷

İşletme birleşmelerinde ortak seçimi kritik bir önem taşımaktadır. İşletmeler arasındaki kültürel ve örgütsel yapıların dikkate alınması gerekmektedir. Başarılı birleşme örnekleri görülse de, pek çok birleşme çabası şirketlerin aleyhine sonuçlanmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, birleşmeden önce işletmeler arasında kapsamlı bir değerlendirme yapılmamasıdır.¹¹⁸ Stratejik yönetim açısından birleşmelere geçici bir olay değil, uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek üzere başvurulanan bir araç olarak bakılır. Birleşmenin değeri, rekabetçi bir üstünlük sağlayıp sağlamadığına bağlı olacaktır.¹¹⁹

Dikey Bütünleşme. Dikey bütünleşme stratejisi, bir dağıtım kanalındaki diğer işletmelerin ele geçirilmesi yoluyla büyümeyi ifade eder. Bir işletme kendisine hammadde sağlayan işletmeleri satın alırsa geriye doğru bütünleşmeden söz edilir. Son kullanıcılara daha yakın olan işletmelerin (toptancılar ya da perakendeciler) alınması söz konusuysa ileriye doğru bütünleşme stratejisi izleniyor demektir. Dikey bütünleşmeye, belli bir faaliyet alanını daha fazla denetim altına almak ve daha verimli ya da daha fazla satış yoluyla kârları artırmak üzere başvurulur.¹²⁰ Dikey bütünleşmeye gitmenin diğer nedenleri ise şöyledir:¹²¹

¹¹⁷ Eugene F. BRIGHAM, **Fundamentals of Financial Management**, 7.b., (Forth Worth: The Dryden Press, 1995), s.774.

¹¹⁸ James H.LOVE- John SCOULER, "Growth by Acquisitions: The Lessons of Experience", **Journal of General Management** (1990/3), s.17.

¹¹⁹ Micheal LUBATKIN, "Value Creating Mergers: Fact or Folklore", **Perspectives on Strategic Management: Selected Readings**, (Ed:Rocki-Lee DeWitt ve diğ.), 3.b., (New York:McGraw-Hill, Inc., 1993), s.47-48.

¹²⁰ Samuel C. CERTO-J.Paul PETER, **Strategic Management: A Focus on Management** (New York: McGraw-Hill, 1990), s.90.

¹²¹ John STUCKEY-David WHITE, "When and When Not to Vertically Integrate", **Sloan Management Review** (ilkbahar, 1993), s.71-72.

- Pazar çok riskli ve güven vermekten uzaktır.
- İçinde bulunulan endüstrinin diğer aşamalarında (yükselme, olgunlaşma ya da düşüş, vb.) bulunan şirketler pazarda daha fazla güce sahiptir.
- Dikey bütünleşme, endüstriye giriş engelleri yaratmakta veya müşteri grupları arasında fiyat farklılaştırmasına izin vermektedir.
- Pazar çok yeni olduğundan işletme pazarı geliştirmek için ileriye doğru bütünleşmelidir.

Dikey bütünleşme temelde mevcut durumu korumaya dönük bir stratejidir. Bazen hammaddelerin rakiplerin eline geçmesini önleyerek endüstriye giriş engelleri yaratılması amaçlanır. Bununla birlikte dikey bütünleşmenin en önemli nedenlerinden birisi işletmeye hammadde girişinin sağlıklı ve istikrarlı olmasının sağlanmasıdır. Üretimde dalgalanmalara ya da kesintilere yol açan hızlı maliyet artışına karşı bir sigorta oluşturur. Diğer yandan hammadde tutmaktan kaynaklanan riskleri ve tedarikçilerin sözleşmelere uymamasından kaynaklanan riskleri azaltır.¹²²

Yukarıda özetlenen üstünlüklerine karşılık, dikey bütünleşmenin bir takım olumsuz yönleri de vardır:¹²³

- Artan sabit masraflar ve sermaye yatırımı gereksinimleri bütünleşmeye ek maliyetler yükleyecektir.
- Dikey bütünleşmenin çok kapsamlı olması durumunda işletme, rakiplerine göre daha katı bir faaliyet ortamında kalacağından dış çevrede meydana gelen değişmelere tepkileri yavaşlayabilecek, esnekliği azalacaktır.
- Talep yapısındaki büyük ölçekli ve ani değişikliklerden kaynaklanan karşılanmamış talep ve atıl kapasiteye bağlı olarak mali kayıplar söz konusu olabilecektir.

¹²² Alfred CHANDLER, Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge: The Belknap/Harvard, 1990), s.37-38.

¹²³ Arnoldo C. HAX- Nicolas S. MAJLUF, *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach* (New Jersey: Prentice Hall, 1991), s.139.

- Karmaşık ve çok farklı türdeki faaliyetlerin yükünden kaynaklanan yönetsel sorunlar ortaya çıkabilecektir.

Yatay Bütünleşme. Yatay bütünleşme stratejisi, aynı işkolunda faaliyet gösteren rakip işletmelerin ele geçirilmesi yoluyla büyümeyi ifade eder. İşletmeler, ölçek, kâr ve pazar payını artırma amacıyla yatay bütünleşme stratejisini izlemektedirler.¹²⁴

İlişkili ve İlişkisiz Çeşitlendirme. Çeşitlendirme stratejisi, diğer endüstrilerde ya da farklı işkollarında faaliyet gösteren işletmelerin ele geçirilmesiyle ilgilidir. Eğer ele geçirilen işletmenin üretim teknolojisi, ürünleri, dağıtım kanalları ve pazarları onu ele geçiren işletmeninkine benzerlik gösteriyorsa **ilişkili çeşitlendirme** stratejisinden; tamamiyle farklılık gösteriyorsa **ilişkisiz çeşitlendirme** stratejisinden söz edilir.¹²⁵

İlişkili çeşitlendirme, işletmenin mevcut işkollarından bir ya da birkaçına stratejik olarak iyi uyum sağlayan işkollarının belirlenmesiyle ilişkilidir. Satın alınması planlanan işletmenin değer zinciriyle çeşitlendirmeye gitmek isteyen işletmenin değer zincirleri karşılaştırılır. Stratejik uyum değer zincirinin herhangi bir noktasında oluşabilir ve maliyet tasarrufu, teknoloji ve ortak faaliyette bulunmanın diğer bir takım üstünlüklerinden yararlanmak için fırsatlar sunar.

İlişkisiz çeşitlendirme yönetimin, iyi bir kâr fırsatı sağlayacağına inandıkları işletmelerin satın alınmasıyla ilişkili olup bu stratejiye aşağıdaki nedenlerden ötürü başvurulur:¹²⁶

- Yavaş büyüyen endüstrilerde yer alan işletmeler, genel büyüme oranlarını artırmak üzere hızlı büyüme gösteren işletmeleri satın alabilir.
- Nakit fazlasına sahip olan işletmeler, farklı bir endüstriye yatırım yapmayı kârlı bir strateji olarak değerler.
- İşletmeler risklerini farklı endüstrilere paylaştırmak isteyebilir.

¹²⁴ CERTO, s.90.

¹²⁵ CERTO, s.90.

¹²⁶ CERTO, s.91.

- Bir işletme, farklı bir endüstride yer alan zayıf bir işletmeyi kârlı duruma getirebilecek yönetsel beceriye, fiziksel ve teknik kaynaklara ve pazarlama yeteneklerine sahip olabilir.

İşletmenin ana faaliyeti dışında yeni işletmeler kurarak büyümeye çalışması önemli riskleri beraberinde getirir. Bu tür büyüme seçilse bile, çeşitlendirmeye giden işletmenin yeni kurulan ya da satın alınan işletme üzerindeki esas uzmanlığının yönetim ve denetim olması halinde başarı şansı artacaktır.¹²⁷

C) İşbirliği Yoluyla Büyüme

Aile işletmeleri için içsel büyüme ve diğer işletmeleri devralma yoluyla büyüme bir yelpazenin iki uç noktasını oluşturur. Bunların arasında işletmeler arasında oluşturulan işbirliğine yönelik örgütlenmeler vardır. İşletmeler arası işbirliği pek çok biçimde gerçekleşebilir. Bunlardan en önemlileri, ortak girişimler, satış acentelikleri, lisans anlaşmaları, franchising ve şebeke tipi örgütlenmedir.¹²⁸

Ortak Girişim. Stratejik işbirliği yollarından biri olan ortak girişimler, hukuksal ve ekonomik açıdan birbirlerinden bağımsız iki veya daha fazla işletmenin ortaklaşa bir kararla kurdukları (yönetimi ve denetimi kendilerinde olmak üzere) yasal açıdan bağımsız işletmelerdir.¹²⁹ Ortak girişimlerin oluşturulmasında temel amaç genellikle yeni bir pazar ya da teknoloji gibi bir fırsattan yararlanma isteğidir.¹³⁰ Ortak girişimler dağıtım kanallarına, tedarikçilere ve teknolojiye ulaşmak için elverişlidir. Kaynaklar kıt, yatırımın riski yüksek, teknoloji hızla değişiyorsa ya da büyük miktarda sermaye gerekiyorsa, ortak girişimler, küçük ölçekli işletmelerin pazar payını artırması ve küresel ölçekte genişleyebilmesi için en iyi yol olmaktadır. Ortak girişim politik nedenlerden ötürü de önem kazanabilir. Farklı bir ülkedeki pazara girebilmek için yerel bir ortak yasal, kültürel ve dil engelini ortadan kaldırmak için gerekli olabilir.¹³¹

¹²⁷ Üzeyir GARİH, "Kurumlarda Büyüme" *Radikal* (3 Temmuz 197), s.16.

¹²⁸ ANDERSON-BARKER, s.197-200.

¹²⁹ OKTAY, s.25.

¹³⁰ MAGRATH, s.169.

¹³¹ ANDERSON-BARKER, s.197.

Satış Acenteleri. Çoğunlukla ürünün satışında aracılık işlevi gören acenteler, kurulacak bir satış ağını hızlı ve ucuz bir şekilde oluşturabilir. Ancak satış personelinin kalitesi ve çalışma azmi, işletmenin denetiminde değildir. Satış acentelerinden, yöresel bilginin önemli olduğu pazar geliştirmenin ilk aşamalarında yararlıdır.¹³² Satış acenteleri bir sözleşme dahilinde, bir üreticinin ürünlerini satma yetkisine sahip olup fiyatlar ile satış koşulları üzerinde önemli pazarlık güçleri vardır.¹³³

Lisans Anlaşmaları. Lisans anlaşmalarından, çoğunlukla patent yasasıyla korunan ürünler yardımıyla pazara hızlı bir biçimde nüfuz etmek için yararlanılır. Lisans anlaşmaları altında bir işletme diğerine ürünlerini yapma veya satma ve markasını kullanma izni verir, karşılığında ise satışlar üzerinden belirli oranda bir komisyon alır. Lisansı veren, alacağı küçük bir riskle uluslararası bir ticarete girebilir. Lisansı alan ise başka bir yolla ulaşamayacağı ürün ve teknolojilere sahip olabilir.¹³⁴

Franchising. Franchising, belirli bir komisyon ya da kâr payı karşılığında diğer bir işletmeye bir sürecin veya yöntemin uygulanması hakkını veren bir anlaşmadır. Franchisinge genellikle ürünler, hizmetler veya iş yapma biçimi, ticari isim, patent veya üreticinin geliştirdiği teknikler konu olmaktadır.¹³⁵

Şebeke Örgütler. Şebeke örgüt üreticiler, alıcılar, tedarikçiler ve müşteriler arasında geçici veya kalıcı biçimdeki ilişkilerdir. Bir örgüt üyesi, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için şebekeden çıkarılabilir. Örgütteki her bir üye, en iyi gerçekleştirdiği faaliyet üzerinde odaklaşır. Bu yapı, değer zincirindeki faaliyetleri, endüstri içinde en iyi şekilde yerine getiren işletmeleri bir araya getirmeye benzer. Üyeler sözleşmeler ve ortak amaçlar yardımıyla bir arada tutulur.¹³⁶

¹³² ANDERSON-BARKER, s.197.

¹³³ Philip KOTLER, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7.b., (New Jersey: Prentice Hall, 1991), s.553.

¹³⁴ ANDERSON-BARKER, s.198.

¹³⁵ KOTLER, s.542.

¹³⁶ Charles C. SNOW- R.E. MILES-H.J.COLEMAN, "Managing 21st Century Network Organizations" *Organizational Dynamics* (kış, 1992), s.23-26.

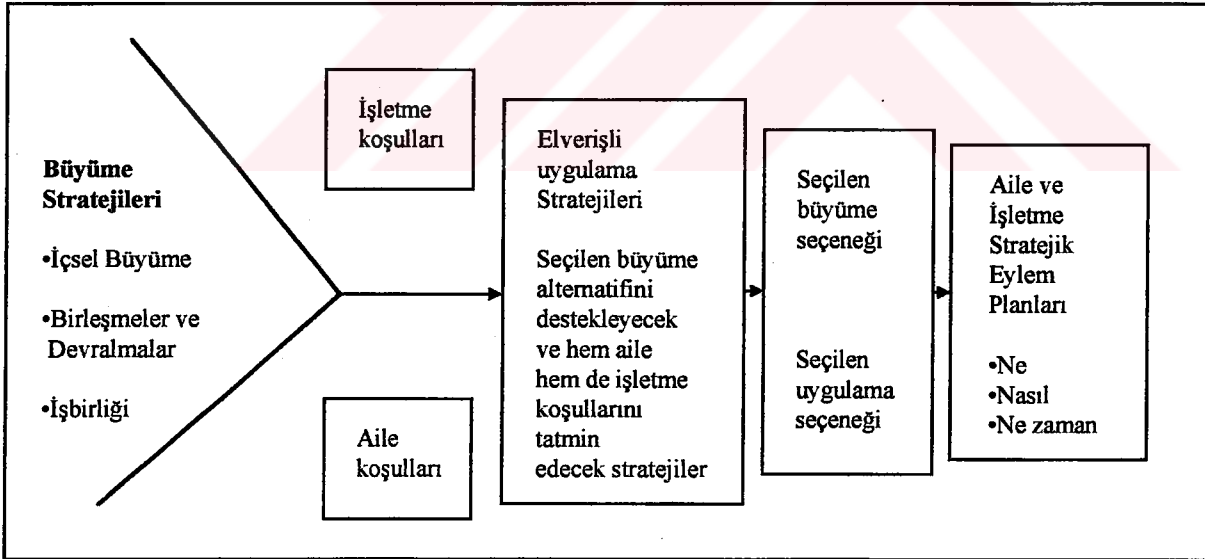
D) Büyüme Stratejilerinin Aile İşletmeleri Açısından Değerlemesi

Bu bölümde sözü edilen büyüme stratejileri kuramsal olarak, aile işletmeleri de dahil olmak üzere tüm işletmelerin başvurabilecekleri alternatifleri oluşturmaktadır. Hangi stratejinin ya da stratejilerin izleneceğini, işletmenin sahip olduğu olanaklar ve işletmeyi kısıtlayan unsurlar belirleyecektir.

Aile işletmelerinin daha birinci bölümde bahsedilen kendine özgü nitelikleri, büyüme stratejilerinin seçiminde ve uygulanmasında, diğer işletmelerce göz ardı edilebilecek bir takım faktörlerin de dikkate alınmasını gerektirir.

Aile işletmeleri de dahil olmak üzere tüm kapalı uçlu işletmelere uygun bir büyüme formülü yoktur. Şekil 8, aile işletmelerinde büyüme stratejisinin oluşturulması ve uygulanması sürecini göstermektedir. Sürecin en solunda, işletmenin büyümesinde kullanılabilecek potansiyel büyüme seçenekleri yer almaktadır.

Şekil 8. Aile İşletmelerinde Büyüme Stratejisinin Oluşturulması ve Uygulanması Süreci



Kaynak: POZA, s.82.

Aile ve işletme koşulları bu seçeneklerden birinin ya da birden fazlasının seçiminde etkili olmaktadır. Bu koşullar tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Aile İşletmelerinde Büyüme Stratejilerinin Değerlenmesinde Dikkate Alınacak İşletme ve Aile Koşulları

• İşletme Koşulları	
Büyüme Stratejisinin Seçimi	Büyüme Stratejisinin Uygulanması
İşletme, rekabet açısından cazip bir büyüme vizyonuna sahip midir?	İşletme yeni bir ürünü en son ne zaman tanıtmıştır?
İşletme bu vizyona bağlı mıdır?	İşletme için hangi finansal kaynaklar mevcuttur?
İşletme bölümsel, işlevsel, coğrafik bölümlenmeye gitmiş midir, tek bir merkezde mi toplanmıştır?	İşletme değişim yönetimi/geçiş yönetimi becerilerine sahip midir?
Kaç aile üyesi faaliyetlerde/yönetimde rol almaktadır?	İşletme yetenekli yöneticilere sahip midir?
Aile üyesi olmayan başarılı yöneticiler bir sonraki kuşakla çalışma konusunda istekli midir?	İşletme, devraldığı bir şirkete paradan başka ne katkıda bulunabilecektir?
İçinde bulunulan dönemde endüstri cazip ve kârlı mıdır?	Endüstri ne kadar cazip ve kârlıdır?
İşletme rekabet açısından bir takım güçlü yönleri sahip midir? Bunlar nelerdir?	İşletme sağlıklı bir üretim, mühendislik, dağıtım uzmanlığına sahip midir?
İşletme pazarlama uzmanlığına sahip midir?	İşletmenin, yıllar boyunca yaptığı ama artık yapmayı düşünmeyeceği ürün ve işler var mıdır?
İşletme teknik uzmanlığa sahip midir?	Tüm işletmeyi kapsayacak şekilde, işletme performansına ilişkin bilgi mevcut mudur?
İşletme başlatacağı yeni girişimleri desteklemek için finansal kaynaklara sahip midir?	İşletme, kendisini cazip bir lisansör, ortak girişim, vb. üyesi yapacak tanınmış markalara veya üstün bir teknolojiye sahip midir?
• Aile Koşulları	
Aile, işletmenin geleceğine bağlı mıdır?	Aile, işletmenin geleceğine bağlı mıdır?
Aile, birbirine sıkı sıkıya bağlı mıdır?	Ailenin değişim yönetimi becerileri var mıdır?
İşletme, ailenin duygusal açıdan liderliğini devralacak üyelere sahip midir?	Değişim ihtiyacı aile üyeleri arasında net midir, değişmeme, bir seçenek olarak algılanıyor mu?
İşletme, aile üyelerince oluşturulacak yeni girişimleri destekleyecek fonlara sahip midir?	Ailede iletişim ve kişiler arası ilişki kurma yetenekleri nasıldır?
Aile üyesi olma ile işletmeye yapılan katkı birbirinden ayrılabilir mi?	Büyümeyle gelecek iş rollerindeki değişimler, rollerde zorlanmaya veya eşitsizlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olacak mıdır?
Aile bireyleri hangi düzeyde işletmecilik eğitimi almıştır?	Seçilen büyüme stratejisinin uygulanması için hangi finansal kaynaklar ayrılmıştır?
Çatışmaları çözecek beceri ve mekanizmalar var mıdır?	
İşletme, personeline ve topluma bağlı mıdır?	
Ailenin, üstünde anlaştığı gayrimenkul planı var mıdır?	

Kaynak: POZA, s.71, 83.

Tabloda yer alan sorulara verilecek yanıtlar yardımıyla, aile ve işletme açısından strateji seçiminde ve uygulanmasında etkili olacak koşullar ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak bölümsel ya da coğrafik işletme birimlerine ilişkin deneyim, bazı stratejilerin diğerlerine göre daha kolay uygulanabileceğine işaret eder. İşletmenin sahip olduğu

ancak henüz kullanmadığı bir takım yetenekler ve beceriler varsa, büyümeyi bunlar üzerine kurmak daha sağlıklı bir yol olacaktır.¹³⁷

Aile ve işletme koşullarına uygun olan bir ya da birden fazla strateji belirlendikten sonra, bu stratejilerin nasıl uygulanacağı kararlaştırılır. Büyüme stratejisinin seçimi sürecinin sonunda ise seçilen stratejinin uygulanmasında yararlanılacak hem aile ve hem de işletmeye yönelik ayrıntılı eylem planları oluşturulur.

Aile işletmeleri açısından büyüme stratejisinin seçiminde temel faaliyet alanına karar verilmesi, seçilen büyüme stratejisinin uygulama kolaylığı, ailenin ve işletmenin kültürel yapısı ve işletmenin teknoloji ve pazar bilgisi en önemli kriterlerdendir.¹³⁸

¹³⁷ POZA, s.78-85.

¹³⁸ POZA, s.78-83.

Üçüncü Bölüm

AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜMENİN YÖNETİME VE ÖRGÜT YAPISINA ETKİLERİ

Büyümeyle birlikte bir yandan aile işletmelerinin örgüt yapısında değişimler yaşanırken (söz gelişi, kurucunun gerekli olan her işlevi yerine getirdiği basit yapıdan daha biçimsel, yönetim basamaklarının ve bürokrasinin arttığı bir yapıya geçiş) diğer yandan yeni koşullara uyum sağlamak üzere aile üyesi ve profesyonel yöneticilerin de yönetim tarzlarında bir takım değişimler (söz gelişi, çalışanların doğrudan kurucu tarafından denetlendiği, tek karar vericinin işletme sahibi ya da sahiplerinin olduğu yapıdan yetki devreden, katılımcı, istisnalara göre yönetim tarzının egemen olduğu bir yapıya geçiş) gözlenmektedir.

Büyüme dinamik bir süreçtir. Bu nedenle büyümenin örgüt yapısında ve yönetim tarzında meydana getirdiği değişimlerin de zaman boyutu göz önünde tutularak analiz edilmesi gereklidir. Bu bölümde ilk olarak büyümeyle birlikte örgüt yapısında ve yöneticilerin yönetim tarzlarındaki görülen değişimler, daha sonra aile işletmelerinin büyüme sürecinde karşılaştıkları kendilerine özgü sorunlar ele alınacaktır. Son olarak ise aile işletmelerinde büyümenin getirdiği sorunların çözümüne ilişkin yaklaşımlar incelenecektir.

I. BÜYÜME SONUCU ÖRGÜT YAPISINDA VE YÖNETİM TARZINDA MEYDANA GELEN DEĞİŞİMLER

İşletmelerin büyüme sürecini inceleyen çalışmaların pek çoğu yaygın olarak iki yaklaşımdan yararlanmışlardır: hücre bölünmesi modeli ve gelişme evreleri modeli. Hücre bölünmesi modeli örgütsel büyüme ile canlıların hücre bölünmesi yoluyla büyümesi arasında bir benzerlik kurar. Bu modele göre örgütler genişledikçe biçimlerini de değiştirmelidir. Söz gelişi büyüyen bir işletme, sınırları üzerinde yoğun baskıya maruz kalan kısımlarını güçlendirmelidir (örnek olarak, artan iş hacmiyle beraber işlerin ve görevlerin yerine getirilebilmesi için daha fazla büro personelinin işe alınması). Diğer model ise büyümeye bağlı olarak işletmede ortaya çıkan yapısal ve işlevsel kalıplar üzerinde yoğunlaşır.¹³⁹

Büyüme literatüründe oldukça fazla taraftar bulan gelişme evreleri modeli; örgüt yaşam eğrisi, büyüme evreleri, gelişim evreleri, büyüme aşamaları vb. isimler almakta ve birbirine benzer modellere temel oluşturmaktadır. Bu çalışmada örgüt yaşam eğrisi terimi tercih edilmiştir.

Örgüt yaşam eğrisi modelleri, örgütlerle ilgili literatürde uzunca bir süredir yer almaktadır. Haire, örgütlerin gelişiminin tek bir kalıpla ifade edilebileceğini ilk öne süren yazarlardandır (1959). Chandler da 1962 yılında örgüt yaşam eğrisine bağlı evrelerden söz etmiş ve bu evreler değiştikçe işletmenin uygulayacağı strateji ve örgüt yapılarının da değişeceğini öne sürmüştür.¹⁴⁰ Örgüt yaşam eğrisi ile ilgili çalışmalar son 30 yılda çok artmış ve birbirinden az ya da çok farklı modeller geliştirilmiştir.*

¹³⁹ Gerald d'AMBOISE-Marie MULDOWNNEY, "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", *Academy of Management Review* (1998/2), s.232.

¹⁴⁰ Ken G. SMITH-Terence R. MITCHELL-Charles E. SUMMER, "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle", *Academy of Management Journal* (1985/4), C.28, s.801.

* Bu konuda çalışan yazarlar: Downs (1967), Lippitt ve Schmidt (1967), Scott (1968, 1970), Starbuck (1971), Greiner (1972), Mintzberg (1973), Torbert (1974), Lyden (1975), Abernathy (1976), Katz ve Kahn (1978), Cooper (1979), Adizes (1979), Summer (1980), Kimberly ve Mills (1980), Moore ve Tushman (1982), Galbraith (1982), McKelvey ve Aldrich (1983), Quinn ve Cameron (1983), Hannan

Büyümeyi gelişim evreleriyle açıklayan modellerin tümünde, işletme esnek, biçimsel olmayan ve girişimci özelliklere sahip bir yapıdan, daha biçimsel ve etkin yönetime daha fazla önem veren, yapılandırılmış bir şekil alır. Belki de işletmelerin belirli bir ölçeğe ulaşip, hantallaşmaya başladıktan sonraki en büyük çabası, başlangıçta sahip oldukları girişimci ruhun yeniden elde edilmesine yöneliktir.

Örgüt yaşam eğrisi modellerinin ortak noktası, işletmelerin büyüme sürecinde önceden kestirilebilen bir takım kalıpların var olduğu ve işletmenin gelişiminin belirli zaman dilimleri içinde ele alınabileceğidir. Böyle bir ortak varsayıma rağmen yaşam eğrisi modelleri birbirinden çok farklı görüşler de ortaya koymaktadır. Örnek olarak Scott gelişim evrelerinin yeni büyüme fırsatlarının arayışı çabaları sonucu ortaya çıktığını öne sürerken Greiner, evreleri işletme içi krizlere bir tepki olarak değerlemektedir. Bazı modeller örgütsel gelişimin sıralı aşamalar dizisiyle gerçekleştiğini savunurken diğer bazıları (örnek olarak Adizes) ise aşamalar boyunca birbirinden farklı yönlerle giden patikaların mümkün olabileceğini savunmaktadırlar. Modellerin pek çoğu işletmenin biçimsel olarak ortaya çıkışını göz ardı ederken bazıları (Van de Hen, Hudson ve Schroder), işletmelerin neden ve nasıl oluştuğuna ilişkin ayrıntılı gerekçeler sunmaktadır. Modeller, sahip oldukları evre sayısı bakımından da farklılık göstermekte, literatürde üçlü, dördü, beşli ve daha fazla evreli modellere rastlanmaktadır.¹⁴¹

Açık bir biçimde ifade edilsin veya edilmesin, örgüt yaşam eğrisi modelleri ortak bir mantığa sahiptir: örgütler, büyümenin ortaya çıkardığı sorunlarla ya da yapılması gereken ilave görevlerle başa çıkmayı mümkün kılan mekanizmalarında bir dönüşüm geçirirler. Sorunlar, işler ya da çevresel koşullar bir modelden diğerine farklılık gösterse de hemen hemen tüm modellerde evrelerin ortaya çıkışı benzerlik gösterir. Evreler, belli bir sorunun halledilmesine yönelik bir çözüm setinin başka bir soruna yol açmasıyla tekrarlanan, sıralı bir ilişkiler zinciridir. Örnek olarak Greiner örgütlerin büyümesini,

ve Freeman (1984), Miller ve Friesen (1984), Van de Ven, Hudson ve Schroder (1984), Smith, Micheal ve Summer (1985), Scott ve Bruce (1987).

¹⁴¹Robert K.KAZANJIAN-Robert DRAZIN, "An Empirical Test of Growth Progression Model", *Management Science* (1989/12), s.1489.

liderliğe, denetime ve eşgüdümüne ilişkin krizlerin hızlandığı bir dizi gelişim ve değişim süreci olarak görmektedir. Chandler ise büyüme evrelerini, işletmenin kullanmakta olduğu stratejiler geçerliliğini kaybettiğinde, yeni büyüme fırsatlarının araştırılmasına yönelik tepkiler olarak görmüştür. Moore ve Tushman büyüme evrelerini, ürün yaşam eğrisine bağlı olarak endüstri yapısında görülen değişmelere tepki olarak yorumlamıştır. Starbuck'a göre büyüme evreleri, örgütsel başkalaşımın bir biçimi olarak, gerekli sıralı değişim kalıplarıdır.¹⁴²

İşletmelerin büyümelerini analitik bir biçimde incelenmesine olanak sağlasa da örgüt yaşam eğrisi, üzerinde herkesin uzlaşmaya vardığı bir model değildir. Söz gelişi, bir işletmenin önceden kestirilebilir bir dizi aşama yoluyla tek yönlü gelişimi aşırı basitleştirilmiş bir yapı olarak görülmektedir. Diğer yandan işletmelerin, büyüme konularından ziyade teknolojiadaki değişmelerin temel belirleyici olduğu dönemler itibarıyla geliştiği de bu modele getirilen eleştiriler arasındadır. Örgüt yaşam eğrisi modeline getirilen eleştirilerin odak noktası, işletmelerin doğrusal, sıralı evreler yoluyla gelişme sağlamak üzere sürekli çaba göstermek zorunda olmadıklarıdır. Yaşanan problemlerin, uygulanan stratejilerin, örgütsel yapının ve süreçlerin aldığı şekiller, teknoloji ve çevre gibi işletme dışı faktörler ile örgüt yapısı ve liderlik gibi işletme içi unsurlara verilen tepkilerdir. Diğer yandan bazı işletmelerin tüm evreleri sırasıyla geçmedikleri, bir çok işletmenin de evrelerin hepsini tamamlamadığı, belirli bir evrede çok uzun süre kaldıkları ya da karşılaştıkları krizleri aşamadıkları ileri sürülmektedir.¹⁴³

Bütün bu eleştirilere rağmen örgüt yaşam eğrisi modelleri, işletmelerin büyüdükçe karşılaşması muhtemel olan sorunların tahmin edilmesinde ve büyümenin farklı evreleri için gerekli kritik unsurların öğrenilmesinde yararlıdır. Dinamik bir süreç olan büyümenin ortaya çıkardığı değişimleri bir liste halinde sunmak yerine, bu değişimleri zaman boyutunu da dikkate alarak, analitik bir biçimde incelemek daha tutarlı bir yaklaşımdır.

¹⁴² KAZANJIAN- DRAZIN, s.1489.

İşletmelerin sahip oldukları ölçekleri dikkate alarak büyümelerini inceleyen bir çok örgüt yaşam eğrisi modeli vardır.¹⁴⁴

- **Büyük işletmelere ait büyüme modeli.** Channon ve Salter, coğrafik alana yayılmış, çok boyutlu işletmelerdeki değişimler üzerinde durmuşlardır.
- **Küçük ölçekli işletmelere ait büyüme modeli.** Maher ve Coddington, Bruce, Steinmetz, Churchill ve Lewis ile Barnes ve Hershon küçük işletmelere yönelik modeller geliştirmişlerdir.
- **Endüstri büyüme modelleri.** Wright, Little ve Porter, endüstrilerin nasıl geliştiğini ve işletmelerin bu değişime nasıl tepki verdiğini göstermek üzere ürün yaşam eğrisi kavramını kullanmışlardır.
- **Genel büyüme modelleri.** Scott, Greiner, Lippitt ve Schmidt, her ölçekteki işletmeye uygulanabilecek modeller sunmuşlardır.

Quinn ve Cameron, çalışmalarını yayınladıkları 80'li yılların başına kadar ortaya konulan dokuz farklı örgüt yaşam eğrisi modelini analiz etmiştir (bkz. tablo 8). Bu yazarlara göre bir örgütteki değişimler ortak özellikler taşır ve ¹⁴⁵

- gelişim evreleri olarak adlandırılabilir, kestirilebilir nitelikteki kalıpları izler,
- kolaylıkla geriye çevrilemeyecek hiyerarşik bir sıradadır ve,
- geniş bir yelpazedeki faaliyetleri ve yapıları içine alır.

¹⁴³ DEWHURST-BURNS, s.377.

¹⁴⁴ Mel SCOTT- Richard BRUCE, "Five Stages of Growth in Small Business", **Long Range Planning** (1987/3), s.45-46.

¹⁴⁵ Robert E. QUINN-Kim CAMERON, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science** (29/1, ocak 1983), s.33.

Tablo 8. Örgüt Yaşam Eğrisi Modelleri

Yazar (lar), Modelin Adı ve Yayın Yılı
Downs: Büyüme Yönelik Güdülenme (1967) Model özellikle kamu kurumlarının yaşam eğrisi üzerinde durmuştur. Yazara göre bu kurumlar üç evreli bir büyüme ve gelişme aşamasından geçerler. Özerkliğe dönük çabalar adını alan ilk evre kurumun biçimsel olarak ortaya çıkışından önce ya da hemen sonrasında ortaya çıkar. İlk evrede kurumun varlığının yasallaştırılması ve gerekli kaynakların elde edilmesi çabaları vardır. İkinci aşamada (hızlı büyüme), hızlı bir genişleme, yenilik ve yaratıcılık üzerinde bir yoğunlaşma vardır. Son evrede (yavaşlama) kuralların ve prosedürlerin biçimselleşmesi ve derinleştirilmesi söz konusu olup, tahmin edilebilirlik ve eşgüdüm konuları üzerinde durulur
Lippitt ve Schmidt: Kritik Yönetim Konuları (1967) Yazarlar, büyük işletmelerin üç gelişim aşamasından geçtiğini öne sürer: Doğum aşamasında işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için faaliyet sisteminin yaratılması ve işlerin nasıl yapılacağına ilişkin bir öğrenme süreci söz konusudur. Gençlik aşamasında istikrar elde edilir ve işletme faaliyet gösterdiği çevrede tanınmaya başlar. Olgunluk aşamasında işletme kendine özgü olmayı başarma ve genişlemeye uygun stratejiler üzerinde yoğunlaşır. Model, örgütün bir evreden diğerine geçişte altı temel konu üzerinde durduğunu ifade eder. Doğum evresinde sistemin yaratılması ve hayatta kalma eşiğinin aşılması; gençlik evresinde istikrar ve ün kazanma; olgunluk evresinde ise diğer işletmelere göre farklılığı ön plana çıkarma ve geniş bir yelpazedeki toplumsal gereksinimlere yanıt verme, temel yönetsel konular olmaktadır.
Scott: Strateji ve Yapı (1971) Chandler'in çalışmalarına dayanan Scott'un modeli, nispeten büyük işletmelere ait tarihsel bir sıra izleyen üç farklı tip evreden söz eder. Birinci evrede örgütler ya hiç ya da çok az derecede biçimselliğe, tek bir ürüne, kişisel denetime ve babaerkil özellikler taşıyan ödül sistemine sahiptir. İkinci evre işlevsel uzmanlaşma, kurumsallaşmış araştırma faaliyetleri ve kişisellikten uzak ödül sistemleriyle nitelenir. Üçüncü evrede örgütler birden fazla üretim hattı, çeşitlenmiş pazarlar, Ar-ge üzerinde yoğunlaşma ve çevreye uyum çabalarıyla öne çıkar. Modelde işletmelerin biçimselliğe sahip olmayan "tek kişilik gösteri" den biçimselleşmiş bürokrasilere, daha sonra faaliyetleri çeşitlenmiş ortaklıklara dönüştüğü ileri sürülür.
Greiner: Gelişimi ve Değişimi Ortaya Çıkaran Problemler (1972) Model, örgütlerin her biri bir değişim ya da temel bir örgütsel problemten kaynaklanan beş adet sıralı evreden geçtiğini öne sürer. Yalnızca her bir gelişim aşamasında varolan problemin çözümüyle örgüt başarılı bir biçimde bir sonraki gelişim evresine geçer. İşletmeler, örgütsel faaliyetleri rasyonel bir hale getirme gereksiniminden doğan liderlik krizini yenerek birinci aşama olan girişim ve yaratıcılık evresine geçerler. İkinci evrede gelişme (yöneltme ya da rasyonel liderlik yoluyla büyüme) bu evredeki özerklik krizinin çözülmesiyle sağlanır. Özerk alt birimlerin birbirinden kopuk amaçlarının ortaya çıkmasıyla birlikte üçüncü evrede (yetki devri ile büyüme) denetim kriziyle karşılaşılır. Örgüt bu krizi dördüncü evreye (eşgüdüm yoluyla büyüme) geçerek aşar (yeniden yapılanma, biçimsel planlama, proje takımları vb. yol ve yöntemlerden yararlanır). Ancak dördüncü evrede yaşanan kırtasiyecilik krizi örgütü beşinci evreye (işbirliği yoluyla büyüme) geçişe zorlar. İşbirliği, matris örgütlenme, daha gevşek yönetim ve artan örgütsel esnekliğe işaret eder. Beşinci aşamadaki temel kriz, personelin aşırı bilgi yüklenme ve psikolojik açıdan yıpranmasıdır. Greiner'in modelinde bu evredeki krizin çözümü için belirli bir yol önerilmemiştir.

(Tablo 8, devam)

Torbert: Örgüt Üyelerinin Düşünce Yapısı (Mentalitesi) (1974)

Torbert'in modeli, örgüt üyelerinin bireysel düşünce yapılarına dayalı bir gelişim modeli önermiştir. Örgüt üyelerinin işletmedeki nedensel unsurlar ve dinamiklerin daha fazla bilincine varmalarıyla ve kişisel ve kişiler arası etkinlik yönünde daha fazla kapasiteye sahip olmalarıyla örgüt gelişme kaydeder. Yazar, örgütlerin bir evreden diğerine geçtiği süreci tanımlamaktan ziyade örgütlerin ulaşabileceği, birbiri ardına gelen daha üst düzey örgütsel işlevlerden bahsetmiştir.

Lyden: İşlevsel Problemler (1975)

Yazar, Parsons'ın "Örgütlerin İşlevsel Problemleri" çalışmasına dayandırdığı modelinde örgütlerin temel önceliklerini, gelişmelerindeki farklı evrelerin (çevresel uyum, kaynakların elde edilmesi, amaçlara ulaşma ve gelişim kalıplarının iyileştirilmesi) farklı işlevsel problemlerine yönelttiğini ileri sürmektedir. Lyden'e göre yeni örgütlerin ilk temel önceliği dış çevreye uyum sağlamak ve orada kendisi için bir boşluk yaratmaktır. Bu genellikle yenilikler yoluyla gerçekleşir. İkinci olarak işletme, kaynakların ele geçirilmesi ve iş akışı süreçlerinin geliştirilmesi üzerinde durur. Üçüncü olarak örgütler kendi gelişim kalıplarının iyileştirilmesi ve sahip oldukları yapıların kurumsallaştırılmasına ağırlık verir.

Katz ve Kahn: Örgütsel Yapı (1978)

Katz ve Kahn modellerini, zamanla gelişen örgütsel yapıların ayrıntılandırılması üzerine kurmakta ve örgüt yaşam eğrisinde üç temel evrenin olduğunu ileri sürmektedir. Bir üretim sisteminin ilk kuruluşuna yönelik çalışmaların örgüt üyelerinin ortaklaşa çabalarına dayandığı ilk aşama ilkel sistem evresi olarak adlandırılır. İstikrarlı örgüt evresi adını alan ikinci evrede denetim ve eşgüdüm üzerinde yoğunlaşılır. Örgütsel faaliyetleri düzenlemek ve iyileştirmek için bir yetki sistemi ortaya konur. Bu evrede biçimsel olmayan bir yapı da ortaya çıkar. Yazarların "yapının ayrıntılandırılması" adını verdiği üçüncü ve son aşamada dış çevreyle başa çıkabilmek için uyumlaştırıcı mekanizmalar oluşturulur.

Adizes: Temel Örgütsel Faaliyetler (1979)

Adizes'in örgütsel gelişim modeli, dört faaliyet alanına verilen önceliklerdeki değişimlerden dolayı örgütlerin gelişiminin evreler şeklinde olduğunu ileri sürer. Bu faaliyetler sonuçların üretimi (P), girişimci gibi hareket etme (E), biçimsel kuralları ve süreçleri uygulama (A) ve bireyleri bir örgüt şeklinde birleştirmedir (I). Bu örgüt yaşam eğrisi modeli hem olgunlaşma hem de gerileme evrelerini dikkate alan tek modeldir. Temel olarak model, sözü edilen dört farklı faaliyete verilen önceliklere bağlı olarak, örgütlerin birbirinden farklı evrelerden geçerek geliştiğini ve yine farklı evrelerden geçerek gerilediğini öne sürer. Bir evreden diğerine geçiş, birbirini izleyen evrelerde yer alan problemlerin çözülmesiyle gerçekleşir. Bu modele göre örgütler yaşamına girişimsel faaliyetlere verilen önceliklerle başlar ve daha sonra belirli sonuçları elde etme önceliğiyle devam eder. Biçimselleşme, yönetsel faaliyetler ve bütünleştirme faaliyetleri olgunlaşma evresi yaklaşırken ortaya çıkar. Örgütsel gerileme ise, temelde istikrar, kural ve süreçlerin üzerinde aşırı olarak durulmasıyla ortaya çıkar.

Kimberly: İçsel Sosyal Denetim, İşin Yapısı ve Çevresel Unsurlar (1979)

Yazarın bir tıp okulunun kurulması ve geliştirilmesiyle ilgili çalışması örgütsel gelişime yönelik bir model oluşturur. Modelde, örgütsel gelişimde saptanabilen ilk evrenin, örgütün ortaya çıkmasından önce meydana geldiği ileri sürülmektedir. İlk evre kaynakların bir araya getirilmesi ve bir ideoloji oluşturulmasıyla ilgilidir. İkinci evre örgütü yönetecek kişinin seçimi, personel bulunması ve stratejik birimlerden destek sağlamak çabalarını kapsar. Üçüncü evre örgütsel kimliğin yaratılması, örgüt üyelerinin yoğun fiziksel ve düşünsel katkısı ve örgütün takip ettiği ideoloji ya da temel misyona bağlılık ve bütünleşme duygusunun ortaya çıkarılmasıyla ilgilidir. Kurumsallaşma adını alan dördüncü evrede örgüt dış çevreye ait baskılara tepki verirken, politika ve kurallar daha katı, yapı daha biçimsel ve örgüt daha muhafazakar ve tepkileri tahmin edilebilir özellikler kazanır.

Kaynak: QUINN-CAMERON, s.34, 38-40'dan derlenmiştir.

Örgütsel yaşam eğrileri üzerinde yaptıkları incelemeler sonucunda Quinn ve Cameron bu modellerde gördükleri ortak özellikleri birleştirerek yeni bir yaşam eğrisi modeli sunmuşlardır. Bu modelde aşağıdaki dört temel evre vardır ve işletmeler bu evrelerden geçerek büyüme ve gelişmelerini sürdürürler.

1. Girişimcilik Evresi

- Kaynakların bir araya getirilmesi
- Çok sayıda görüş ve düşünce
- Girişimsel faaliyetler
- Çok az planlama ve eşgüdüm
- Pazar boşluğu (niche) yaratma
- Gücün girişimcide toplanması

2. Ortaklaşma Evresi

- Biçimsel olmayan iletişim ve örgüt yapısı
- Ortak iş yapma duygusu
- Uzun çalışma saatleri
- Misyon duygusu
- Yenilik çabalarının devamı
- İşletmeye yüksek derecede bağlılık

3. Biçimselleşme ve Denetim Evresi

- Kuralların biçimselleştirilmesi
- İstikrarlı yapı
- Verimlilik ve iyileştirmeye verilen öncelik
- Kurallara bağlılık
- Kurumsallaşmış prosedürler

4. Yapının Ayrıntılandırılması Evresi

- Örgüt yapısının ayrıntılandırılması
- Yerinden yönetim
- Faaliyet alanında genişleme
- Çevreye uyum
- Yenilenme çabaları

Bu çalışmanın temelini oluşturan aile işletmeleri genellikle küçük bir girişim olarak faaliyete başlamakla birlikte zamanla çok büyük ölçeklere de ulaşabilmektedir. Bu nedenle yukarıda yer alan modellerden hem küçük ve hem de büyük ölçekteki işletmelere uygun, yaygın olarak başvurulmuş iki model incelenecektir. Bunlardan birincisi Churchill ve Lewis'in küçük işletmelere yönelik modeli, ikincisi ise Scott ve Bruce'un diğer modellere göre daha kapsamlı ve yeni tarihli olan (1987) modelidir.

A) Churchill ve Lewis'in Büyüme Modeli

Özellikle küçük ve aile işletmelerinin büyüme sürecini kavramada Churchill ve Lewis'in modeli önemli bir yer tutar. Model özellikle pazarlama, işgörenler ve finansal yönetim konularını birbirine bağlamaktadır. Tablo 9'da görülen modelde işletmelerin büyüme süreci beş evrede ele alınmaktadır: kurulma, tutunma, başarı (bu evre, durumu koruma ve büyüme olmak üzere iki alt evreye sahiptir), yükselme ve kaynak olgunluğudur.¹⁴⁶

¹⁴⁶ BURNS-DEWHURST, s.61-64.

Tablo 9. Churchill ve Lewis'in Küçük İşletmelere Yönelik Büyüme Modeli

	Aşama 1 Kurulma	Aşama 2 Tutunma	Aşama 3 Başarı (durumu koruma)	Aşama 3 Başarı (büyüme)	Aşama 4 Yükselme	Aşama 5 Kaynak olgunluğu
Kapsam	Bu aşamadaki temel amaç işletmenin ortaya çıkarılmasıdır.	İşletme yaşayabileceği ni kanıtlamış ve müşterileri tatmin ederek kendisine bir pazar bölümü yaratmıştır.	İşletme, sahibine belirli bir gelir getirecek kadar büyümüştür.	Kaynaklar ve kârlar büyümeye ayrılmıştır.	Büyüme için gerekli kaynaklar sağlanmıştır. Büyüme ve finansmanı konusu öne çıkar.	Hızlı büyümenin getirdiği risklere rağmen işletme finansal kaynak, gelişmiş sistemler ve iyi yetişmiş personel üstünlüklerine sahiptir.
Yönetim tarzı	Direkt Gözetim	Denetlenen gözetim	İşlevsel	İşlevsel	Bölümsel	Hat ve kurmay personelin devreye girmesi
Örgüt Yapısı	Basit	Büyüyen	Büyüyen	Büyüyen	Büyüyen	Çapraşık
Biçimsel Sistemler	Yok veya çok az	Minimum	Temel	Gelişen	Olgunlaşan	Kapsamlı
Temel strateji	Var olma	Tutunma	Mevcut kârlı durumu sürdürme	Büyüme için gerekli kaynakları elde etme	Büyüme	Yatırım kârlılığı

Kaynak: BURNS-DEWHURST, s.63 ve EGGERS-LEAHY-CHURCHILL, s.6.

- **Kurulma.** Bu evrede temel amaç hayatta kalmak için pazara mal ve hizmet sunmak ve müşteri bulmaktır. Planlama en az düzeydedir ya da yoktur.
- **Tutunma.** Bu evrede temel strateji müşteri grubunu ve ürün portföyünü oluşturmaktır. İşletme, yaşamını sürdürmek için yeterli ürün ve müşteriye sahip olmalıdır. Nakit akışı sağlamak için gelir ve giderler denetim altına alınmalıdır. Örgüt yapısı henüz basittir. Planlama işlevi ise nakit akışı tahminlerinden ibarettir. İşin sahibi, işin kendisi olmaya devam etmektedir.
- **Başarı.** İşletme sahiplerine belirli bir güven verecek şekilde büyüme kaydetmiş, yeterli müşteri ve ürüne sahip olmuştur. İşletme sahibi temel işlevler için yöneticiler bulmuş, pazarlama, finans ve faaliyet (satınalma,

stoklama, üretim vb.) sistemlerini kurmuştur. Planlama, faaliyet bütçeleri ile sınırlıdır. Bu noktada işletme iki seçeneğe sahiptir: mevcut durumunda kalma veya büyüme. Eğer işletme pazar payını koruyabilirse ve/veya değişen koşullara uyum sağlayabilirse, uzun bir dönem boyunca aynı ölçekte kalabilir. Aksi takdirde bir önceki aşamaya gerileyecektir. Büyüme yönünde bir seçim yapıldığında, işletme sahibi geleceğe ilişkin düşüncelerini netleştirir, belirli kaynakları büyümeye yöneltir ve belirlenen amaçlara ulaşmak üzere stratejik planlama yapılır. Bu aşamada işletme belirli düzeyde kâr elde etmelidir.

- **Yükselme.** Bu evre kritik bir önem taşır. Eğer işletme sahibi yeterli düzeyde fon sağlayabilir ve yönetim başarılı bir performans gösterebilirse işletme daha büyük bir ölçeğe ulaşabilir.
- **Kaynak olgunluğu:** İşletme bu aşamada profesyonel yönetime ve biçimsel bilgi sistemine sahip, istikrarlı, büyük bir işletme özelliği göstermeye başlar.

B) Scott ve Bruce'un Büyüme Modeli

Scott ve Bruce'un çalışması, Churchill ve Lewis'in modelinden önemli ölçüde yararlanmakla birlikte, Greiner'in genel nitelikli modelinde (bkz. tablo 8) sözünü ettiği büyüme evrelerine ilişkin muhtemel krizleri de içermektedir. Scott ve Bruce'un modeli küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin büyüme sürecini daha iyi yansıtır.

Scott ve Bruce'un klasik ürün yaşam eğrisine dayandığı modelinde, faaliyete başlama, tutunma, büyüme, genişleme ve olgunluk şeklinde adlandırdığı beş evre vardır. Şekil 9'da yer alan modeldeki eğrinin biçimi ve bir evreden diğerine geçiş, işletmeler arasında farklılık gösterecektir. Model, bir işletmenin bir evreden diğerine ne zaman geçeceğini tahmin etmeyi amaçlamayıp zaman, ölçek ve büyüme arasındaki ilişkileri göstermeye yöneliktir. Ölçek, bu modelde mutlak bir unsur olarak alınmamakta, işletmenin içinde bulunduğu koşulların ölçek seçiminde etkili olduğu ileri sürülmektedir.¹⁴⁷ Scott ve Bruce'un modelinin ayrıntıları tablo 10'da gösterilmiştir.

¹⁴⁷ SCOTT-BRUCE, s.46-51.

Birinci evre. Faaliyete başlama aşamasında girişimci veya girişimcilerin temel yetenekleri hangi işlevin öne çıkacağına belirleyici olmaktadır. Sözgelişi girişimci mühendis ise dikkatini satışlardan daha çok üretim sürecinde yoğunlaştıracak, yönetim işlevi ise personelin denetimiyle sınırlı olacaktır. Bu evredeki çabalar, satılabilir nitelikte bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi ve bunlar için pazarda yer bulunması üzerinedir. Bu evre, sınırlı dağıtım kanallarına sahip tek bir pazarda faaliyet gösteren, tek bir üretim birimiyle nitelendirilebilir.

Smith, Mitchell ve Summer yönetimin önceliklerinin işletmenin bulunduğu evreye göre farklılık gösterdiğini öne sürmektedir. Buna göre örgüt yaşam eğrisinin ilk evresinde teknik açıdan etkinlik en önemli öncelik olmaktadır. Faaliyete başlama aşamasında işletme için önem taşıyan tedarikçilerin desteğini sağlamak çok önemlidir. Faaliyetine yeni başlayan bir işletmenin gelecekte başarılı olup olmayacağına ilişkin en önemli performans göstergesi ise üretimi olacaktır. Bu koşullar altında işletme sahipleri ya da yöneticiler tedarikçilerin (finansal ya da teknik konulardaki) desteğini sürekli kılmak için dikkatlerini üretim gibi teknik unsurlar üzerinde yoğunlaştıracaktır.¹⁴⁸

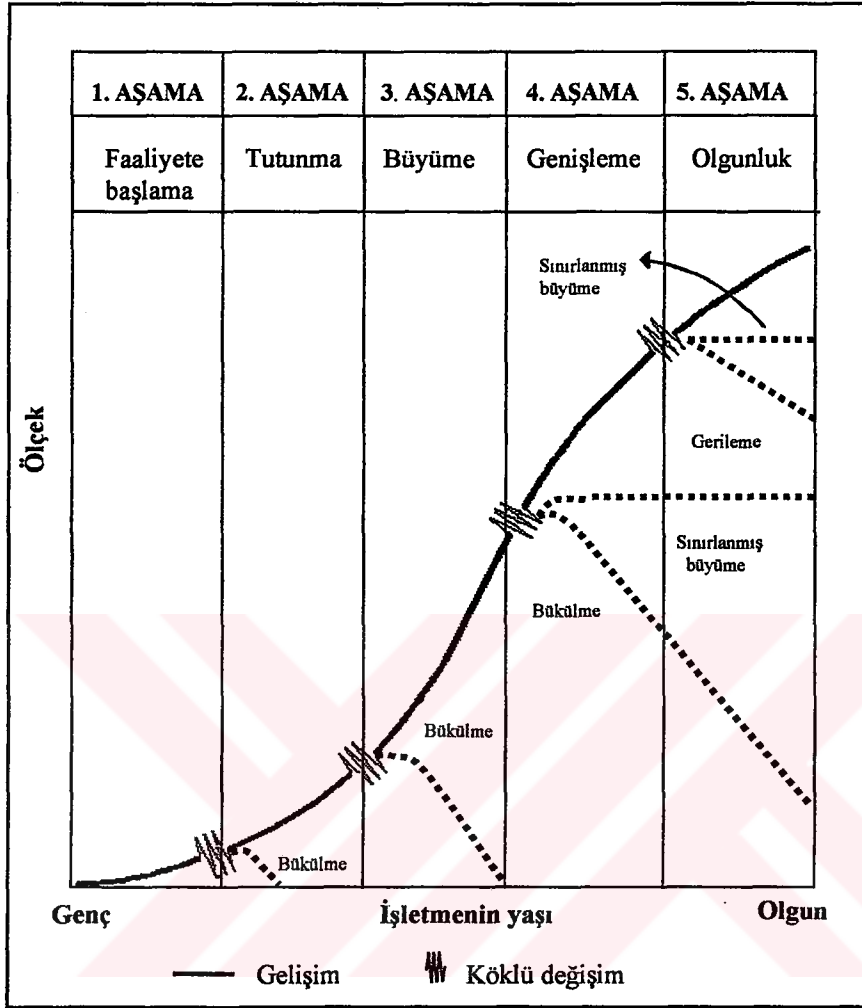
Fon kaynaklarının sağlanması planlı bir çabaya dayanmaz ve çoğunlukla sahip ya da sahipler, arkadaşlar ve akrabalarından fon sağlanmaktadır. Geleceğe ilişkin belirsizlikler yoğun olup planlama çabaları yetersizdir.

İşletmenin büyümesine paralel olarak yönetim kademelerindeki personelin sayısında da bir artış olur. Ancak bu artış oranı işletmenin büyüme oranının altında kalmaktadır. Bunun da nedeni işe alınan personelin ölçek ekonomilerinin olumlu etkisinden dolayı daha verimli bir şekilde çalıştırılmasıdır.¹⁴⁹

¹⁴⁸ SMITH-MITCHELL-SUMMER, s.803.

¹⁴⁹ Jeffrey D. FORD, "The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis", *Academy of Management Journal* (1980/4), s.615-616.

Şekil 9. Scott ve Bruce'un Büyüme Modeli



Kaynak: SCOTT-BRUCE, s.47.

Eğer kurucu ya da kurucular işletmenin finansman, enerji ve zaman taleplerini karşılayabiliyorlarsa işletme ikinci evreye geçebilecektir. Aksi takdirde işletme kısa zamanda faaliyetine son verecektir (bükülme durumu). Bunun nedeni henüz işletmenin sağlıklı bir büyümeyi sürdürebilecek kapasiteye sahip olmamasıdır. Scott ve Bruce'a göre bu evredeki muhtemel krizler aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁵⁰

- **Kâr etmeye öncelik verme.** İşletmenin faaliyetine yeni başladığı bir evrede hayatta kalabilmek için, işletmenin daha sağlam temellere oturması için çaba

¹⁵⁰ SCOTT-BRUCE, s.48.

göstermek ve ürün veya hizmetler üzerinde durmak gerekir. Belki de bu evredeki en önemli unsur, pozitif nakit akışının sağlanmasıdır. İşletmenin farklı yönleri üzerinde durmak yerine kârlılık üzerinde yoğunlaşmak tehlikelidir.

- **Yönetmel talepler.** Gittikçe artan iş hacmi, işletmede gelişigüzel işleyen mekanizmaların belirli bir düzene sokulmasını ve işlemlerin kayıt altına alınmasını gerektirir. Sahip veya yöneticiler ise büyümeye başlayan işletmenin kendilerinden bekledikleri fonksiyonlara ve yeteneklere sahip olmalıdır. Aksi takdirde yeni bir kriz doğacaktır.
- **Zaman talebi.** Gittikçe artan iş hacmi ve artan faaliyetler, sahip veya yöneticilerin işe daha fazla zaman ayırmasını gerektirmektedir. Artan yönetim yükü, yönetim tarzında da değişiklik yapılmasını gerekli kılmaktadır. Sözgeleşi, yoğun iş hacminden dolayı personeli denetlemek zorunda kalacak olan yönetici, yerine getirilmeyen siparişler, darboğazlar vb. sorunlara yeterince zaman ayıramaz.

Örgüt yaşam eğrisi modellerinde fazlaca söz edilmeyen bir unsur da kişiler arasındaki politik ilişkilerdir. Örgütsel anlamda politika, çatışma ya da gerilimin muhtemel olduğu durumlarda kişilerin ya da grupların çıkarlarını korumak ya da perçinlemek üzere başvurdukları bilinçli etkileme davranışları anlamında kullanılmaktadır. İşletmenin faaliyete yeni başladığı dönemlerde politika, girişimcinin işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirme çabalarıyla sınırlıdır. Karar mekanizmalarının denetimi kendisinde olduğu için girişimci, işletmenin amaçlarını kendi kişisel çıkarlarına uygun hale getirir. Çalışanların girişimcinin kararlarına itiraz edecek güçleri yoktur. Sonuç olarak işletmenin kurulma aşamasında politik çatışmalar yok denecek kadar azdır.¹⁵¹

İkinci evre. Tutunma aşamasında işletme büyümeye devam ederken finansmanın odak noktası çalışma sermayesi, artan stok ve alacaklardır. Sahipler temel finans kaynağı olmakla birlikte dış kaynaklar da kullanılabilir. Bu aşamadaki en yaygın dış kaynak ise açık ya da diğer kısa vadeli krediler olmaktadır.

¹⁵¹ GRAY-ARISS, s.712-713.

Rekabet düzeyi belirsizliğini korumakla birlikte, eğer işletmenin performansı iyiye endüstriye yeni girişlerin olması yüksek bir olasılıktır. Eğer endüstriye giriş engelleri düşükse (genellikle düşüktür) yeni işletmelerin girişi kolaylaşacak, rekabet artacak ve farklılaşmaya dayalı politikaların uygulanması daha da zorlaşacaktır. Ürün hattı hâlâ tek ya da pazarın genişlemesinden kaynaklanan büyümeyle sınırlıdır. Genişleyen pazar için kapsamlı dağıtım kanalları gereklidir.

Marjinal gelirler sağlayarak tutunma aşamasında belirli bir süre kalan işletmeler ya sahip veya yöneticilerin etkisiyle ya da pazardaki rekabetin zorlamasıyla bir sonraki evreye geçerler. Bu aşamada karşılaşılabilecek muhtemel krizler şöyledir.

- **İşletme sermayesinin yetmeyeceği işlere girişme.** Bu konu işletmeyi bir sonraki evreye taşıyacak bir kriz değilse de iki şekilde başarısızlığa neden olabilir. Birincisi, büyümenin önünde bir engel oluşturarak, işletmenin tutunma aşamasından daha ileriye gitmesini önleyebilir. İkincisi, büyüme gerekli bir unsurdur ancak denetim altında tutulması gereklidir. Bu da daha fazla denetim sisteminin gerekli olduğu üçüncü evreye geçmeyi gerektirecektir.
- **Genişleyen dağıtım kanallarının karmaşık yapısı.** Satışların artırılması yönündeki düşüncelerle birlikte müşteri kitlesinin de genişletilmesi gerekecektir. Eğer bu genişleme yeni coğrafik alanlara yayılmayı ya da yeni bir müşteri kitlesine satış yapmayı gerektiriyorsa, işletmede köklü değişikliklerin yapılması söz konusudur. Yeni coğrafik alanlardaki faaliyetler denetim alanını genişleteceği için, çalışanları denetleyenlerin denetimi başlayacaktır. Sonuç olarak, işletmenin yeniden yapılanması, yetki devriyle uzaktan denetimin ağırlık kazandığı bir yönetim uygulamasının benimsenmesi gereklidir. Farklı gruplardaki müşterilere satış yapmak, işletmenin endüstriye ve pazara bağlı olarak değişen farklı kural ve politikalara sahip olmasını gerekli kılacaktır.
- **Rekabetin niteliğinin değişmesi.** Eğer pazara yeni şirketler girerse, işletmenin mevcut pazar payını ve rekabet üstünlüğünü korumak için bir takım değişiklikleri yapması kaçınılmazdır. Rekabet düzeyindeki artış, farklılaşmadan daha ziyade

ürün fiyatlarında indirim üzerinde odaklanmaya neden olabilir. Eğer işletme böyle bir yol seçerse, ölçek ekonomilerinden yararlanmak üzere fabrikanın modernleştirilmesi ve genişletilmesi söz konusu olabilir. Genişleyen denetim alanı yanında bu aşamada yeni finansal kaynaklar da gereklidir. Sağlam bir sermaye yapısı için sermaye artırımını gereklidir. Sahipler sermaye artışını kendileri karşılayamıyorlarsa yeni ortaklar bulmalıdır.

Tablo 10. Scott-Bruce'un Büyüme Modeli

	Aşama 1 Faaliyete başlama	Aşama 2 Tutunma	Aşama 3 Büyüme	Aşama 4 Genişleme	Aşama 5 Olgunluk
Endüstrinin durumu	Gelişen, dağınık	Gelişen, dağınık	Büyüme, bazı büyük rakipler, endüstriye yeni girişler	Büyüme, faaliyetlerde azalma	Büyüme/ faaliyetlerde azalma ya da gerileme
Tepe yönetimin rolü	Doğrudan gözetim	Denetlenen gözetim	Yetki devri, Eşgüdüm	Yerinden yönetime dayalı	Yerinden yönetime dayalı
Temel konular	Müşteri elde etme, ekonomik üretim	Gelir ve giderler	Büyümenin yönetimi, kaynakları güvenceye alma	Büyümeyi finanse etme, denetim sağlama	Gider denetimi, üretkenlik, pazar geriliyorsa küçük gruplara yönelme
Yönetim tarzı	Girişimci, bireysel	Girişimci, yönetsel	Girişimci, eşgüdümüne yönelik	Profesyonel, yönetsel	Gözlemci
Örgüt yapısı	Yapılanma yok	Basit	İşlevsel, merkezi	İşlevsel, merkezkaç	Merkezkaç işlevsel/ürünlere yönelik
Ürün ve pazar araştırması	Yok	Çok az	Bazı yeni ürünlerin geliştirilmesi	Ürünlerde yenilik	Üretimde yenilik
Sistemler ve denetim	Basit defter tutma, gözle denetim	Basit defter tutma, kişisel denetim	Muhasebe sistemleri, basit denetim raporları	Bütçe sistemleri, aylık satış ve üretim raporları, devredilen denetim	Biçimsel denetim sistemleri, amaçlara göre yönetim
Ana finans kaynağı	Ortaklar, arkadaş ve akrabalar, tedarikçiler,	Ortaklar, tedarikçiler, bankalar	Bankalar, yeni ortaklar, dağıtılmamış kârlar	Dağıtılmamış kârlar, yeni ortaklar, uzun dönemli borç	Dağıtılmamış kârlar, uzun dönemli borç
Nakit durumu	Negatif	Negatif/başabaş	Pozitif ancak yatırımlara aktarılır	Pozitif, küçük oranda kâr payı	Nakit bolluğu, büyük oranda kâr payı
Belli başlı yatırımlar	Fabrika ve donanım	Çalışma sermayesi	Çalışma sermayesi, fabrika genişletme	Yeni faaliyet birimleri	Fabrikanın bakımı, pazardaki durumun korunması
Ürün-pazar	Tek ürün hattı, sınırlı pazar ve dağıtım kanalları	Tek ürün hattı ve tek pazar, artan ölçek ve dağıtım kanalları	Genişletilmiş tek ürün hattı, tek pazar, çoklu kanallar	Kapsamlı ürün hattı, artan pazar ve dağıtım kanalları	Sınırlanan ürün hattı, çoklu pazar ve dağıtım kanalları

Kaynak: SCOTT-BRUCE, s.48.

- **Bilgi konusundaki baskılar.** Yukarıda sayılan tüm krizler, işletmenin bilgi sistemine ilişkin bir talep yaratacaktır. Sözgelimi fiyat rekabeti, biçimsel denetim sistemlerini gerektiren maliyet denetimi konusunda bilgiye ihtiyaç gösterir. Eğer bütçe sistemi de gerekiyorsa tam gün çalışacak bir muhasebeci ya da bir finans uzmanına gerek vardır. Tüm bunlar, yönetim tarzında ve mevcut güç dengelerinde değişime neden olur.

Üçüncü evre. İşletme büyüme evresine ulaştığında kârlı durumda olabilir ancak işletme sahipleri işletmeden yeterince nakit elde edememektedir. Elde edilen kârlar artan çalışma sermayesi ihtiyacının finansmanında kullanılacaktır. Bu evrede, işlevlerden sorumlu yöneticilerin faaliyetlerinde eşgüdüm sağlamak için daha fazla zamana gereksinim vardır. Dolayısıyla işlev temeline dayalı, daha biçimsel bir örgüt yapısı gereklidir. İşletme, sahip olduğu ürünlerin daha geniş bir alanda kullanılmasını sağlamak üzere daha fazla ar-ge çalışması yapmalıdır. Ancak bu konuya ayrılacak fonların nispeten az olması nedeniyle bu çalışmalar küçük ölçekte olacaktır. Eğer yeni ürünler ya da yeni pazarlarda faaliyette bulunma konusunda yeterince fırsat olduğu düşünülüyorsa işletme dördüncü aşamaya geçecektir. Scott ve Bruce'a göre büyüme evresinde karşılaşılabilecek krizler şunlardır:

- **Büyük rakiplerin pazara girmesi.** İçinde bulunulan endüstri, ürün yaşam eğrisine göre hareket ettikçe ve toparlanmaya başladıkça ya da en azından büyük işletmeler bu endüstride yatırım yapmaya başladıkça, rekabetin yapısı bir kez daha değişecektir. Büyük işletmeler bir rekabet aracı olarak ölçek ekonomilerini kullanırlar ve sonuçta fiyatlar aşağı çekilir. Böyle bir duruma iki şekilde karşılık verilebilir. Birincisi, rakipler hangi yöntemi uyguluyorsa aynı yönteme başvurmaktır. İkincisi ise, pazar payının bir kısmından vazgeçmek ve ürün farklılaştırması temeline göre rekabet etmektir. Bunu başarmak, ürün veya hizmetleri geliştirmek için önemli ölçüde zaman ve kaynak yatırımını gerektirir.

- **Yeni pazarlara ya da ürünlere doğru genişleme talebi.** İşletmenin sahip olduğu büyüme eğiliminin sürmesi için ürün ve pazar çeşitlendirmesine gitmesi gerekmektedir. Çeşitlendirme stratejisi ise önemli ölçüde yönetsel ve finansal kaynağın tahsisini gerektirir. Yönetsel açıdan üzerinde durulan konular büyümenin finansmanı ve faaliyetlerin denetimidir. Ortaya çıkan örgüt yapısında başarı olmak için ilk kez girişimsel değil profesyonel yaklaşıma gereksinim vardır. Öncelikli olarak üzerinde durulan konuların başında geniş bir alana yayılmış ve çeşitlenmiş faaliyetlerin denetimi ve eşgüdümü gelmektedir. Merkezkaç yönetim bir dereceye kadar gerekli olabilir. Bu çeşit bir değişim, yönetim tarzıyla ilgili en kapsamlı kararların verilmesini gerektirir ve girişimci için önemli bir yol ayrımını temsil eder. Eğer işletmenin büyümesi isteniyorsa girişimci, sahip olduğu gücün bir kısmından vazgeçecektir.

Smith, Mitchel ve Summer'a göre örgüt yapısındaki karmaşıklığı artıran hızlı büyüme dönemlerinde eşgüdüm çabaları, yönetimin en önemli önceliklerinden birisi olmaktadır. Hızlı büyüme işletmenin yönetimini daha karmaşık, daha zor ve daha kritik olmasına yol açar. Yönetim sisteminin bir parçasında oluşacak bir hata tüm sistemi etkileyecektir. Bu nedenle sahipler ve/veya yöneticiler kararlarının işletme yapısı ve sistemleri üzerindeki uzun dönemli etkisini düşünmek zorundadır. Çeşitli birimler arasındaki eşgüdümü ve iletişimi sağlayabilmek için yönetimin tek tek işlevler ya da sorunlar yerine işletmenin tümü üzerinde yoğunlaşmaları gerekir.¹⁵²

Dördüncü evre. Bütçesel kontrol, düzenli yönetim raporları ve biçimsel muhasebe sistemlerine paralel olarak merkezden uzaklaşan yetki, genişleme aşamasının temel nitelikleri olmaktadır. Yönetsel işlevlerin pek çoğunu sistemleştirme, bu aşamada faaliyetleri sürdürebilmenin temeli olmaktadır.

Büyüme aşamasında olduğu gibi uzun dönemli fonlar bu aşamada da gereklidir. Eğer büyüme evresinde dışarıdan ortak sağlanamamışsa bu evrede sağlanmalıdır.

¹⁵² SMITH-MITCHELL-SUMMER, s. 803-804.

Dağıtılmayan kârlar önemli bir finansman kaynağı olmaya devam etmekle birlikte, özellikle yeni yatırımcıları çekebilmek için bu evreye kadar dağıtılmayan kârların dağıtılması gereklidir. İşletmenin başarısı için uzun süreli kaynak sağlanması yararlı olabilir.

İşletme politikaları ilk kez bu evrede temel bir konu olarak ele alınmaktadır. Genişleyen faaliyet alanı ve biçimsel sistemleri kullanmak üzere profesyonel yöneticiler ilk kez bu evrede istihdam edilmektedir. Profesyonel yöneticilerin işletmeye, sahipler kadar bağlı olup olmayacağı konusu ise tartışmalıdır.

Rekabet ortamına bağlı olarak, işletme sahip olduğu ölçekte başarılı bir şekilde faaliyetine devam edebilir. Eğer işletmenin daha da büyümesi yönünde istekler varsa işletme izleyen evreye geçecektir. Bu aşamadaki muhtemel krizler şunlardır:

- **Tepe yönetimin faaliyetlerden uzaklaşması.** Büyüme eğilimi sürdükçe yerinden yönetim daha fazla yaygınlık kazanır ve girişimci kendisinin alandan uzaklaşıp gözlemci ve planlamacı niteliğinin öne çıktığını görecektir. Bu durum genellikle girişimcilerin doğasına tamamıyla aykırıdır. Profesyonel yöneticiler her geçen gün daha fazla güçlenip karar almadaki ağırlıklarını artırırken, girişimcinin geleneksel gücünde azalma olur.
- **İşletme dışına odaklanma gereksinimi.** Pek çok işletme bu noktaya kadar ürünlerine ağırlık vererek işletme içine dönük bir yapı sergiler. Endüstri olgunlaştıkça ve bütünleştikçe, rekabet artar ve ürün farklılaştırması gittikçe güçleşir. Rekabet üstünlüğünü farklılaştırılmış ürünlerle sürdürmek, müşteri gereksinimlerine daha fazla eğilmeyi ve bu gereksinimleri karşılamak için yeni ürün sunumunda bulunmayı gerektirir. Yoğunlaşan rekabet ve artan belirsizlik işletme dışına karşı daha fazla odaklanma ve buna uygun bir yönetim tarzını gerektirir.

Beşinci evre. Geleneksel ürün yaşam eğrisinin tersine, işletme olgunluk evresine ulaştıktan sonra da büyümeye devam edebilir. Pek çok işletme bu evrede küçük işletme tanımından sıyrılmaktadır. Yönetimin karşılaştığı temel sorunlar giderlerin denetimi, verimlilik ve büyüme fırsatlarının bulunmasıdır. Yetkiler işlevlere göre dağıtılmaya devam edebileceği gibi, ürün temeline göre yeniden düzenlenebilir.

Belli başlı yatırımlar pazarlama, fabrikanın modernizasyonu ve bakımına yöneltilir. Elde edilen kazançlar sözü edilen yatırımlara yetse bile, uzun dönemli borç bazen gerekli olabilir. Genişleme aşamasında işletme sahip olduğu ölçeği sürdürebilir, faaliyetlerini küçültebilir ya da devralma, birleşme gibi yollarla sahip olduğu ölçeği artırabilir. Bu evrede yöneticiler, işletmenin geleceğini sağlama alma konusunda pay sahiplerinin baskısı altındadır. Genellikle bir veliaht seçimi söz konusudur. Veliaht seçimi işletmecilik açısından sağlıklı bir karar olmasına rağmen, işletmeyi meydana getiren girişimcilerin yeniden yönetimi devralması gibi bir durum olmayacaktır.

İşletmenin olgunluk aşamasındaki politik taktikler çok daha karmaşık bir biçime ulaşır. İşletme büyüdükçe sayıları artan alt birimler, kendi çıkarlarını en yüksek düzeye çıkarabilmek için diğer bölümlerle rekabete girebilir. Söz gelişi, işletmedeki birimler stratejik kararları etkilemeye ve kaynakları bütçeleme sürecinde kendi amaçlarını ön plana çıkarmaya çalışır. Diğer yandan yöneticiler ya da işletme birimleri, performansı ve stratejik seçenekleri değerlemek üzere kendi çıkarlarına uygun kriterler seçerler. Güçlü alt birimler, kendilerince önemli olan bilgiye işletmenin diğer bölümlerinin ulaşmasını engellemek için kendilerine özgü bilgi sistemleri oluşturabilirler.¹⁵³

II. BÜYÜMENİN AİLE İŞLETMELERİNDE YOLAÇTIĞI SORUNLAR

Büyümeye bağlı olarak örgüt yapısı ile yönetim tarzında meydana gelen değişimler ve ortaya çıkan sorunlar esas itibarıyla aile işletmeleri için de geçerlidir. Bununla birlikte, aile ve işletme sistemlerini bir arada bulundurması, büyümeyle birlikte aile işletmelerini kendine özgü sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır.

¹⁵³ GRAY-ARISS, s.715-717.

Aile işletmelerinin kendine özgü sorunları arasında en önemlileri veliaht seçimi, kardeşler arasındaki çekişme ve rekabet, akrabaların kayırılması, rol çatışmaları, aile üyeleri ve diğer işgörenler arasında ücretleme ve iş yükündeki dengesizlikler, karar almadaki çatışmalar ve profesyonel yönetime geçiş ile kurumsallaşma açısından yaşanan zorluklar sayılabilir. Bu sorunlar aşağıda incelenmektedir.

A) Veliaht Seçimi

İşletmeyi kuran ve belirli bir büyüklüğe ulaştıran girişimci belli bir süre sonra işletmenin yönetimini bir sonraki kuşağa bırakmak isteyecektir. Aile işletmelerinde, gelecekte işletmeyi kimin yöneteceği konusu daha da önem kazanmaktadır. Kan bağı, duygular ve iş yaşamının gerekleri, çözümü yıllar alan bir sorunlar yumağı oluşturur.¹⁵⁴ Aile işletmelerinin ancak %30'unun ikinci kuşağa, %10'unun ise üçüncü kuşağa geçebilmesi ve bu işletmelerin ortalama yaşam süresinin ancak 24 yıl olması yaşanan güçlüklerin bir göstergesi olmaktadır.¹⁵⁵

Günümüzde yönetimin gelecek kuşaklara transferi, çok sayıda karmaşık sonucu doğurması nedeniyle daha da zordur. Binlerce yıl süren ve en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir.¹⁵⁶ Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilir. Genellikle aile işletmelerinde üst yönetim (bazı kültürlerde farklı uygulamalar gözlense de), işletmenin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailenin ulaştığı başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Bu geçiş, yönetimi devralan çocuğa uzun süreli bir işe alıştırmaya (işletmedeki mevcut kültüre uyum) süreci sağlamaya ve oluşturulan kültür ve değerler sistemi açısından ailenin işletmedeki etkisini ileriye taşımasına yardım eder.¹⁵⁷

¹⁵⁴ JAFFE, s.211.

¹⁵⁵ KAROFKY-MILLS, s.1.

¹⁵⁶ JAFFE, s.212.

¹⁵⁷ Paul C. ROSENBLATT- Stuart ALBERT, "Management and Succession: Intergenerational Relationships in Fact and Metaphor" **Corporations, Businesses, and Families** (Der.: Roma S. HANKS- Marvin B. SUSSMAN), (New York: The Haworth Press, 1990), s. 163.

Yönetimin devri sürecinde ebeveynler, çocuğun kendilerine bağımlılığını sürmesini sağlayacak ve işleri öğrenme hızını yavaşlatacak biçimde davranabilirler. Bundan başka, işletme içinde kendi üstünlüklerini devam ettirmek isteyen ana baba çocukları ile güç mücadelesine girebilir. Bütün bunlar ebeveynlerin işletmeden kopmama çabalarının bir sonucudur.¹⁵⁸

B) Kardeşler Arasındaki Çekişme ve Rekabet

İşletmenin yaşamının belli bir aşamasında çocuklar da işletmede çalışmaya başlar. Çocuklar, aradan geçen yıllar ve işletmenin sahip olduğu artan ölçekle birlikte işletmenin kilit yönetim basamaklarında görev alabilirler. Yönetim sürecinde kardeşler arasında baş gösteren rekabet ve çekişme işletmenin büyüme sürecini olumsuz etkiler.

Aile işletmelerindeki çocukların küçüklükten itibaren nasıl gelişim göstereceğini ve kıskançlık ile çekişmeyi nasıl alt edeceklerini etkileyen unsurlardan birisi, çocukların gerek duydukları anlarda, ailenin duygusal açıdan bulunabilirliğidir. Eğer aileler kendi işleri ile çok meşgulseler, kardeşler fırsat buldukları her an sürtüşmeye başlar. Böylece çekişme ve rekabet aile içinde egemen davranış kalıbı olur.¹⁵⁹

Aile işletmelerinin kardeşler arasındaki rekabet ve çekişmenin yarattığı sorunlardan kendilerini tamamen sıyracaklarını beklemeleri gerçekçi değildir.¹⁶⁰ Aile işletmelerinde tepe yöneticiler, kardeşler arasındaki çekişme ve rekabet ile başa çıkmak için genelde iki yaklaşımdan birini kullanırlar:

- Dayatmacı yaklaşım ve
- Yönetici yaklaşım.

¹⁵⁸ ROSENBLATT, s.194.

¹⁵⁹ KETS DE VRIES, s.44.

¹⁶⁰ Thomas DAVIDOW- Richard NARVA, "The Key Issues that Can Help Family Businesses Gain Control of Sibling Rivalries", **Northeastern University: Center for Family Business**
(<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=847>, 1996), s.1.

Pek çok ülkede yüzyıllardır kullanılan dayatmacı yaklaşımda ailenin varlığı ve gücü en büyük evlada devredilir. Yasal olarak bu yaklaşımın bir dayanağı yoksa da aile işletmelerinde sıkça rastlanılan bir yöntemdir. Böyle bir yaklaşım diğer kardeşler henüz küçükken işe yaramakla birlikte uzun süreli bir çözüm değildir. Diğer kardeşler büyüdükçe durumdan hoşnut olmazlar ve gerginlikler başlar. Yönetici yaklaşımda ise kardeşler, aralarında rekabete yol açan konuları çözümleme eğilimindedirler. Kardeşler aralarındaki ilişkileri yönetmeyi öğrenmeye çaba harcarlar. Rekabete ve çekişmeye yol açan en önemli unsurlar ise veliaht seçimi ve ücret konularıdır.¹⁶¹ Kurucunun ne yapmak istediği belli değilse ve liderlik işlevini yerine getiremiyorsa, işletme içerisindeki kıt kaynaklara ilişkin bilgi yoksa, çalışanlar takdir edilmediğini hissediyorsa, işbirliği ve liderlik paylaşımı için bir model yoksa rekabetin ve çekişmenin boyutları artacaktır.¹⁶²

Bu konuların çözümü için kullanılabilecek en etkili yollar ise aile üyelerinin sürekli iletişim halinde olması ve kardeşlerin işlerinin ne olduğunu ve kendilerinden beklenen performansın ölçüsünü bilmeleridir. Kardeşler arasındaki rekabet, ortaya çıkan gerilimle mücadele edildiği sürece işletme için olumlu bir güç olabilir.¹⁶³

C) Akrabaları Kayırma

Aile işletmelerinin olumlu özelliklerinden birisi, kurucunun işin başından ayrılmasından sonra işletmenin aile bireyleri tarafından devralınması ve varlığını sürdürmeye ve büyümeye devam etmesidir. Bu devamlılık, istikrar ve sağlıklı bir büyüme anlamına gelmektedir. Aile bireylerini ya da akrabaları kayırma, aile işletmelerinde bir ölçüde normal görülebilir. Ancak bu konuda aşırıya gidilmesi bir takım sorunları ortaya çıkarmaktadır.

¹⁶¹ DAVIDOW- NARVA, s.1-2.

¹⁶² JAFFE, s.237.

¹⁶³"Turning Sibling Rivalries into a Positive Force for Business Success", **Northeastern University:**

Center for Family Business <http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage>

/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=66, 1996), s.1-2.

Pek çok aile işletmesinde üst yönetim basamakları yalnızca aile üyelerine ayrılmıştır. Bu durum aşağıdaki olumsuz sonuçlara neden olmaktadır:

- Gelecekteki liderlerin ve yöneticilerin seçilebileceği havuz önemli ölçüde küçülmektedir.
- Elde edecekleri yönetim pozisyonlarıyla motive olan başarılı ve yetenekli aile üyeleri dışındaki çalışanlar, yükselme şanslarının olmadığını düşünerek işletmeden ayrılabilirlerdir.
- Yalnızca aile üyelerinin üst yönetime getirilmesi, aile dışından çalışanların işe alınmasında, eğitiminde, ödüllendirilmesinde ve mesleki gelişim programlarında sorunlara yol açabilir.¹⁶⁴

Eğer aile ile iş arasındaki sınırlar açıkça belirliyse, kendisinden beklenen performansın altında kalan yakın akrabaların işine son vermek kolaydır. Ancak bir akrabayı işten çıkarma istekliliğinin veya gücünün olmaması ya da bundan çekinme, girişimciler arasında sıkça görülen bir durumdur. Aile ve iş arasındaki sınırların belirsiz olduğu koşullarda bir akrabanın işine son vermek, aile içinde önemli sorunlara yol açabilir. Bununla birlikte bir çalışanın işine son verememek, girişimcinin personel üzerinde sahip olduğu gücü kaybettiği gibi bir düşünceye kapılmasına yol açacaktır.¹⁶⁵

D) Ücretleme ve İş Yükünde Dengesizlik

Belirli bir büyüklüğe ulaşan işletmelerde gerekli işgücü gereksinimi hem aile içinden hem de aile dışından karşılanmaktadır. Aile işletmeleri, aynı aileden ve akrabalarından oluşan bir iş ortamında karşılıklı güven, saygı ve birbirlerini iyi tanımanın getirdiği üstünlüklerden yararlanmaktadır. Aile bireylerini ya da akrabaları çalıştırmanın getirdiği bir sakınca, belirli bir pozisyon için düşünülen akrabaların o pozisyonun gerektirdiği yetenek ve deneyime sahip olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır.

¹⁶⁴ "Nepotism In The Family Firm: Problem Or Solution?", McMurry University: Family Business

Center (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=>

McMurry&ID=58, 1996), s.1.

¹⁶⁵ ROSENBLATT ve diğ., 136-137.

Benzer bir sakınca ise aile üyeleri ya da akrabaların, aynı işi yapan ancak aile dışından olan çalışanlara göre ücretlendirme ve ödüllendirme gibi konularda iltimas görmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir aile işletmesi için ücretleme ve teşvik sistemi oluşturmak son derece güç olabilir çünkü farklı amaçları gerçekleştirmeyi hedefleyen çok sayıda yöntem vardır. Ayrıca üst yönetim basamakları aile bireyleri için ayrılmışsa, kilit konumda bulunan aile dışından yöneticilerin ücretlendirilmesi, onların işletmede tutulması açısından çok önemlidir.¹⁶⁶ Ücretlendirme konusunda tavsiye edilen husus, aile bireylerinin aynı işi yapan, aynı sorumluluk ve deneyime sahip diğer çalışanlar gibi ücretlendirilmesidir. Bu, hem aile ve işin farklı sistemler olduğunun teyit edilmesi hem de sorumluluk duygusu ve işletmenin başarısı ile ücretleme arasında doğrudan bir korelasyon kurulması anlamına gelir.¹⁶⁷

E) Rol Çatışması

Aile işletmelerindeki ilişkiler, farklı alt grupları ve faaliyetleri birbirinden ayıran sınırlara sahiptir ve sağlıklı işleyen bir işletme için bu gereklidir. Sınırlar netliğini kaybettiği anda rollere ilişkin belirsizlikler ve çatışmalar başlamaktadır.¹⁶⁸ Aile işletmesi olsun ya da olmasın işletmelerde çatışmaların olmaması mümkün değildir. ABD' de 5000 kişiyle (aile işletmesi programlarına, forumlarına ve çalışma gruplarına katılan bireyler) yapılan bir anket uygulamasında, cevaplayanların yaklaşık %42'si yılda üç ya da dört kez, %20'si haftada bir kez, %20'si ise ayda bir kez işletme içerisinde çeşitli çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Yine cevaplayanların %42'si çatışmaların orta şiddette olduğunu ifade etmişlerdir. Ankete katılanların %60'ı, daha büyük bir çatışma ortaya çıkmadan önce zaten konuyla ilgili sorunlardan haberdar olduklarını,

¹⁶⁶ Barry LEVIN- Michael LEVINE, "Family Business Compensation", **Canisius College: Family Business Quarterly** (<http://nmq.com/DataNMQ/Traffic/Search/CPReslts.dbm?ContProvCode=canisius&NetCenter=FamBizNC>, 1995), s.1.

¹⁶⁷ LEVIN-LEVINE, s.2.

¹⁶⁸ JAFFE, s.62.

%40'ı ise kriz patlak verene kadar çatışmalarla ilgili olarak hiçbir faaliyette bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.¹⁶⁹

Büyüme açısından aile işletmelerini zor durumda bırakan rol çatışmaları, işbölümündeki belirsizlikten doğan rol çatışmaları ile aile ve işteki rollerin birbirine karışmasından doğan rol çatışmaları başlıkları altında incelenebilir.

İşbölümündeki belirsizlikten doğan rol çatışması. Aralarında aile ya da akrabalık gibi yakın bağlar bulunan kişiler, birlikte çalıştıkları ortamlarda işlerin açık ve net biçimde paylaşımı, liderlik, işini gereği gibi yapmak ve işini benimsemek, vb. konularda güçlükler yaşamaktadırlar. Kendilerinden beklenen rollerin dışında davranmaları sonucunda çocuklar ve ana babalar, kimin ne iş yaptığı ya da yapması gerektiği konusunda gerilim yaşamaktadırlar. Örnek olarak işletmenin kurucusu, ailenin diğer bireylerinden, işletmenin bir çok farklı alanına ilişkin işlerden anlamalarını ve yerine getirmelerini beklemektedir. Bu durum kendilerinden yardım beklenen konularda yeterince deneyimi ve bilgisi olmayan eş, çocuk ya da diğer akrabalarda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Herhangi bir işi iyi bilen bir aile üyesinin diğer departmanların ya da kişilerin işlerine karışmaları, sabırsızlıktan ya da iyi niyetli olarak başkalarına işleri nasıl yapacağını öğretmeye çalışmak gibi davranışlar yine gerilime zemin hazırlamaktadır. Özellikle küçük çaplı işlerde işbölümünün olmaması ve herkesin her işi yapması önemli rollerin belirsizliğinde doğan çatışmalara neden olabilmektedir.¹⁷⁰

İşlerin açık ve net bir şekilde paylaşılması,

- kişiler arasındaki çekişmeleri,

¹⁶⁹"Comprehensive Study Focuses on Conflict, Education and Cultural Issues", **Northeastern University: Center for Family Business** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=2131>, 1996), s.1-2.

¹⁷⁰ ROSENBLATT vd., s.21-25, 38.

- işgörenlerin, müşterilerin ve tedarikçilerin kimin hangi işi yaptığı konusunda kafalarında yer alan soru işaretlerini,
- kimin ne yapacağını belirsiz olduğu durumlarda, görevler ve kararlar hususunda ortaya çıkan belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

Aile ve işteki rollerin karışmasından doğan çatışmalar. Aile içindeki rollerin evden işe taşınması hem ebeveyn-çocuk hem de eşler arasında potansiyel bir sorun olmakla birlikte, sorun her iki ilişkide farklı gelişir. Yaşanan sorun ebeveyn-çocuk arasında ise, genellikle karşılaşılan durum ebeveynin baskın tutumunun öne çıkması ve çocuğun ya da çocukların buna boyun eğmesidir. Bu baskın tutum doğrudan doğruya otoriter bir yaklaşım, pasif denetim, kendini gizleyen ebeveyn, çocuğun dediklerine kulak asmama ya da çocuğun önerilerini reddetme şeklinde ortaya çıkabilir.

Baskın tutum ister doğrudan doğruya isterse daha dolaylı olsun ebeveyn yine ebeveyn çocuk yine çocuktur. Oysa eşler söz konusu olduğunda durum biraz farklı olup evlilik bağından kaynaklanan bir takım "yapılması gereken" unsurlar vardır. Bu unsurlar kocalara eşleri üzerinde egemen olması gerektiğini hissettirir ve eşler de buna uygun şekilde hareket eder. Ancak diğer bazı "yapılması gerekenler" ise kadınlara işletmede olup bitenler konusunda söz söyleme ve eşitlik hususunda bazı haklar sağlar.

Rollerin birbirine karışmasıyla sorunlar yaşayan kişiler, gerilimi en alt düzeye indirmek için kendi aralarına bir tür mesafe koyma (işlerin paylaşılması, fiziksel mesafe, hassas konularla ilgili konuşmaktan kaçınma, vb.) eğilimindedirler. Bu, gerilimden daima kurtulmak gerektiği ya da gerilimi azaltmak için araya mesafe koymanın en iyi yöntem olduğu anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte yaşanan gerilimler sorunları yaratıcı ya da daha etkili bir biçimde çözmek için itici bir güç de olabilir. Rollerin karışması sorununa bulunan çözüm ne olursa olsun, kişiler aile işletmelerinde işletme sistemiyle aile sisteminin çoğu zaman belki de daima birbirine karıştığı gerçeğini kabul etmeli ve bu gerçeğe yaşamalıdır.¹⁷¹

¹⁷¹ ROSENBLATT vd., s.56-57.

F) Karar Almada Çatışma

Yapılan araştırmalar, aile işletmelerindeki karar alma sürecinin iki temel yaklaşım altında şekillendiğini göstermektedir. Bunlardan birincisi, en son kararın bir kişi tarafından verilmesi, ikincisi ise kararlara uzlaşma ya da oylama yolu ulaşılması şeklindedir. Birinci yaklaşım daha çok işletmeyi birinci ya da ikinci kuşağın yönettiği aile işletmelerinde görülmektedir. Girişimci yaklaşımı olarak da adlandırılabilir bu yaklaşımda girişimci, bir sahip olarak karar mekanizmasının kendisi olduğu inancındadır. Bu tip işletmeler ikinci kuşağa geçse bile, yönetimi devralacak olanlar başlangıçta karar alma sürecine katılmadıkları için liderliğe hazır olmayabilirler. İkinci yaklaşımda ise karar alma pozisyonundaki yöneticiler paylaşılan bir takım amaçlar, güven ortamı ve düşük düzeyde çatışma peşindedir.¹⁷²

Aile işletmeleri ikinci kuşağa doğru ilerledikçe karar alma, kardeşler arasında oluşan bir takım tarafından yerine getirilmeye başlar. Uzlaşmaya varmak bir amaç olarak görülmeye başlandığında "iyi kararlar" yerini "iyi duygular"a bırakır. Bu durumda verilmesi gereken zor kararlar ertelenir ya da bunlardan vazgeçilir.

Karar mekanizmasında çok sayıda katılımcı ve çok sayıda perspektif olan eski ve geniş aile işletmelerinde uzlaşmaya varmak daha zordur ve çok zaman gerektirir. Bununla birlikte, kişiler arasındaki ilişkiler çok yakın olmadığı ya da hiç kimse işletmenin başarısında tek başına söz sahibi olmadığı için, alınan kararlarla aile üyelerinden birini hayal kırıklığına uğratma riski de azalmış olur.¹⁷³

Aile işletmelerinde karar alma sürecinde yaşanan çatışmaların kaynağında yine "kimin neyi yapacağı" konusunda yaşanan belirsizlikler ve aile ve iş sistemlerinin birbirine karışmasından kaynaklanan rol çatışmaları vardır. Söz gelişi bir aile işletmesi olan Ekfun şirketinde çalışan toplam 200 personelin yarısı aile üyesi ve akrabalarından oluşmaktadır. Şirket kurucusu Orhan Sancar'ın ifadesi bu konuda işletmelerimizde

¹⁷² Craig E. ARONOFF- Joseph H. ASTRACHAN, "How to Make Better Decision", *Nation's Business* (ocak 1996/1), s.39-40.

¹⁷³ ARONOFF- ASTRACHAN, s.39-40.

çekilen sıkıntıları çok iyi özetlemektedir: "...Çoğu zaman şirkette ne kimindir belli olmuyor ve bu da bazı sıkıntılar doğuruyor. Bazı kardeşler şirketi sahipleniyor ve her şey kendi istediği gibi olsun isteyen var. Ama ben idare etmeye çalışıyorum".¹⁷⁴ Özellikle yaşı ilerlediği için işletmenin yönetimini kendisinden sonraki kuşağa bırakan kurucular bile yine olayların merkezinde olmak istemekte, kararları kendisi vermek istemekte ve kuşaklar arası çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Isıtma sektöründe faaliyet gösteren Simfer grubunun kurucusunun yaptığı gibi işten tamamen el çekip yönetimi ikinci kuşağa bırakabilen ve sadece gerekli gördüğü durumlarda deneyimlerini aktarmakla sınırlı kalan aile üyelerine ise nadir olarak rastlanmaktadır.¹⁷⁵

Sağlıklı bir karar alma süreci için öncelikle yetki-sorumluluk konularının açıklığa kavuşturulması gereklidir. Öte yandan işletmeyle ilgili tüm hususların görüşüleceği ve aile üyeleri ve diğer yöneticilerin katılacağı düzenli toplantıların, ortaya çıkan olumsuz duyguları ve çatışmaları ortadan kaldırarak takım ruhunun gelişmesine yardımcı olabilir.¹⁷⁶

G) Profesyonel Yönetim ve Kurumsallaşma Yönünde Yaşanan Sorunlar

İşletme gelişim evrelerinin açıklandığı bölümde söz edildiği gibi, büyüme süreciyle birlikte işletme faaliyetlerinin kapsamı büyümekte ve çeşitlenmektedir. Artan iş hacmi, girişimcinin özellikle yönetsel konularda yetersiz kalması ve denetim alanının büyümesi vb. konular, bir noktadan sonra dışarıdan yönetici sağlanmasını gerektirmektedir. Büyüme devam ettikçe ve ikinci kuşağın işletme yönetimini devralmasıyla birlikte sahiplik ve yönetim arasındaki mesafe de artar. Sahiplerin işletme üzerindeki etkisi azalır ve neler olduğunu daha az izleyebilirler. Sahiplik ve yönetim birbirinden uzaklaştıkça işletmenin, ailenin anlayışıyla değil profesyonel yönetim anlayışıyla yönetilmesi önem kazanmaktadır.¹⁷⁷

¹⁷⁴ Dilek ÇOKER, "Mardin'li Orhan'ın Çin'e Uzanan Öyküsü", *Capital* (1998/1), s. 100.

¹⁷⁵ "Anadolu'nun Parlak Ateşi", *Kariyer Dünyası* (1998/3), s.73.

¹⁷⁶ Marvin POTLER, "In Family Business, Frank Meeting Is a Must", *Baltimore Business Journal* (22 aralık 1995), s.23.

¹⁷⁷ MAGRETTA, s.117.

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. İşletmenin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda işletmeye dışardan yönetici getirilmeye çalışılır. Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. İşletmeyi kurup belirli bir aşamaya getiren kurucu yönetici, işletmeyi kendi çocuğu gibi görmeye başlar. İşletmenin tüm yönleriyle ilgili deneyim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır.

Örgüt yapısında da profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran bir takım unsurlar vardır.¹⁷⁸

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılamadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma süreci,
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca bir kaç yöneticiye aşırı bağlı olma,
- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitiminin yetersiz olması,
- İşletmeye egemen olan babaerkil yapı gösterilebilir.

İşletmenin kurucusu ya da ortaklar işletmenin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakıp yönetim kurullarına çekildiklerinde ise yönetime müdahalenin başka bir mekanizmasını harekete geçirirler. İşletme sahibi ya da sahipleri içlerinden bir kaçını murahhas üye olarak tayin ederler. Bu uygulama işletmeyi başarısızlığa götüren çift başlı bir yönetimi ortaya çıkarır.¹⁷⁹

Profesyonel yönetim tarzının benimsenmesinde karşılaşılan sorunlara kurum niteliğinin kazanılmasında da rastlanılmaktadır. Toplumsal anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belirli toplumsal ilişkiler düzenini ve

¹⁷⁸ HATTEN, s.347.

¹⁷⁹ Üzeyir GARIH, "Yönetim Yürütme Organları" **Radikal** (24 nisan 1997), s.16.

topluluğunu ifade etmektedir.¹⁸⁰ Kurumsallaşma kavramı ise bir örgütün farklı zaman ve mekanlarda benzer tepkileri verdiğini; davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade eder. Kurumsallaşmış bir işletme, toplumda ve faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelenir. Aile işletmelerinin genelinde rastlanılan tek patron hakimiyeti, babaerkil yapı, kararların modern işletmecilik anlayışına göre değil genellikle aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği vb. unsurlar aile işletmelerinin bir kurum niteliği kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır.

Türkiye'de faaliyet gösteren başarılı ve nispeten büyük ölçekli aile işletmelerde kurumsallaşma ve profesyonel yönetime geçiş yönünde yoğun çabalar görülmektedir. Koç grubunun "Koç 2000" projesi, Sabancı grubunun McKinsey danışmanlık şirketiyle ortaklaşa yürüttüğü yeniden yapılanma çalışmaları, iplik sektörünün en büyük şirketlerinden biri olan Arsan grubun halka açılma çabaları (özellikle küreselleşmeyle birlikte artan rekabetin zorlamasıyla) kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmalarının bazı örnekleridir.¹⁸¹

Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve profesyonelleşme çalışmaları arasında, ailenin soyadını taşıyanların holdinge bağlı şirketlerde genel müdürlük yapamayacağına dair karar alma gibi radikal önlemlerle de karşılaşilmektedir (Başer Holding).¹⁸²

Köklü nitelikte başka bir örnek Baycan grubunda yaşanmıştır. Yakın zamana kadar aile üyelerinin (yirminin üzerinde) yönetime hakim olduğu bir yapıya sahip olan grup, şirketlerinde görev alan aile bireylerinin sayısının hızla artışının büyümelerini olumsuz etkileyeceğini öngörerek, Egon Zehnder danışmanlık şirketiyle birlikte yeniden yapılanma çalışmaları başlatmıştır. Danışman şirket, aile üyelerinin yönetsel

¹⁸⁰ KOÇEL, s.259.

¹⁸¹ Yaprak ÖZER, "Sabancı'nın 'Böyle Gitmez' Planı", *Capital* (1995/12), s.132-135; Azim ACAR, "Sabancı'da Uygulamaya Geçmek de Esnek", *Ekonomik Forum (TOBB Aylık Dergisi)*, 1995/3, s.18; "Aile Şirketi Üçüncü Kuşakta Çatırdar", *Radikal* (14 ağustos 1998), s.13.

¹⁸² Volkan AKI, "Yeni Bir Dev Doğuyor", *Capital* (1996/12), s.68.

yeterliliklerini ölçmüş ve aileden ancak birkaç genç üyenin -eğitilmeleri koşuluyla- şirkette kalmalarının mümkün olduğunu, diğerlerinin ise ayrılmasının gerektiğini belirten bir raporu aileye sunmuş ve bu rapora uyulmuştur. Bu önlemin yanı sıra bir örgüt şeması ve buna bağlı olarak iş tarifleri yeniden yapılmış, performans değerlendirme sistemi oluşturulmuş, personel seçiminde daha objektif ölçütler geliştirilmiştir.¹⁸³

III. BÜYÜMENİN AİLE İŞLETMELERİNDE YOL AÇTIĞI SORUNLARIN ÇÖZÜMÜ

Aile işletmelerinde başarı temelde, aile olmanın iş ortamına getirdiği yardımlaşma, karşılıklı saygı, güven, birbirini tamamlama ve aynı ortak amaç peşinde koşma gibi üstünlükleri profesyonel yönetim anlayışıyla birleştirme yeteneğine bağlıdır. Aksi takdirde büyümeyle birlikte işletmede her an yeni bir sorun baş gösterebilir. Büyüme süreciyle birlikte aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi profesyonel yönetim, sınırları açık olarak tanımlanmış görev alanları ve işbölümü, doğru büyüme stratejisinin seçilmesi ve büyüme için gerekli kaynaklara ve kaliteli işgücüne sahip olma, seçilen stratejiye uygun bir örgüt yapısı kurma vb. yönetim teknikleri ve uygulamalarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte aile işletmelerini diğer bir takım çözüm yollarına gerek duyabilir. Bu çözüm yolları aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir.

- İşletmenin devamlılığını planlama
- Biçimsel aile toplantıları ve aile konseyinin oluşturulması
- Aile ve işletme amaçlarının birbirinden ayrılması
- Örgütün yeniden yapılandırılması

Yukarıda sayılan çözüm önerilerinin etkili şekilde uygulanabilmesi için, aile bireyleri ile birlikte tüm işletmenin katılımının sağlanması esastır. Bu yöntemlerin uygulanabilmesi, öncelikle aile bireylerinin çözüm yollarının yararına inanması ve bu yöntemler hakkında bilgi sahibi olması gereklidir. Sözü edilen çözüm önerilerinin uygulanabilmesi için, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde dışarıdan danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gerekli olabilir.

¹⁸³ Ahmet BUĞDAYCI, "Bir Aile Şirketi Nasıl Değişti?", *Capital* (1997/10), s.192-194.

A) İşletmenin Devamlılığını Planlama

İşletmenin devamlılığını planlama, aile işletmelerinde gelecekte yönetimi devralacak liderlerin (veliahtların) kimler olacağının ve hangi sırayla görev yapacaklarının belirlenmesiyle ilişkilidir. Bununla birlikte işletmede çalışan çocuklar, torunlar ve diğer akrabalar işletmeyi yönetmek yeteneğine her zaman sahip değildirler ya da bu konuya ilgileri yoktur. Kurucunun onların yeteneklerini değerlemek için gerekli bilgiye sahip olması gereklidir.¹⁸⁴ Aile dışından kişiler de gerekli durumlarda gelecekteki liderler olarak belirlenebilir. Araştırmalar, iyi bir devamlılık planına sahip olan işletmelerin, yönetimin devrinden sonra, diğer aile işletmelere göre daha kârlı çalıştıklarını göstermiştir. İyi hazırlanmış bir devamlılık planı sayesinde kişiler yalnızca işleri üzerinde yoğunlaşmakta, beklentileri netleşmekte, endişe ve gerilimler azalmaktadır.¹⁸⁵

İşletmeyi gelecekte kimin yöneteceğine karar verme işi, aile yanında yönetim kurulu, işletme dışından danışmanlar ve strateji uzmanlarınca da yapılabilmektedir. Veliaht seçmek için aile ve yönetim danışmanları daha küçük yaşlarda başlatılan bir yöntem izlemektedir. Ailedeki tüm çocukları kapsayan bir stratejik çalışma sonunda veliaht seçilmektedir. Seçimle birlikte diğer üyelerin de ne gibi işlerde istihdam edileceği ortaya konulmaktadır. Örnek olarak McKinsey şirketi 1995 ortalarında Sabancı Holdingde böyle bir çalışma başlatmıştır.¹⁸⁶

Yönetimin devri sürecinde en önemli unsur işletmenin lideri ile halefi arasındaki ilişkinin kalitesi olup güven, iletişim ve karşılıklı destek temeldir. Lider ve gelecekteki yönetici, aralarındaki görüş farklılıklarını anlamaya çaba harcamalıdır.¹⁸⁷ Birden fazla

¹⁸⁴ Curtis E. TATE vd., **Managing for Profits: A Guide for the Growing Business** (Illinois: Dow Jones-Irwin, 1984), s. 343.

¹⁸⁵ KETS DE VRIES, s. 264.

¹⁸⁶ "Holdinglere Özel Veliaht Programı" **Capital** (1997/1), s. 119.

¹⁸⁷ KETS DE VRIES, s.265.

veliahtın söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıkabilecek çekişmeyi önlemek üzere aşağıdaki yöntemler izlenebilir.¹⁸⁸

- Liderliği paylaşmak
- İşletmeyi bölmek
- Başka işletmeler satın almak, yeni yatırımlara girişmek
- Ailenin diğer girişimlerinde liderlik olanağı sağlamak.

B) Biçimsel Aile Toplantıları ve Aile Konseyinin Oluşturulması

Aile işletmeleri, büyümeyle birlikte ailenin tek bir bireyinin çabasıyla ya da aile arasındaki gelişigüzel toplantılar yoluyla çözülemeyecek, karmaşık sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Yeni bir fabrika için yatırım yapma, aile dışından bir yöneticiyi genel müdür olarak atama, bazı işletmeleri satma ya da ikiye ayırma gibi tamamıyla işletmeye ilişkin olduğu düşünülen pek çok konu aslında ailenin çıkarlarıyla ilişkili olup ancak aile tarafından çözülebilir. Genelde pek çok aile, aralarındaki uyumun bozulmaması için kritik konuları tartışmaktan kaçınırlar. Ailede ve işletmede iyi bir iletişimin olmayışı da sorunların çözümünü güçleştirmektedir. Ailenin düzenli aralıklarla toplanması, aile bireylerinin işletmeye olan bağlılıklarının sürdürülmesi ve çözülmesi yoğun çaba gerektiren sorunlarla başa çıkmak için gereklidir. Bu açıdan aile toplantıları, zor kararları alabilmek için kişiler arası güvenin artırılmasına yönelik olarak düzenlenmelidir. Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararı sağlayabilmesi için belirli derecede bir biçimselliğe sahip olması gerekmektedir. Aile toplantıları, "ailenin sorumlulukları ve amaçlarını aile üyelerine ve diğer çıkar gruplarına öğretmek, iletme ve üzerinde uzlaşmaya varmak ile bu amaç ve sorumlulukları yansıtan faaliyetleri planlamak için ailenin bir araya gelmesi" biçiminde tanımlanır.¹⁸⁹

¹⁸⁸ JAFFE, s. 236-237.

¹⁸⁹ Drew S. MENDOZA, "Successful Family Meetings: A Critical Foundation for Business Longevity", **Northeastern University: Center for Family Business** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=2132>, 1996), s.1-2.

Aile toplantılarının başarısı için, tartışılması istenen konuların aile üyelerine daha önceden sorulmalıdır. Bu konular da iki grup altında düşünülebilir: iş konuları ve aile konuları. Aile dışından işletme çalışanları ya da danışmanlar da toplantılara dahil edilebilir.¹⁹⁰

Aile toplantılarının başarısı için aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerekmektedir.

- Aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması.
- Toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.).
- Toplantıların, ailenin eğitimi ve iletişimin sağlanmasını temel alması.
- Aile üyelerinin dinleme yeteneği kazanmalarına değin uzun toplantı süreleri konusunda sabırlı olunması.
- Rekabet açısından üstünlük sağlamak ve işletmenin bir kuşaktan diğerine geçişini garanti altına almak için aile üyelerinin sorumluluklarının ne olduğu ve gelecekte işletmeyi nasıl görmek istedikleri gibi konular üzerinde durulması.¹⁹¹

Biçimsel aile toplantılarının daha ileri bir boyutunu olan aile konseyi de, aile ve işletme için kritik konuların tartışılmasına ve sorunların çözülmesine yönelik olarak atılmış bir adımdır. Aile konseyi, tüm aile bireylerinin değerler, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere toplandığı, ailenin "örgütsel ve stratejik planlama organı" olarak düşünülebilir. Konseyin temel amacı, işletmeyi ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bununla ilişkili sorunları çözmektir. Bununla birlikte aile konseyi ailenin değerlerini, anlamını ve misyonunu da tanımlar. Konsey oluşturma fikri aynı zamanda babaerkil yönetim tarzının sona erdiği düşüncesini benimsemek anlamına da gelmektedir. Baba, aile için önemli olan konularda tek başına karar alamayacaktır. En büyük çocuk

¹⁹⁰ Marvin POTLER, "In Family Business, Frank Meeting is A Must", **Baltimore Business Journal** (22/12/1995), p.23.

¹⁹¹ MENDOZA, s.1-2.

işletmeyi devralır şeklinde bir kural da yoktur. Konsey, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını, diğer üyelere karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı temsil etmektedir.¹⁹²

Aile konseyi, düzenli aralıklarla bir araya gelir ve aile bireyleri arasındaki biçimsel olmayan bilgi alışverişini biçimselleştirir. Aile üyeleri bu toplantılarda inandıkları şeyleri ve aile ile işletmeyle ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin kilit işlevi politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesidir. Geleceğe ilişkin olarak üç tür planlamanın geliştirilmesi, paylaşılması ve uygulanması konseyin en ağırlık verdiği konu olmaktadır. Bunlar kişisel, aile ve işletme planlarıdır. Bu planlar birbirleriyle ilişkili olup, birbirlerini etkilerler.¹⁹³

Kişisel planlar. Kişisel planlar konusunda konsey, aile bireylerinin gerçekte ne istediklerini belirlemesine yardımcı olabilir. Bunu yaparken fırsatları ve seçenekleri sunar ve bireylerin gereksinimleri ile aile ve işletmenin gereksinimleri arasında denge kurmasına yardımcı olur.

Aile planları. Ailenin nihai amaçları ve bu amaçlara ulaşmada kullanacağı temel kaynakların belirlenmesi ve planlanması, refahı ve kararlara katılım gibi konularda temel aile kurallarının belirlenmesi, konseyin temel ilgi alanlarından birisidir.

İşletme planları. Ailenin sahip olduğu işletme veya işletmelerdeki sahiplik pozisyonu, yeni ortakların girişi, işten ayrılma, satış, devralma veya çeşitlendirme gibi olaylarla zaman içinde değişebilir. İşletmenin sahipliğine ve denetimine ilişkin konularda planlama yapabilmek için aile üyelerinin işletmelerdeki sahiplik ve ilgi düzeyinin netleştirilmesi, muhtemel değişikliklerin bilinmesi ve diğer aile bireylerine iletilmesi ile ilgili çalışmalar konseyin ilgi alanındadır.

¹⁹² JAFFE, 122-128.

¹⁹³ JAFFE, 122-128.

Aile konseyi gibi katılımcı bir yönetim uygulamasının başlatılması ve yürütülmesi zor bir iştir. İşletme içinden ya da dışından bir uzmanın konseye dahil olması işleri kolaylaştırabilir. Bütün ailenin konsey fikrini kabulü ve ilgisi çalışmaların başarısı için yeterli olabilir. Bununla birlikte, özellikle babaerki yapının hüküm sürdüğü işletmelerde kurucu, işletme ve aileyle ilgili kritik kararların alınmasını kendi tekelinde tutmaktadır. Aile konseyinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için aile bireylerinin tamamının konseyin yararına inanmasına ve destek vermesine gerek vardır.

C) Aile ve İşletme Amaçlarının Birbirinden Ayrılması

Aile işletmesi olmayan bir işletme, temel amacını kârlılık ve işletmenin yaşamını sürdürme şeklinde belirleyebilir. Bu temel amaçlarla doğrudan ilişkili olmayan bir takım alt amaçlar da mevcut olabilir. Söz gelişi, toplumda iyi bir imaja sahip olma, personelin hem ruhsal hem de ekonomik açıdan tatmin olması, toplumun genel refah düzeyine katkıda bulunma vb. Ancak bu amaçlar da sonuçta işletmenin yaşamını sürdürme ve kâr elde etme amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Sözü edilen amaçlara ulaşma yönündeki çabalar, personel verimliliğini artıracak, müşteriler ve tedarikçilerle iyi ilişkiler geliştirilmesine yardım edecektir. Bu açıdan herhangi bir işletmenin tüm amaçları yine temel amaç olan kârlılık ve yaşamını sürdürme amacını desteklemektedir.¹⁹⁴

Aile işletmeleri de diğer işletmelerin sahip olduğu temel amaçlara sahip olsa bile, ailenin iş ortamına dahil olması nedeniyle bir takım ilave amaçlar da taşımaktadır. Söz gelişi ailenin iş hayatındaki faaliyetlerinin devamının sağlanması (işin ailenin denetiminde olmaya devam etmesi ve bir üyenin işletmedeki payının yine bir aile üyesine geçmesi), işletmenin varlıklarının aile açısından korunması ve aile bütünlüğünün sağlanması (aile üyelerinin kendilerini bir birey olarak görmeye devam etmesi ve aile kurallarına bağlılığın devamı) bu amaçlar arasındadır.

¹⁹⁴ ROSENBLATT vd., s.212-216.

Özellikle aile işletmelerinde olmak üzere, her hangi bir işletmede yönetimin görevi işletmeyi, amaçlar arasındaki çatışmalarla başa çıkabilecek, çatışmaların etkili ve yaratıcı (en azından bireyleri ve faaliyetleri çatışmanın olumsuz etkilerinden yalıtmayı sağlayabilecek) bir biçimde örgütlemesi gerekir. Her hangi bir yönetim süreci gibi aile işletmesinin rasyonel yönetimi de mevcut tüm amaçların ortaya konulmasını gerektirir. Eğer aile işletmelerinde yalnızca doğrudan işletmeyi ilgilendiren amaçlar öne çıkıyor ve aileyle ilgili amaçlar göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu açıdan işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa ikisi arasında bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması yönetimde bir kaosa neden olacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel olmadığını düşüneceklerdir.

Özellikle ailenin amaçları söz konusu olduğunda aile bireylerinin görüşünü almak gereklidir. Tüm aile bireyleri ailenin önceliklerine saygı gösterilmesini ve fikirlerinin dinlenmesini talep edebilir. Aileyi etkileyebilecek işletme kararlarının alınmasında işletmeye öncelik verilebilir ancak işletme amaçlarıyla çatışma halinde olan aile kararları, aileyi işletmenin önüne geçirebilir. Bu, sürekli pazarlıkları, aileyle işletme arasındaki sınırların netleştirilmesini, tarafların görüşlerinin öğrenilmesini, birbiriyle çatışan amaçların duyarlı bir şekilde çözülmesini ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle ilgili ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulmasını gerektiren bir süreçtir.

D) Örgütün Büyüme Stratejisine Bağlı Olarak Yeniden Yapılandırılması

Araştırmalar, işletmelerin sahip oldukları örgüt yapıları ile uyguladıkları stratejiler arasındaki uyumsuzluğun işletmenin hayatta kalması ve başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Büyümeyi amaç edinen bir işletmenin yeniden yapılandırılmasındaki amaç, değişimle gelen yeni koşullar altında daha fazla verim elde etmektir. Bu ise genellikle ürün, teknoloji ve coğrafik alan temeline dayalı özerklik derecesini artırarak gerçekleştirilmektedir. Böylelikle bağımsız birimler rekabetin

yoğun olduğu bir ortamda faaliyet gösterebilir. Yoğun rekabet, işletme birimlerinin tetikte olmasını ve girişimci özelliklerini korumalarını sağlamaktadır. Yeniden yapılanma aile işletmelerinde, yönetimi devralacak olanların yönetsel yeteneklerini geliştirmelerine, potansiyel liderler arasındaki çatışmaların ve kurucu ile bir sonraki kuşak arasındaki gerilimlerin azalmasına da yardım edecektir.¹⁹⁵

Örgütün yeniden yapılandırılması, ailenin hiyerarşik yapısının değiştirilmesini de (sözgeleşi, sahip olduğu yeteneklerden dolayı, en büyük yerine en küçük çocuğun vekalet olarak seçimine karar verilmesi) kapsayabilir. Yeniden yapılanma, işletmenin daha dinamik bir yönünü temsil eden işletme kültürü, insan kaynaklarının sahip olduğu yetenekler, aile ve işletme sistemlerinin problem çözme yetenekleri, iletişim ve bilgilendirmeye yönelik uygulamaları da içerebilir.

Yeniden yapılanma sürecinin temelinde yatan unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁹⁶

- İşletme bünyesindeki girişimciliğin geliştirilmesi için uygun örgütsel yapıları oluşturma (söz gelişi takımların oluşturulması).
- Seçilen stratejiye bağlı olarak ailenin hiyerarşik yapısının, kültürünün ve davranış kalıplarının değiştirilmesi.
- Kâr payı dağıtım politikalarını değiştirerek, farklı özelliklerde pay senetleri oluşturarak (oy hakkı veren ya da vermeyen, tercihli vb.), kâr paylaşımı planları yaparak, çalışanları işletmeye ortak ederek ve ödeme planları oluşturarak işletmenin sermaye yapısının değiştirilmesi.
- İşletmenin ve yönetimin performansını değerleyecek aktif bir yönetim kurulunun oluşturulması.

Örgütün yeniden yapılandırılmasına yönelik çalışmaların çoğu teknik özellikli olup yoğun uzmanlık bilgisi gerektirmektedir. Büyük ölçekli bir aile işletmesinde bu çalışmaların işletme personeli tarafından yerine getirilmesi mümkünse de, küçük ve

¹⁹⁵ POZA, s.102-119.

¹⁹⁶ POZA, s.102-119.

orta ölçekli aile işletmeleri bu konuda dışarıdan yardım almaya gerek duyacaktır (söz gelişi danışmanlık şirketleri, konuyla ilgili uzmanlar vb.).

Türkiye'deki aile işletmelerinin bir kısmında da yeniden yapılanma çabalarının var olduğu görülmektedir. Gümüşsuyu şirketi de yeniden yapılanma çalışmalarıyla öne çıkan aile şirketlerinden birisidir. Şirketteki yeniden yapılanma konusunda atılan adımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:¹⁹⁷

- Yönetim kurulundaki aile üyeleri işletmenin yönetiminde aktif görev almayacak, görev almak isteyenler ise diğer profesyonel yöneticilerle aynı koşullarda çalışacaklardır.
- Çalışanlar sorunlarını kendi aralarında çözecek, her zaman üst yönetime götürmeyecektir
- Şirketin temel faaliyet alanı ve misyonunu yeniden tanımlanmıştır.
- Toplam kalite yönetimi yaklaşımına uygun projeler geliştirilmiştir (kalite çemberleri, proje takımları vb.).
- Yetki ve sorumluluk arasında denge kurulmuştur.
- Beş yıllık strateji planı hazırlamış ve çalışanlara dağıtılmıştır.

¹⁹⁷ Mine KILIÇ, "Aynılık Profesyonelliği Getirdi", **Kariyer Dünyası** (1998/2), s.52-55.

Dördüncü Bölüm

ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SÜRECİ

Çalışmanın ilk üç bölümünde incelenen konular çerçevesinde, Eskişehir'de faaliyet gösteren aile işletmeleriyle ilgili bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın amacı, yöntemi, elde edilen bulgular ve yorumu aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Büyüme, işletmelerde genellikle süreklilik gösteren bir değişim süreci olup yönetilmesi işletmenin geleceği açısından kritik bir önem taşımaktadır. 60'lı ve 70'li yıllarda daha çok matematiksel formüllerle ele alınan büyüme süreci, bugün daha çok örgütsel değişimin bir ögesi olarak, işletmelerin stratejik hedefleri açısından ele alınmaktadır. Günümüzün artan rekabet ortamında sağlıklı bir büyüme sürecinin elde edilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin tepe yönetimlerinin en önemli sorumlulukları arasındadır. Son yıllarda, içsel büyüme gibi geleneksel büyüme stratejileri arasına ağ yapılı örgütler, stratejik birlikler, araştırma konsorsiyumları gibi örgütsel yapıda önemli yenilikler ve değişiklikler gerektiren yeni büyüme stratejileri katılmıştır. Büyümeyle gelen yeni ve karmaşık örgütsel yapıyı yönetmek yöneticilerin gittikçe daha fazla çaba göstermelerini gerektirmektedir. Sayılan nedenlerle büyüme olgusunu anlamak ve sağlıklı bir büyüme sürecinin ipuçlarını ve koşullarını elde etmek günümüzde oldukça önemli bir araştırma konusu olmaktadır.

Diğer yandan büyüme sürecinin aile işletmelerinde nasıl gerçekleştiği üzerinde çok durulmayan bir konudur. Oysa kendilerine özgü yönetim tarzları ve örgüt yapıları ile dışarıya karşı oldukça kapalı bir özellik göstermeleri, aile işletmelerindeki büyüme sürecinin nasıl gerçekleştiğini anlamak zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Aile işletmelerinin ülkelerin tüm işletmeleri içindeki oranının yaklaşık %70-90'ını oluşturduğu düşünüldüğünde, bu konudaki araştırmaların çoğalması gerektiği açıktır. Bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde büyüme olgusunun nasıl algılandığı, hangi güdüler ve amaçlarla büyüme yönünde harekete geçildiği, büyüme kararlarının nasıl alındığı, büyümenin ortaya çıkardığı sorunların neler olduğu ve işletmelerin hangi büyüme evresinde bulunduğu saptanması gibi konuların anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

II. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada anket yerine yüz yüze görüşme tekniği temel alınmıştır. Bu yola başvurulmasının bir nedeni anket yönteminin zayıf noktalarının oldukça fazla olmasıdır. Gönderilen anketlerin doğru kişi tarafından yanıtlanıp yanıtlanmadığının denetlenememesi, geri dönüş oranının düşük olma olasılığı ve soruların doğru anlaşılıp anlaşılmadığının bilinmemesi, anketin gerekli özen gösterilmeden ve samimiyetten uzak bir şekilde doldurulma olasılıkları anket yönteminin olumsuz yönlerini oluşturmaktadır. Soruların tepe yönetimine ilişkin olması bu yöneticilerin, işlerinin sıkışıklığından ötürü, anket doldurma işini astlarına bırakma olasılığını artırmaktadır.

Öte yandan yüz yüze görüşme yöntemiyle, anketin yukarıda sayılan olumsuz yanları ortadan kaldırılmaktadır (doğru kişiyle konuşma, soruların doğru anlaşılmasının sağlanması, daha samimi ve ilişkili karşılıkların elde edilmesi, vb.). Daha da önemlisi yüz yüze görüşme ile çok daha kapsamlı bilgi sağlamak mümkündür. Bu yöntemde yöneticiler kendilerini rahatsız eden ya da özellikle paylaşmak istedikleri konulardaki sorulara oldukça ayrıntılı yanıtlar verebilmektedir. Konuşmalardaki satır araları, aile işletmelerinin daha iyi anlaşılmasına ışık tutabilecek bilgiler sunmaktadır. Anket yöntemine göre daha az sayıda örneğe ulaşabilme sakıncasına karşılık, yüz yüze görüşme yöntemi daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır. Araştırmada kullanılan görüşme formu çalışmanın sonunda 1 no'lu ek olarak sunulmuştur.

Araştırmanın ana kütlesini Eskişehir'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin tamamı oluşturmaktadır. Ana kütle listesini elde edebilmek için Eskişehir Sanayi Odası'nın (ESO) "Rehber 1996-1998" adlı yayınından yararlanılmıştır. Bu yayında Eskişehir'de üretim ve satış yapan sanayi ve ticaret işletmeleriyle ilgili kısa bilgiler (faaliyet alanı, ciro ve ihracat rakamları, personel sayısı, adresi, yönetim kurulu başkanı ve yardımcısı, vb.) yer almaktadır. Hukuki ya da yönetsel açıdan işletmeler aile işletmesi şeklinde sınıflandırılmamaktadır. Hangi işletmelerin aile işletmesi niteliğinde olduğunu anlayabilmek için rehberde yer alan toplam 359 işletme incelenmiş ve başlangıç olarak aynı soyadını taşıyan yönetim kurulu başkanı ve yardımcısının yer aldığı işletmelerin aile işletmesi olabileceği varsayılmıştır. Daha önce tanımlandığı gibi, aile işletmesi kavramıyla, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu işletmeler kastedilmektedir. Daha sonra ESO uzmanlarının yardımıyla bu liste tekrar gözden geçirilmiş ve yönetimlerinde farklı soyadları olmakla birlikte aile işletmesi özelliği taşıyan işletmeler listeye eklenmiş, bu işletmelerden faaliyetine son verenler ve yalnızca birkaç personel çalıştıran, atölye tipindeki çok küçük ölçekli işletmeler listeden çıkarılmıştır. Sonuçta aile işletmelerini temsil yeteneği olduğu düşünülen 44 işletme ana kütle olarak belirlenmiştir (bkz. ek.2).

Ana kütlelerin seçiminden sonra, araştırmanın yürütüleceği işletmeleri belirlemek üzere listede yer alan işletmelerle bağlantı kurulmuş ve görüşme talep edilmiştir. Bağlantı kurulan işletmelerin pek çoğu çeşitli nedenler ileri sürerek görüşme yapmaktan çekinmiş, ancak 14 işletmeden olumlu yanıt alınmıştır. Bu oranın düşük kalmasının bir nedeni aile işletmelerinin (literatürde de bu konuya yer verildiği gibi) dışa kapalı olmalarıdır. Bu tip araştırmalara dışarıya bilgi sızdırılacağı şüphesi, sorulan sorulara yanıt veremeyeceği endişesi, işlerin yoğunluğu, ilgisizlik, vb. nedenlerle sıcak bakılmamaktadır. Araştırma için özellikle üst düzey yöneticilerle görüşme gereği, görüşülen kişi sayısının yüksek olma şansını azaltmıştır.

Tablo 11, görüşmeye dahil edilen işletmeleri, kuruluş yıllarını, faaliyet alanlarını ve personel sayılarını göstermektedir. Tabloda yer alan işletmeler çeşitli gıda (5), giyim (1), kimya (2), iş makineleri (1), ısı sistemleri (1), beyaz eşya ve otomotiv yan sanayi

(2), mermer ve fayans (1) ve endüstriyel ve evsel tesis (1) sektörlerinde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin en eskisi 1944, en yenisi ise 1994 yılında kurulmuştur. Bu işletmeler personel olarak en fazla 2350, en az 25 kişi çalıştırmaktadırlar. 1-50 aralığında 5, 51-100 aralığında 4, 101-250 aralığında 4 ve 251'den fazla personel çalıştıran 1 işletme vardır.

Tablo 11. Araştırmaya Konu Olan Aile İşletmeleri

İşletme adı	Kur. yılı	Faaliyet alanı	Personel sayısı
DEMİRCANLAR Yağ Sanayi Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Tic. A.Ş. (DYS)	1971	Rafine ve vintelize ayçiçek yağı üretimi	50
ERDEN Gıda San. ve Tic. A.Ş.	1950	Şekerleme, çikolata, draje, reçel ve marmelat üretimi	200
CİCİSAN Gıda San. ve Tic. A.Ş.	1977	Muhtelif çikolata, çikolatalı gofret, şekerleme ve sakız üretimi	250
ATİK Gıda ve İhtiyaç Mad. San. ve Tic. AŞ	1987	Unlu mamuller ve gofret üretimi	45
GÖKAY Soğuk Hava San. ve Tic. A.Ş.	1986	Dondurulmuş meyve ve sebze	50
SARAR Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş.	1944	Takım elbise, ceket, gömlek, pantolon, kaban ve mont üretimi	2350
ESKİM Eskişehir Kimya San. ve Tic. A. Ş.	1990	Boya, reçine ve vernik üretimi	60
AKIN Boya San. ve Tic. Ltd. Şti.	1989	Boya, reçine ve tiner üretimi	26
ŞAHLAN KABİN Makine San. ve Tic. AŞ	1974	Traktör ve iş mak. kabini üretimi	70
AY PLASTİK Makine San. ve Tic. Ltd. Şti.	1994	Buzdolabı plastik parçaları üretimi	75
GÜLER EMAYE San. ve Tic. Ltd. Şti.	1981	Soba ve ısı sistemleri üretimi	120
ESKİŞEHİR JANT San. ve Tic. Ltd. Şti.	1983	Çeşitli araçlar için jant üretimi	90
ÇEKİÇLER İnşaat Taşıma. Tic. ve San. AŞ	1986	Mermer blok, fayans üretimi	25
GÜNBERK DEMİRKAYA Endüst. Tesis İnşaat İmalat Montaj San. ve Tic. Ltd. Şti.	1983	Anahtar teslimi endüstriyel tesis yapımı, evsel arıtma tesisleri	150

Büyüme ile ilgili kararlar, stratejik bir özellik gösterdiğinden çoğunlukla işletmenin tepe yönetimin sorumluluk alanına girmektedir. Bundan dolayı araştırma işletmelerin üst yönetimi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma başlangıçta, her bir işletme için yönetimde aktif olarak görev alan bir aile üyesi ve işletmenin genel yapısı üzerinde

kapsamlı bilgiye sahip bir profesyonel yönetici ile görüşmeler yapmak şeklinde tasarlandı. Bununla birlikte, çeşitli nedenlerden ötürü bazı işletmelerde aile üyesi ya da profesyonel yöneticilerden ancak biriyle görüşülebilmektedir.

Tablo 12, araştırmanın yürütüldüğü aile üyesi ve profesyonel yöneticilerin profilini yansıtmaktadır. Görüşülen 12 aile üyesinin 5'i lise mezunu diğerleri yüksek öğrenimlidir. Profesyonel yöneticilerin tamamı (9 kişi) yüksek öğrenime sahiptir.

Tablo 12. Araştırmanın Uygulandığı Tepe Yöneticilerin Profili

İşletme	Görüşülen kişi	Görevi/İşlevi	Eğitim durumu	Yaşı	Cinsiyeti	İşletmede çalıştığı yıl
ŞAHLAN KABİN	Aile üyesi	Yön. kur. üyesi	Y. ögr.	43	Erkek	24
	Profesyonel	Üretim müdürü	Y. ögr.	32	Kadın	1
ERDEN	Aile üyesi	Genel müdür	Y. ögr.	39	Erkek	6
	Profesyonel	İşletme müdürü	Y. ögr.	50	Erkek	3
SARAR	Aile üyesi	Finans müdürü	Lise	40	Erkek	30
	Profesyonel	Satış müdürü	Y. ögr.	32	Erkek	20
AKIN	Aile üyesi	Yön. kur. başkanı	Y. ögr.	44	Erkek	15
	Profesyonel	Finans yöneticisi	Y. ögr.	26	Kadın	1
DEMİRCANLAR	Aile üyesi	Yatırım, Üretim yön.	Lise	53	Erkek	27
	Profesyonel	İşletme müdürü	Y. ögr.	40	Erkek	40
ATİK	Aile üyesi	Yön. kur. başkanı	Lise	40	Erkek	27
	Profesyonel	Muhasebe müdürü	Y. ögr.	44	Kadın	9
E.J.S.	Aile üyesi	Yön. kur. başkan yrd.	Y. ögr.	38	Erkek	14
	Profesyonel	Satış müdürü	Y. ögr.	47	Erkek	8
ESKİM	Aile üyesi	Yön. kur. üyesi	Y. ögr.	47	Erkek	20
ÇEKİÇLER	Profesyonel	Üretim yöneticisi	Y. ögr.	31	Erkek	4
GÖKAY	Aile üyesi	Yön. kur. başkan yrd.	Y. ögr.	31	Erkek	7
G. DEMİRKAYA	Aile üyesi	Yön. kur. başkanı	Y. ögr.	51	Erkek	25
CİCİSAN	Aile üyesi	İç ticaret ve satış sorum.	Lise	32	Erkek	11
GÜLER EMAYE	Aile üyesi	Şirket müdürü	Lise	33	Erkek	15
AY PLASTİK	Profesyonel	Mali işler yöneticisi	Y. ögr.	30	Erkek	4

Aile üyelerinin yaşları 31-53 aralığında olup ortalaması 41'dir. Profesyonel yöneticilerin yaşları ise 26 ile 50 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları 37'dir. Aile üyesi

yöneticiler aynı işletmede ortalama 19 yıldır çalışırken profesyonel yöneticiler ortalama 10 yıldır çalışmaktadır. Görüşülen toplam 21 kişiden yalnızca 3 tanesi bayan olup tamamı profesyonel yönetici olarak çalışmaktadır. Toplam 12 aile üyesinden 7'si işletmedeki görevlerini yönetim kurulundaki konumuyla ifade etmektedir. Profesyonel yöneticilerin görevleri çeşitli idari, mali, satış ve üretim gibi işlevleri kapsamaktadır. Profesyonel yöneticiler arasında yönetim kurulunda görev alan kimse yoktur.

Ek 1'de örneği verilen görüşme formunda büyüme ve aile işletmelerinin niteliklerine yönelik toplam 22 soru yer almaktadır (soruların bir kısmı birden fazla alt soruyu içermektedir). Yöneticilere, doğrudan bilgi talep edilen sorular yanında, verilen seçeneklerin önceliklerine göre sıralandırılmasını gerektiren ve yöneticilerin belli konulardaki tutumlarını öğrenmeyi hedefleyen sorular yöneltmiştir. Sorular içerisinde yalnızca aileyle ilgili olduğu düşünülen ("Aile sorunlarıyla şirket sorunlarının birbirine karışmaması için herhangi bir çaba gösteriyor musunuz?", vb.) ya da işletme hakkında basit gerçekleri sorgulayan ("Yönetim kurulunun bileşimi nasıldır?", vb.) sorular yalnızca aile bireylerine yöneltmiştir. Bunun dışında kalan sorular her iki gruba da yöneltilerek, büyüme ile ilgili konulardaki farklı bakış açılarının görülmesi ve iki grubun yanıtlarının birbiriyle kıyaslanması amaçlanmıştır.

III. BULGULAR VE YORUM

İşletmelerin tepe yöneticileriyle yapılan ayrıntılı görüşmeler sonucunda elde edilen veriler sınıflandırılmış ve tablolar halinde sunulmuştur. Aşağıda araştırma sonucu elde edilen bilgiler alt başlıklar halinde ele alınmaktadır.

A) Aile İşletmelerinde Büyüme Hedefleri ve Büyüme Ölçütleri

Sağlıklı bir büyümenin planlı ve gerekli alt yapı hazır tutularak sağlanabileceğinden hareketle, yöneticilere gelecek yıl için büyüme hedeflerinin ne olduğu ve büyümeyi nasıl ölçtükleri sorulmuş ve aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin yanıtları ayrı ayrı gruplanmıştır (bkz. tablo 13).

Büyüme hedefleri açısından dikkati çeken en önemli noktalardan birisi belirli bir büyüme hedefine sahip olmayan işletmelerin sayısının önemli bir oran oluşturmasıdır.

Toplam 14 işletmeden 5'i bir sonraki yıl büyümenin ne olacağını öngörmediklerini ifade etmişlerdir. Büyüme hedefine sahip olmayan işletmelerin yöneticileri, ülkenin ve piyasa koşullarının belirsizliğinden dolayı planlı bir büyümenin mümkün olamayacağını belirtmişlerdir. Bu işletmelerde büyüme koşullara ve fırsatlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Diğer yandan hem aile üyesi hem de profesyonel yönetici ile görüşme imkanı bulunan işletmelerde belirtilen büyüme oranları birbirleriyle çelişmektedir.

Diğer yandan her iki grup yöneticiyle görüşme fırsatı bulunan ve belirli bir büyüme hedefine sahip olan işletmelerde yöneticilerin verdikleri yanıtlar birbiriyle farklılık göstermektedir (Şahlan Kabin, Erden ve E.J.S.). Bu işletmelerde yöneticiler ya değişik oranlar ifade etmiş ya da büyüme hedefleri konusunda bilgileri olmadığını belirtmişlerdir. Böyle bir sonuç ise büyüme olgusunun yeterince ciddiye alınmadığını, büyüme hedefinin aile üyeleri ve diğer çalışanların katılımıyla gerçekleştirilebileceğinin göz ardı edildiğini, büyüme hedefinin oldukça öznel olarak belirlendiğini ve ifade edildiğini göstermektedir.

Tablo 13. Aile İşletmelerinde Büyüme Hedefleri ve Büyüme Ölçütleri

İşletme	1999 için büyüme hedefi (%)		Büyüme ölçütü
	A.Ü.Y.	P.Y.	
ŞAHLAN KABİN	30	100	Ciro, üretim (adet)
ERDEN	15	Fikri yok	Ciro, üretim (ton)
SARAR	-	-	Ciro, üretim (adet)
AKIN	40	40	Ciro
DEMİRCANLAR	-	-	Satışlar (kg)
ATİK	-	-	Üretim (ton)
E.J.S.	-	20-30	Üretim (ton)
ESKİM	30-40		Ciro, üretim (ton, adet)
ÇEKİÇLER		100	Ciro
GÖKAY	0		Üretim (ton)
GÜNBERK DEMİRKAYA	-		Proje sayısı
CİCİSAN	30		Ciro (\$), üretim (ton)
GÜLER EMAYE	15		Ciro (\$)
AY PLASTİK		20	Ciro

Not: A.Ü.Y.: Aile Üyesi Yönetici, P.Y.: Profesyonel Yönetici. Tablodaki "-" işareti büyüme hedefinin olmadığını, gri taralı alanlar ise ilgili yöneticiyle görüşme yapılamadığını ifade etmektedir.

Görüşme yapılan işletmeler büyümeyi yalnızca somut ölçülerle değerlemektedir. Tablo 13'de görüldüğü gibi en çok ciro (TL ve \$) ve üretim rakamları temel büyüme ölçütleri olarak kullanılmaktadır. İşletmelerden yalnızca biri, faaliyet alanının özelliğine bağlı olarak elindeki proje sayısını bir büyüme ölçütü olarak kullanmaktadır.

B) Büyüme Fikrinin Ortaya Çıkışı ve Dikkate Alınan Unsurlar

İncelenen işletmelerde büyüme (ya da büyüme amaçlı yeni yatırımlara gitme) fikri çoğunlukla aile üyelerinden gelmektedir. 14 işletmeden yalnızca ikisinde profesyonel yöneticilerin büyüme önerisini yönetim kurulunun dikkatine sunabildiği görülmüştür (bkz. tablo 14). Hangi yönde büyüme yatırımlarına gidileceğine ilişkin düşünceler yönetim kuruluna getirilmekte ve orada tartışılmaktadır. Yönetim kurulu hemen hemen tüm işletmelerde aile üyelerinden oluştuğu için, büyüme aile içi kararlarla biçimlenmekte, profesyonel yöneticiler karar sürecinin dışında kalmaktadır.

Tablo 14. Büyüme Fikrinin Ortaya Çıkışı ve Dikkate Alınan Unsurlar

İşletme	Büyüme önerisini ortaya koyan	Büyüme önerisini onaylayan	Büyüme yatırımlarında dikkate alınan iç ve dış unsurlar
ŞAHLAN KABİN	Yön. kurulu	Yönetim kurulu	Talep, enflasyon, rekabet, teknoloji, sermaye, genel ekonomik durum
ERDEN	Genel müdür	Yönetim kurulu	Hedefler, genel ekonomik durum
SARAR	Aile üyeleri, üretim müdürü	Aile üyeleri	Talep
AKIN	Yön. kurulu	Yön. kurulu başkanı	Devlet bütçesindeki yatırım miktarı, talep, enflasyon
DEMİRCANLAR	Yön. kurulu ve finansman müdürü	En büyük kardeş	Talep, yatırıma ayrılacak fonların büyüklüğü
ATİK	Yön. kurulu	Yön. kurulu başkanı	Talep
E.J.S.	Yön. kurulu Başkanı	Teknik müdürler	Talep, ekonomik konjonktür
ESKİM	Yön. kurulu	Yön. kurulu	Talep, piyasanın genel durumu
ÇEKİÇLER	Yön. kurulu	En büyük kardeş	Talep
GÖKAY	Yön. kurulu başkanı	Yön. kurulu başkanı	Finansman olanakları
G. DEMİRKAYA	Yön. kurulu başkanı	Yön. kurulu başkanı	Ekonomik koşullar, enflasyon
CİCİSAN	Yön. kurulu	Kurucu	Rekabet, ekonominin genel durumu
GÜLER EMAYE	Yön. kurulu	Yön. kurulu	Sezgi ve gözleme dayalı değerlendirme
AY PLASTİK	Yön. kurulu	Yön. kurulu başkanı	Rekabet

Karar alma konusunda babaaerki yapı kendisini göstermektedir. 14 işletmenin 5'inde büyüme konusunda son kararı yönetim kurulu başkanı vermektedir. Bir işletmede

kurucu diğer ikisinde ise en büyük ağabey tek karar vericidir. Yine 5 işletmede yönetim kurulundaki dengelere göre karar alınmaktadır. Yalnızca bir işletmede büyüme kararı en son teknik müdürlerin onayından geçmektedir.

Büyüme kararının alınma sürecinde işletmeler fayda maliyet analizi, talep tahmini, fizibilite çalışmaları, yatırımın kârlılığı veya geri dönüş süresinin hesaplanması gibi sistemli çabalarda bulunmamaktadır. Bunun yerine ülkenin genel durumu, enflasyon, işletmelerin mallarına olan talebin seyri, rekabet, teknolojik gelişmeler, vb. ilgili konularda, kendi aralarında veya yeterli gördükleri kişilerle görüş alışverişinde bulunmaktadırlar. Kaldı ki, yapılan görüşmeler sırasında aile işletmelerinin büyüme ve yatırımlar konusunda diğer işletmelere göre daha "gözü kara" davrandığı ve diğer işletmelerin yatırımlarını azalttığı ya da durdurduğu dönemlerde aile işletmelerinin büyük ölçekli yatırımlara gidebildiği sıkça ifade edilmiştir. Araştırmanın sürdüğü dönemde bu açıklamaları yapan işletmelerden birisi konkordato ilan etmiş ve alacaklılarla borç ve kredi anlaşmalarını yenileyerek, yeni bir isimle faaliyetine kaldığı yerden devam etmeye başlamıştır.

Görüşme formunun 18. sorusunda yöneticilere "Büyüme amaçlı yatırım kararlarını alırken aile açısından hangi kriterleri dikkate alırsınız?" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. 12 aile üyesinden 11'i büyüme amaçlı yatırımlarda ailenin bu yatırımdan nasıl etkileneceğinin hiç dikkate alınmadığını, yalnızca bir yönetici, yatırımın getireceği maddi risklerin neler olabileceği konusunda kafa yordüğünü belirtmiştir. Diğer yöneticilerin genel düşüncesi, "işletme için iyi olanın aile için de iyi olduğu" dur. Büyümeyle ortaya çıkacak yeni iş ve sorumlulukların aile üyeleri tarafından yüklenilip yüklenilmeyeceği, bir takım yönetsel bilgi ve becerilerin aile üyelerinde mevcut olup olmadığı, arkadan gelen kuşakların deneyimi ve ilgi alanları, vb. hiç hesaba katılmamaktadır.

C) Büyüme Amacı

Yöneticilere büyüme amaçları sorulduğunda aile üyeleri ile profesyonel yöneticilerin konuya yaklaşımlarında belirgin farklılıklar gözlenmiştir. Yöneticilere büyüme amaçlarına ilişkin çeşitli seçenekler verilmiş ve bunları kendi içlerinde önceliklerine

göre sıralamaları istenmiştir. Tablo 15 aile üyelerinin, tablo 16 ise profesyonel yöneticilerin büyüme amacıyla ilgili önceliklerini yansıtmaktadır. Tablo 15'den izlenebileceği gibi, işletmenin pazar payını artırmak amacı beş kez 1. öncelik, bir kez 2. öncelik ve üç kez de 3. öncelik olarak toplam dokuz kişi tarafından işaretlenmiştir. Pazar payını artırmak amacını, daha iyi rekabet edebilmek ve maliyetleri düşürmek gibi oldukça objektif amaçlar izlemektedir.

Doğrudan aileyi ilgilendiren "yeni kuşaklara iş alanı yaratmak" amacı, nispeten daha geri planda kalmaktadır. Beşinci öncelik olarak ortaya konulan "daha fazla saygınlık kazanmak" seçeneğini "ailenin geleceğini garanti altına almak" seçeneği izlemektedir. Görüşme formunda verilen seçenekler arasında öngörülmeven ancak diğer başlığı altında yöneticiler tarafından belirtilen "talebi karşılayabilmek" amacı son sırada yer almaktadır.

Tablo 15. Aile Üyelerinin Büyüme Amaçlarındaki Öncelikler

Büyüme Amacı	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Pazar payını artırmak	5	1	3	9
2. Daha iyi rekabet edebilmek	3	5	-	8
3. Maliyetleri düşürmek	2	4	1	7
4. Ailenin yeni kuşaklarına iş sahası yaratmak	-	1	2	3
5. Daha fazla saygınlık kazanmak	1	-	1	2
6. Ailenin geleceğini garanti altına almak	-	-	2	2
7. Diğer (talebi karşılayabilmek)	1	-	-	1

Profesyonel yöneticilerin büyüme amaçlarındaki önceliklerin yer aldığı Tablo 16'da ilk üç sıra değişmemektedir. Bu tabloda ilginç olan nokta, aileyle ilgili önceliklerin en son sıralarda yer almasıdır. Profesyonel yöneticiler aileden olmadıkları için bu durum bir ölçüde doğal sayılabilir.

Tablo 16. Profesyonel Yöneticilerin Büyüme Amaçlarındaki Öncelikler

Büyüme Amacı	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Pazar payını artırmak	4	2	2	8
2. Daha iyi rekabet edebilmek	1	3	1	5
3. Maliyetleri düşürmek	2	-	3	5
4. Daha fazla saygınlık kazanmak	1	-	1	3
5. Diğer (talebi karşılayabilmek)	1	2	-	3
6. Ailenin geleceğini garanti altına almak	-	2	-	2
7. Ailenin yeni kuşaklarına iş sahası yaratmak	-	-	-	0

Aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler açısından ilk üç önceliğin aynı şekilde sıralanması büyüme amaçları açısından tüm yöneticilerde bir ölçüde tutarlılığın mevcut olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte aynı işletmede çalışan yöneticilerin farklı öncelik sıralamasına sahip olması, işletmelerin büyüme açısından yeterince homojen ve net amaçlara sahip olmadığını göstermektedir. Örnek olarak Şahlan Kabin’de aile üyesinin öncelik sıralaması pazar payını artırmak, daha iyi rekabet edebilmek ve maliyetleri düşürmek olurken, profesyonel yöneticinin sıralaması maliyetleri düşürmek, pazar payını artırmak ve daha iyi rekabet edebilmek olmuştur. İki grup yöneticiyle de görüşme olanağı elde edilen yedi işletmeden biri hariç olmak üzere hepsinde yöneticiler kendi içlerinde farklı öncelik sıralamasına sahiptirler.

D) Büyüklüğün Üstünlük ve Sakıncaları

Literatürde, büyüklüğün getirdiği bir çok üstünlük ve sakıncadan söz edilmektedir. Yöneticilere önce kendilerine görüşme formunda yer alan büyüklüğün getirdiği üstünlüklere katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Tablo 17’de yöneticilerin verdikleri yanıtlar yer almaktadır (aile üyeleriyle profesyonel yöneticilerin yanıtları birbirine paralel olduğu için yöneticilerin yanıtları aynı tablo üzerinde incelenmiştir).

Hem aile üyesi hem de profesyonel yöneticilerin büyük bölümü büyüklüğün, görüşme formunda yer alan seçeneklerdeki üstünlükleri sağladığına inanmaktadır. Yalnızca "ucuz sermayeye kolay erişim" ifadesine katılmayanların sayıları nispeten yüksektir.

İlginç olan nokta, katılmıyorum yanıtı veren 5 yöneticinin de aile üyesi olmasıdır. Bu da yöneticilerin düşük maliyetli sermaye sağlanması açısından yaşanan güçlüklerin tüm işletmeleri kapsadığına inandığını göstermektedir.

Tablo 17. Tüm Yöneticilerin Büyüklüğün Üstünlüklerine İlişkin Düşünceleri

Büyüklüğün Üstünlükleri	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Frekans toplamı
Daha fazla pazar payı	17	3	1	21
Ucuz sermayeye kolay erişim	15	5	1	21
Marka ya da markaların daha iyi tanınması	19	2	-	21
Etkili ve daha yoğun reklam fırsatı	19	-	2	21
Ülke dışında faaliyet gösterme fırsatı	20	1	-	21
Profesyonel yönetici ve uzman çalıştırma fırsatı	20	1	-	21

Büyüklüğün getirdiği sakıncaların ele alındığı tablo 18 ve 19'da ilginç bir sonuç gözlenmiştir. Yöneticilerin çoğunluğu, literatürde büyüklüğün getirdiği sakıncalar olarak gösterilen personel tatmininin azlığı, işten kaytarma oranının yüksekliği ve bölümler arasında koordinasyon sağlamanın zorluğu ifadelerine katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yeterli ölçüde denetimle bu sorunların aşılabileceğine inanılmaktadır. Bununla beraber yöneticilerin çoğunluğu, büyüklüğün "bürokrasinin artmasına" ve "işletmedeki esnekliği azaltarak pazardaki değişmelere daha geç tepki vermeye" neden olduğu ifadelerine katılmaktadırlar.

Bu iki tablodan çıkan diğer bir nokta, profesyonel yöneticilerin büyüklüğün getirdiği sakıncalara katılma derecesinin aile üyelerine göre çok daha düşük kaldığıdır. Örnek olarak "büyük işletmelerde işten kaytarma oranı yüksektir" ifadesine aile üyesi yöneticilerden yarısı katılırken, profesyonel yöneticilerden hiç biri olumlu yanıt vermemiştir. Aile üyelerinin tersine profesyonel yöneticiler büyük işletmelerde bürokrasinin fazla olduğu ifadesine katılmamaktadır. Benzer biçimde profesyonel yöneticiler büyüklüğün esnekliği azalttığı görüşüne daha az oranda katılmaktadırlar.

Tablo 18. Aile Üyesi Yöneticilerin Büyüklüğün Sakıncalarına İlişkin Düşünceleri

Büyüklüğün Sakıncaları	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Frekans toplamı
Personel tatmini daha azdır	3	7	2	12
İşten kaytarma oranı daha yüksektir	6	6	-	12
Bürokrasi fazladır	10	2	-	12
Bölümler arasında koordinasyon sağlamak zordur	5	6	1	12
Esneklik azdır, bu yüzden pazardaki değişmelere daha geç tepki verirler	9	2	1	12

Büyüklüğün getirdiği üstünlüklerin hepsine katılmaları ve sakıncaların pek çoğuna katılmamaları, büyük ölçekli işletmelerin (büyüklük kavramı göreceli olmakla birlikte) yöneticiler açısından daha olumlu bir imaja sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma yapılan işletmelerin ölçekleri dikkate alındığında (çoğunlukla bunlar küçük ve orta ölçekli işletme olarak değerlendirilebilir), yöneticilerin büyük işletmelerin yönetimiyle ilgili deneyimlerinin yetersizliği böyle bir görüşün doğmasına neden olmuş olabilir.

Tablo 19. Profesyonel Yöneticilerin Büyüklüğün Sakıncalarına İlişkin Düşünceleri

Büyüklüğün Sakıncaları	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Frekans toplamı
Personel tatmini daha azdır	1	8	-	9
İşten kaytarma oranı daha yüksektir	-	8	1	9
Bürokrasi fazladır	3	6	-	9
Bölümler arasında koordinasyon sağlamak zordur	4	5	-	9
Esneklik azdır, bu yüzden pazardaki değişmelere daha geç tepki verirler	4	5	-	9

E) Büyümenin Yol Açtığı Sorunlar

Her iki grup yöneticiye de büyümenin yol açtığı sorunlara ilişkin literatürden derlenen bir liste sunulmuş ve bu sorunları önceliklerine göre sıralamaları istenmiştir. Tablo 20 ve 21'den de görülebileceği gibi, yöneticileri olaya farklı perspektiflerden bakmaktadır. Sözgelisi aile üyesi yöneticilerin öncelik sıralamasının yer aldığı tablo 20'de, sermaye bulma güçlüğü, iki kez 1. öncelik ve 4 kez 2. öncelik olarak gösterilerek ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması ikinci öncelikli,

profesyonel yönetici bulma güçlüğü üçüncü öncelikli sorundur. Bu sorunların ardından bürokrasinin artması ve faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü gelmektedir.

Tablo 20. Aile Üyesi Yöneticilerin Büyümenin Yol Açtığı Sorunlara İlişkin Düşünceleri

Büyümenin Yol Açtığı Sorunlar	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Sermaye bulma güçlüğü	2	4	-	6
2. Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması	2	2	1	5
3. Profesyonel yönetici bulma güçlüğü	2	1	2	5
4. Bürokrasinin artması	2	-	3	5
5. Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü	1	1	2	4
6. Şirketi ve çalışanları denetim güçlüğü	1	1	1	3
7. Yöneticilerin iş yükünün artması	2	-	-	2
8. İşleri zamanında yetiştirememe	-	2	-	2
9. Personelin iş yükünün artması	-	-	-	0

Profesyonel yöneticilerin büyümenin yol açtığı sorunlara bakış açısı tamamen farklıdır (bkz. tablo 21). Örnek olarak aile üyesi yöneticilerce üçüncü öncelik olarak ele alınan profesyonel yönetici bulma güçlüğü, aile üyesi olmayan yöneticiler tarafından ilk sırada

Tablo 21. Profesyonel Yöneticilerin Büyümenin Yol Açtığı Sorunlara İlişkin Düşünceleri

Büyümenin Yol Açtığı Sorunlar	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Profesyonel yönetici bulma güçlüğü	2	2	1	5
2. Şirketi ve çalışanları denetim güçlüğü	2	-	3	5
3. Yöneticilerin iş yükünün artması	1	2	1	4
4. Sermaye bulma güçlüğü	1	1	2	4
5. Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü	1	1	1	3
6. Bürokrasinin artması	1	1	-	2
7. Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması	1	-	1	2
8. Personelin iş yükünün artması	-	1	-	1
9. İşleri zamanında yetiştirememe	-	1	-	1

ifade edilmiştir. Bunun ardından şirketi ve çalışanları denetim güçlüğü ve yöneticilerin iş yükünün artması gelmektedir. Aile üyesi yöneticilerin birinci öncelikli sorun olarak nitelendirdikleri sermaye bulma güçlüğü, profesyonel yöneticiler tarafından ancak dördüncü öncelikli sorun olarak ele alınmaktadır. Bu farklılık, her iki grup yöneticinin de büyümeyle ortaya çıkan sorunlardan farklı derecelerde etkilenmesi ve yorumlarının bu nedenle değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır.

F) Büyümenin Finansmanı

Aile işletmeleri, tıpkı Türkiye’de faaliyet gösteren diğer küçük ve orta ölçekli işletmeler gibi, büyümenin finansmanında ağırlıklı olarak öz sermayelerini kullanmaktadır. Tablo 22, bu durumu açıkça göstermektedir.

Tablo 22. Büyümenin Finansmanı

Finansman Kaynakları	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Öz Sermaye	9	2	1	12
2. Özel Banka Kredileri	2	4	-	6
3. Devlet Kredileri	1	3	1	5
4. Yeni Ortak	-	-	-	0
5. Akrabalar	-	-	-	0

Öz sermayeye ağırlık verilmesinin bir nedeni ülkedeki ekonomik koşulların kredi maliyetlerini yükseltmesidir. Diğer yandan işletmenin yönetiminde kontrolün kaybedilebileceği endişesi, işletmeye yeni ortak alma gibi yeni sermaye kaynaklarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Öz sermayenin yeterli olmadığı durumlarda özel banka kredilerine başvurulmaktadır. Üçüncü sırada yer alan devlet kredilerinin ancak büyük çabalar harcanarak elde edilebilen bir kaynak olduğu ifade edilmiştir.

G) Büyüme Yatırımlarının Yönü

Yöneticilere, işletmelerindeki büyümeyle ilgili yatırımların işletmedeki hangi alanlara yapıldığı sorulmuştur. Tablo 23 ve 24, sırasıyla aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin verdikleri yanıtları yansıtmaktadır. Her iki grup yönetici de büyüme yatırımlarının öncelikli olarak üretim kapasitesinin artırılmasına ve üretim birimlerinin

modernizasyonuna yöneltildiğini ifade etmektedir. Aile üyeleri üçüncü sırada ar-ge yatırımlarını dördüncü sırada ise çalışma sermayesinin takviyesini göstermiştir.

Tablo 23. Aile Üyelerine Göre Büyüme Yatırımlarının Yönü

Büyüme Yatırımları	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Üretim kapasitesinin artırılması	3	6	2	11
2. Üretim birimlerinin modernizasyonu	5	3	3	11
3. Araştırma-geliştirme	1	2	4	7
4. Çalışma sermayesinin takviyesi	1	1	2	4
5. Yeni tesis açılması	1	-	-	1
6. Diğer (devam eden yatırımların tamamlanması)	1	-	-	1

Profesyonel yöneticiler ar-ge için yeterince yatırım yapılmadığını düşünmekte, yeni tesis açılmasına daha fazla öncelik verildiğini ifade etmektedirler. Bu durum, aile üyesi yöneticilerin işletmelerini, araştırma-geliştirme çabaları yönünden olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olduğunu akla getirmektedir. 10. soruda, yöneticilerden işletmede "araştırma-geliştirmeye yeterli oranda pay ayrılmaktadır" ifadesine evet ya da hayır şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. 12 aile üyesinden 8'i ve 9 profesyonel yöneticiden 5'i bu soruya hayır yanıtı vermiştir. İki soru birlikte değerlendirildiğinde profesyonel yöneticilerin yanıtlarının aile üyesi yöneticilere göre daha tutarlı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 24. Profesyonel Yöneticilere Göre Büyüme Yatırımlarının Yönü

Büyüme Yatırımları	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Üretim kapasitesinin artırılması	3	4	-	7
2. Üretim birimlerinin modernizasyonu	3	3	1	7
3. Yeni tesis açılması	2	-	2	4
4. Çalışma sermayesinin takviyesi	-	-	3	3
5. Araştırma-geliştirme	-	1	1	1
6. Diğer (devam eden yatırımların tamamlanması)	-	-	-	1

H) Aile İşletmelerinde Öncelikli Konular

Aile işletmelerinin başarılı olabilmesi için öncelikle ele alınması gereken kritik konuların neler olduğu konusunda aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticiler yine farklı biçimlerde düşünmektedir.

Tablo 25. Aile üyelerine Göre Öncelikli Konular

Aile İşletmelerinde Öncelikli Konular	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma	7	1	2	10
2. Aile üyeleri arasında işbölümünden kaynaklanan sorunlar	1	4	1	6
3. Kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabet	-	4	1	5
4. Veliht seçimi	1	-	3	4
5. Aile içindeki ve şirketteki rollerin birbirine karışması	2	-	1	3
6. Profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasındaki sorunlar	-	2	1	3
7. Aile üyeleri ve diğer personel arasındaki ücretleme ve iş yüküne yönelik sorunlar	-	-	1	1

Aile üyelerinin önceliklerinin sıralandığı tablo 25 ve profesyonel yöneticilerin önceliklerinin yer aldığı tablo 26'daki ortak nokta, profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma çalışmalarının her iki grup yönetici için de en önemli öncelik olarak; aile üyeleri ve diğer personel arasında ücretleme ve iş yüküne yönelik sorunların ise son öncelik olarak görülmesidir. Aile üyeleri, kendi aralarında yaşanan sorunlardan çok fazla etkilenmelerinden dolayı aile üyeleri arasında işbölümünden kaynaklanan sorunları ikinci öncelikli; kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabeti ise üçüncü öncelikli konu olarak değerlemektedir. Kimin bir sonraki patron olacağı konusu ise ancak dördüncü önceliğe sahiptir. Oysa, yabancı literatürde veliaht seçimiyle ilgili konular oldukça sık ele alınmakta ve üzerinde çok fazla durulmaktadır. Veliht seçiminin Türk aile işletmelerinde geri planda kalmasının en önemli nedeni, babaerkil aile yapısının günümüzde de egemen olmaya devam etmesidir. Türk aile işletmelerinde kimin patron olacağı genellikle ya kurucunun inisiyatifiyle ya da yaşa ve kıdeme bağlı olarak belirlenmekte, diğerleri ise bu durumu olduğu gibi kabullenmektedir.

Tablo 26. Profesyonel Yöneticilere Göre Öncelikli Konular

Aile İşletmelerinde Öncelikli Konular	Öncelik			Frekans toplamı
	1	2	3	
1. Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma	6	1	1	8
2. Profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasındaki sorunlar	-	3	2	5
3. Veliht seçimi	2	1	1	4
4. Aile üyeleri arasında işbölümünden kaynaklanan sorunlar	-	1	2	3
5. Kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabet	1	1	-	2
6. Aile içindeki ve şirketteki rollerin birbirine karışması	-	-	2	2
7. Aile üyeleri ve diğer personel arasındaki ücretleme ve iş yüküne yönelik sorunlar	-	1	-	1

Profesyonel yöneticiler ikinci en önemli konu olarak kendileri ile aile üyeleri arasında yaşanan sorunları göstermiştir. Daha sonra ise aile içi ilişkilerin yer aldığı konular (işbölümü, çekişme ve rekabet ve karışan roller) gelmektedir.

D) Aile İşletmelerinde Uygulanan Büyüme Stratejileri

Çalışmanın ikinci bölümünde de değinildiği gibi, işletmeler büyüme amacını bir çok farklı strateji ile gerçekleştirebilmektedir. Araştırmanın uygulandığı işletmelerde geçmişte uygulanmış, şu anda uygulanan ve gelecekte uygulanması düşünülen büyüme stratejilerinin neler olduğu sorulmuş ve alınan yanıtlar tablo 27'de özetlenmiştir. Tablodan çıkan en önemli sonuç, aile işletmelerinin yaygın biçimde işletme içerisine yatırım yaparak (içsel) büyümeyi tercih ettikleridir. Mevcut ürünlerle işletmenin pazar payını artırma çabası (pazara nüfuz etme stratejisi) her dönemde başvurulana, en yaygın büyüme stratejisidir. Sözü edilen stratejiyi 1 işletme geçmişte uyguladığını, 1 işletme şu anda uygulamakta olduğunu, 1 işletme ise gelecekte uygulamayı planladığını belirtmiştir. Buna karşılık 9 işletme bu stratejiden her dönemde yararlanıldığını ve yararlanmaya devam edileceğini ifade etmiştir. Yeni ürünler geliştirme yoluyla şirketin mevcut pazardaki payını artırma stratejisi (ürün geliştirme) ve mevcut ürünlerle daha önce girilmemiş pazarlara girme (pazar geliştirme) stratejileri de yaygın olarak yararlanılan diğer içsel büyüme stratejileridir. Sözü edilen üç içsel büyüme stratejisinin ardından işbirliği yoluyla büyüme stratejilerinden birisi olan ortak girişim oluşturma gelmektedir. Ancak ortak girişim fikri daha çok gelecekte başvurulması planlanan bir

strateji olarak düşünülmektedir. Ortak girişim stratejisine geçmişte başvurmuş ya da şu anda kullanmakta olan yalnızca 4 işletme vardır.

Tablo 27. Aile İşletmeleri Tarafından İzlenen Büyüme Stratejileri

Büyüme Stratejileri	Uygulanma Dönemi						
	GÇ	Ş	GL	Ş-GL	GÇ-GL	Her zaman	Frekans toplamı
• Mevcut ürünlerle şirketin pazar payını artırma	1	1	1	-	-	9	12
• Yeni ürünler geliştirme yoluyla şirketin mevcut pazardaki payını artırma	1	-	-	3	-	8	12
• Mevcut ürünlerle daha önce girilmemiş pazarlara girme	1	1	3	1	1	5	12
• Diğer işletmelerle ortak girişimde bulunma (joint venture)	-	-	5	1	1	2	9
• Yeni ürün geliştirerek daha önce girilmemiş pazarlara girme	-	-	1	5	-	2	8
• Satış acenteleri kurma	-	-	3	-	1	2	6
• Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerle birleşme	-	-	5	-	-	-	5
• Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri satın alma	-	-	4	-	1	-	5
• Lisans / franchising verme	-	-	4	1	-	-	5
• Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri satın alma	1	-	1	-	2	-	4
• Şirkete hammadde, ara mamul, parça sağlayan işletmeleri satın alma	-	-	2	-	-	-	2
• Şirkete hizmet eden toptancıları ya da perakendecileri satın alma	-	-	1	-	-	-	1

Not: Başvurulan büyüme stratejilerinin kullanıldığı dönemi anlatmak üzere GÇ: Geçmişte uygulanmış; Ş: Şu anda uygulanan; GL: Gelecekte uygulanması düşünülen anlamına gelmektedir.

Toplam frekans itibarıyla ortak girişim stratejisinden sonra gelse de, diğer bir içsel büyüme stratejisi olan yeni ürünler geliştirerek daha önce girilmemiş pazarlara girme (ürün ve pazar çeşitlendirme stratejisi) fiilen daha fazla kullanılmaktadır (5 işletme şu anda ve gelecekte, 2 işletme ise her zaman bu yola başvuracağını ifade etmiştir). Diğer

bir işbirliği stratejisi olan satış acentesi kurma yöntemine toplam üç işletme fiilen başvurmuştur. Araştırma yapılan toplam 14 işletmeden üç tanesi geçmişte farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeleri satın alma yoluna giderken (dikey bütünleşme), yalnızca bir tanesi aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri satın alma (yatay bütünleşme stratejisi) yoluna gitmiştir. Yine bir işletme şu anda lisans verme stratejisini izlediğini ve gelecekte de bu yolu izleyeceğini ifade etmiştir. Bunların dışında kalan devralma, birleşme ve işbirliği stratejilerine ancak gelecekte başvurulması umulmaktadır.

J) Büyümenin Ortaya Çıkardığı Aile İşletmelerine Özgü Sorunlar

Büyümeyle birlikte aile ve işletme sistemlerinin etkileşimi daha da yoğunlaşmakta ve aile işletmelerine özgü bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tablo 28 ve 29, araştırmanın yürütüldüğü işletmelerin bu konudaki durumunu ortaya koymaktadır.

Aile üyesi yöneticilerin görüşme formundaki 11. soruya verdiği yanıtlarda ortaya çıkan en belirgin noktalar şunlardır:

- iş ve aileyi ilgilendiren konuların birbirine karıştırılmaz,
- işbölümü, karar alma ya da benzeri konularda aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar azdır ve
- işletmede yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında en önemli kriter yetenektir.

Aile üyesi yöneticilerin üçte ikisi yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmayacağını düşünmektedir.

Aile üyesi yöneticilerin yarısı profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasında çatışmalar yaşandığı ve profesyonel yöneticilerin işletmeye aile üyeleri kadar bağlı olamayacağını belirtmektedir. Terfi veya ücretlendirme konusunda aile üyesi yöneticilerin çoğunluğu, profesyoneller ile aile üyeleri arasında bir fark gözetildiğine ve akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığının olduğuna inanmaktadır. Görüşülen yöneticilerin bir kısmı böyle bir durumun aile işletmelerinde normal karşılanması gerektiğini ifade

etmiştir. Bununla birlikte aile üyesi yöneticilerin çoğunluğu, işletmedeki bazı görevlere yalnızca aile üyelerinin getirilmesi konusunda ısrarcı değildir.

Tablo 28. Aile Üyelerine Göre Aile İşletmelerine Özgü Büyüme Kaynaklı Sorunlar

Büyüklüğün Getirdiği Sorunlar	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Frekans Toplamı
Şirkette profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz	6	6	-	12
Profesyonel yöneticiler şirkete aile üyeleri kadar bağlıdır	6	5	1	12
Terfi veya ücretlendirme konusunda aile bireyleri ile diğer yöneticiler arasında bir fark gözetilmemektedir.	5	6	1	12
Şirketteki bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygundur	5	7	-	12
Yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz	8	4	-	12
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir	9	3	-	12
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur	5	6	1	12
İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz	10	2	-	12
İşbölümü konusunda aile bireyleri arasında çatışma yaşanmaz	9	3	-	12
Karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz	7	5	-	12

Büyümeyle birlikte aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar konusunda profesyonel yöneticilerin yanıtları aile üyesi yöneticilerin yanıtlarına göre daha ilginçtir. Örnek olarak, aile üyelerinin tersine, toplam 9 profesyonelden 7'si kendileri ile aile üyeleri arasında; 6'sı ise, aile üyelerinin kendi içlerinde çatışma yaşanmadığını ifade etmektedir. Aile üyesi yöneticilerin tersine profesyoneller, işletmede çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığının olmadığını belirtmektedir.

İşbölümü ve karar alma konusunda bir çatışma yaşanmadığı, iş ve aileyi ilgilendiren konuların birbirine karıştırılmadığı ve yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yeteneklerin en önemli kriter olduğu konusunda profesyonel yöneticiler aile üyeleriyle aynı düşünceyi paylaşmaktadırlar.

Profesyonel yöneticiler, kendilerinin işletmeye aile üyeleri kadar bağlı olduklarını ve bazı görevlere yalnızca aile üyelerinin getirilmesi düşüncesine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan terfi veya ücretlendirme konusunda aile bireyleri ile

profesyoneller arasında bir fark gözetilip gözetilmediği konusunda net bir görüşe sahip değildirler. Benzer şekilde, profesyonellerin yönetimi gelecekte kimin devralacağı hususunda bir sorun yaşanıp yaşanmayacağı konusunda net bir düşünceye sahip olmadıkları görülmektedir.

Tablo 29. Profesyonellere Göre Aile İşletmelerine Özgü Büyüme Kaynaklı Sorunlar

Büyükliğin Getirdiği Sorunlar	Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Frekans toplamı
Şirkette profesyonel yöneticiler ile aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz	7	2	-	9
Profesyonel yöneticiler şirkete aile üyeleri kadar bağlıdır	8	1	-	9
Terfi veya ücretlendirme konusunda aile bireyleri ile diğer yöneticiler arasında bir fark gözetilmemektedir.	2	3	4	9
Şirketteki bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygundur	2	5	1	9
Yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz	3	4	2	9
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir	9	-	-	9
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur	7	2	-	9
İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz	8	1	-	9
İşbölümü konusunda aile bireyleri arasında çatışma yaşanmaz	8	-	1	9
Karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz	6	1	2	9

K) Aile İşletmesinde Çalışmanın Üstünlük ve Sakıncaları

Aile üyesi ve yöneticilere aile işletmesinde çalışmanın ne gibi üstünlükler ve sakıncalar getirdiği sorulmuştur. Aile üyelerinin sıraladığı üstünlükler ve sakıncalar şu şekilde sıralanabilir (parantez içindeki rakamlar o ifadenin kaç kez tekrarlandığını gösterir):

Üstünlükler

- Güven (5) ve dayanışma ortamı
- Birlik ve beraberlik duygusuyla hareket etme
- Yakın iletişim / etkileşim fırsatı
- Hızlı karar alma (4)
- Yöneticilerin ve personelin birbirini çok iyi tanınması
- Hata yapma korkusunun olmaması
- Kendi işi olması nedeniyle rahat hareket imkanı

Sakıncalar

- Olaylara duygusal yaklaşım (2)
- Yetki ve sorumluluk dağılımındaki belirsizlik
- Kendine aşırı güvenin hatalara neden olması
- Yetki devrinin olmaması (2)
- Aile üyeleri arasındaki uyumsuzlukların işe yansması
- Profesyonel yaklaşımın yokluğu (2)
- Danışman profesyonellerin eksikliği
- Babaerkil yapı

Profesyonel yöneticiler ise aile işletmesinde çalışmanın üstünlük ve sakıncalarını şöyle ifade etmişlerdir:

Üstünlükler

- Samimi çalışma ortamı
- Uyumlu çalışma ilişkileri (2)
- Aile üyeleriyle sıkı ilişkiler kurma fırsatı
- Hızlı karar alma

Sakıncalar

- Olaylara duygusal yaklaşım (3)
- Yetki devrinin olmaması
- Kendine aşırı güven hatalara neden olması
- Yetki ve sorumluluk dağılımındaki belirsizlik (3)

L) Aile İşletmelerinde Karar Alma

Araştırma yapılan aile işletmelerinde yönetim kuruları tümüyle aile üyelerinden oluşmaktadır. İşletmenin yönetiminde aktif olarak görev alsın ya da almasın eşler, kardeşler, oğullar ve diğer akrabalar yönetim kurulunu oluşturmaktadır. Bunun nedeni işletme kontrolünü ailenin elinde tutmaktır.

Aile üyesi yöneticilere işletme için stratejik önem taşıyan kararların nasıl ve kimler tarafından alındığı sorulmuştur. Toplam 12 aile üyesinden 7'si stratejik kararların yönetim kurulunda, 4'ü yalnızca kardeşler arasında ve biri de baba ve oğul arasındaki görüşmeler sonucu alındığını ifade etmiştir. Görüldüğü gibi kararlar yalnızca aile üyeleri tarafından alınmakta, profesyonel yöneticiler ve diğer personel stratejik kararların alınmasında söz sahibi olmamaktadır. Bununla birlikte bu işletmeler özellikle yeniden yapılanma gibi konularda danışmanlık şirketlerinin hizmetlerinden de yararlanmaktadır. Sözü edilen 12 işletmeden 7'si danışman şirketlerle çalışmaktadır.

M) Yönetimin Devamlılığı

Literatürde aile işletmeleri lehinde sıkça rastlanılan bir ifade işletme yönetiminin bir kuşaktan diğerine devrinin yönetimde devamlılığı sağladığı, oluşan köklü gelenekler ve kültürün aile işletmelerinin uzun ömürlü olmasına katkıda bulunduğu şeklindedir. Bu konuda yapılan hatalar ise ölümcül olmaktadır. Aile işletmelerinin genellikle yaşamını en fazla üç kuşak sürdürebildiği ve üçüncü kuşakta gerilemenin ya da çöküşün başladığı gözlemi ise, yönetimin devamlılığı konusunu yeterince ciddiye almamaktan kaynaklanmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği 14 işletmeden aile üyesiyle konuşma fırsatı bulunan 12'sine yönetimin devamlılığına ilişkin olarak hangi kuşak ya

da kuşakların işletmede aktif olarak görev yaptığı, kimin bir sonraki patron (yönetim kurulu başkanı, genel müdür gibi en tepedeki icracı yönetici) olacağının nasıl belirlendiği ve 10 yıl sonra işletmenin başında kimlerin bulunacağı sorulmuştur. Toplam 12 işletmeden,

altısında 1. ve 2.

beşinde 1.

ikisinde 2.

bir tanesinde 3. ve 4. kuşak görev yapmaktadır. Bu açıdan

işletmelerin çoğunluğunun henüz genç olduğu söylenebilir. Toplam 12 işletmeden,

ikisinde kurucu

ikisinde yaş

ikisinde yetenek

bir tanesinde tahsil ve yaş

bir tanesinde kardeşlerin kendi aralarındaki anlaşmalar kimin

bir sonraki patron olacağına temel belirleyici olmaktadır. 2 işletmede ise bu konuda bir belirsizlik hakimdir. Görüşülen işletmelerde yönetimin devamlılığının bilinçli ve planlı bir biçimde yapıldığından söz edilemez.

10 yıl sonra işletmenin başında yalnızca aile mi, yalnızca profesyonel yöneticiler mi yoksa karma bir üst yönetici grubunun mu varolacağı sorulduğunda, 12 işletmeden 10'u yönetim ailede kalmak koşuluyla karma, ikisi ise yalnızca aile üyelerinin işletmenin başında olacağını ifade etmiştir. Bu sonuçlar ABD'de yürütülen bir araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Arthur Andersen danışmanlık şirketinin 3.800 aile işletmesine uyguladığı bir ankette görüşmecilere "eğer işletmenin sahipliğinde değişiklik olursa bir sonraki sahip kim olur?" sorusu yöneltilmiş ve ankete katılanların %68'i sahipliğin yine ailede kalacağını, %32'si ise aile dışındaki kişilere satılacağını ifade etmiştir.¹⁹⁸

N) İşletmelerin Büyüme Evreleri

Üçüncü bölümde ayrıntılı olarak işlendiği gibi, işletmeler yaşamları boyunca önceden kestirilebilir, her biri farklı özellikler taşıyan bir dizi evreden geçerek büyürler.

¹⁹⁸ Scott McKIMMY, "Survey: An Inventory of Family Business Experiences", University of Toledo, Center for Family Business (<http://199.103.128.199>, 1996)

İşletmeler için belirli bir dönemde içinde bulunulan evrenin bilinmesi, hem büyümeyi sağlıklı olarak devam ettirebilmek hem de karşılaşılabilecek yönetsel ve örgütsel krizleri öngörebilmek için önemli bir stratejik üstünlük olabilir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin hangi büyüme evresinde olduğu, ayrıntıları üçüncü bölümde (bkz. tablo 10) ele alınan ve özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyüme evrelerinin analizine yönelik Scott-Bruce modeline dayanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bir işletmenin hangi evrede bulunduğunu tam bir kesinlikle bilmeye yarayan bir kalıp veya anahtar olmamakla birlikte, yöneticilere içinde bulunulan büyüme evresinin ipuçlarını (göstergelerini) elde etmeyi amaçlayan sorular (bkz. görüşme formundaki 10. soru) yöneltilmiştir. Örnek olarak "İşletme farklı özellikteki piyasalara yönelik faaliyette bulunmaktadır" ifadesine evet ya da hayır şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. Yöneticilerden alınan yanıtlara bağlı olarak tablo 30 hazırlanmıştır.

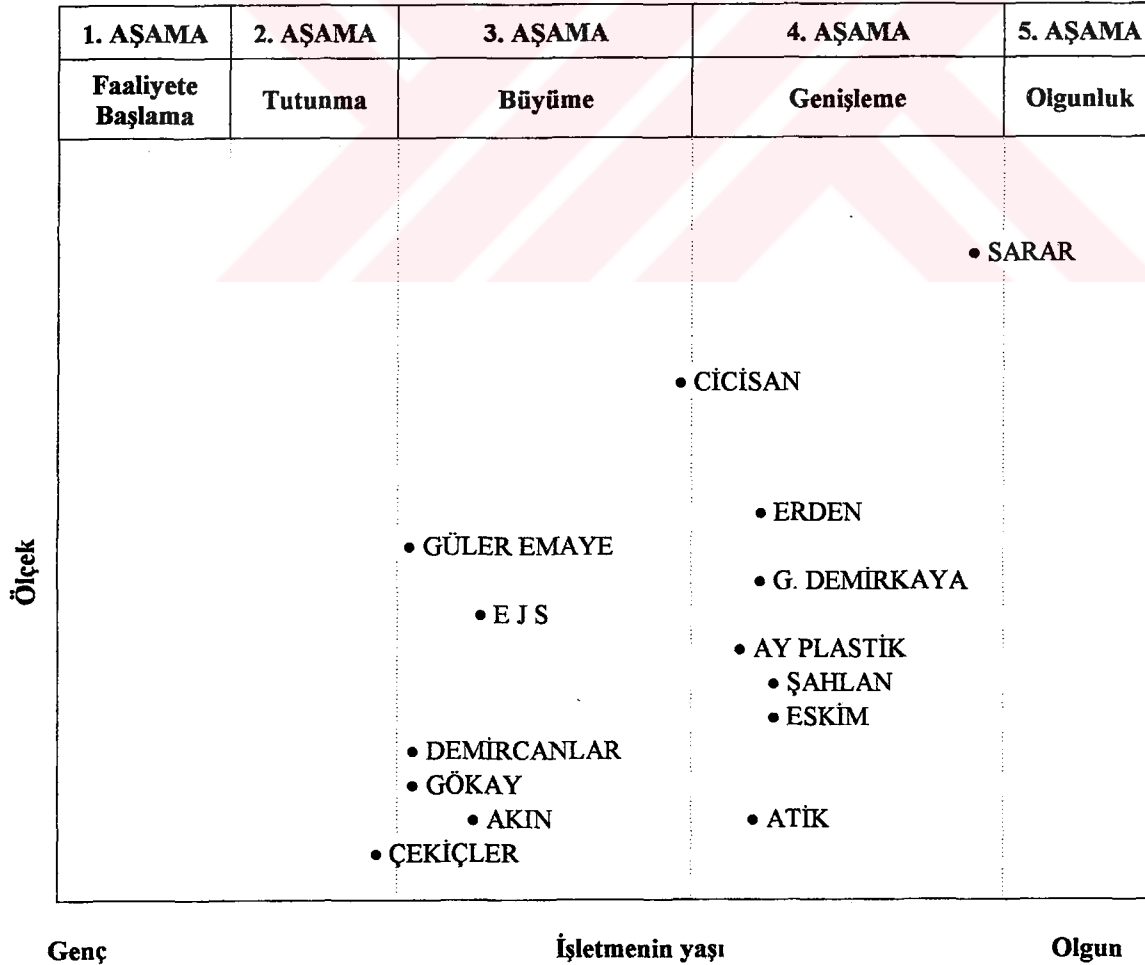
Tablo 30. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Büyüme Evresi Göstergeleri

İşletmenin Sahip Olduğu Nitelikler (Büyüme Evresinin Göstergeleri)	İ Ş L E T M E L E R													
	ŞAHLAN KABİN	ERDEN GIDA	SARAR	AKIN BOYA	DEMİRCANLAR	ATIK GIDA	E.J.S	ESKİM	ÇEKİÇLER MERMER	GÖKAY SOĞUK HAVA	GÜNBERK DEMİRKAYA	CİCİSAN	GÜLER EMAYE	AY PLASTİK
Farklı özellikteki piyasalar	•	•		•			•	•					•	
Çoklu dağıtım kanalı			•	•	•	•	•	•				•	•	
Sektörde rekabet yoğunluğu	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Yeterli Ar-ge yatırımı			•					•						
Daha fazla sermaye ihtiyacı	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
İstisnalara göre yönetim				•		•			•		•	•		•
Yetkili birim yöneticileri		•	•		•	•	•				•			•
Aşırı bürokrasi	•			•				•						
Örgüt şeması ve örgüt el kitabı	•	•	•							•		•		•
Ekip çalışmaları	•	•	•				•	•		•	•	•	•	•
Pazar ve ürün geliştirme birimi	•		•			•		•			•			
Yönetim bilgi sistemi	•	•	•								•	•		•
Etkin bütçeleme		•	•		•	•				•	•			
Profesyonelleşme ve kurumsallaşma çabaları	•	•	•			•		•	•		•			•
Toplam (nokta)	9	9	11	6	5	8	6	9	4	5	9	7	5	8

Not: Tablodaki noktalı alanlar sözü edilen göstergenin varlığını, gri taralı alanlar yokluğunu ifade eder.

Tablonun ilk sütunu, büyüme evresinin göstergeleri olarak adlandırılabilen unsurların bir listesidir. Yöneticilerin yanıtlarına göre ilgili göstergenin işletmede var olduğu ifade edilmişse, işletmenin isminin bulunduğu sütun ile ilgili göstergenin kesişme alanına nokta konulmuş, eğer olmadığı ifade edilmişse alan gri renkli olarak gösterilmiştir. Örnek olarak Şahlan Kabin, farklı özellikteki piyasalarda faaliyet göstermemekte, buna karşılık birden fazla dağıtım kanalına sahip görünmektedir. En alttaki sütunda ise işletmelerin sahip oldukları göstergelerin toplamı yer almaktadır. Özellikle iki yönetici grubuyla da görüşme yapılan işletmelerde, yöneticilerin verdikleri yanıtların birbiriyle ve ilişkili diğer sorularla kontrolleri yapılarak ilgili göstergenin varlığına veya yokluğuna karar verilmiştir. Bundan öte işletmelerin büyüme yatırımlarını hangi alanlarda kullandıkları da göz önüne alınmıştır. Tablo 30'da yer alan göstergelerin niteliğine ve sayısına bağlı olarak işletmelerin büyüme sürecindeki göreceli konumları, Scott-Bruce modeli temel alınarak haritalandırılmıştır (bkz. şekil 10).

Şekil 10. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Büyüme Evreleri



Haritalandırma işleminde, işletmelerin yatay eksenindeki yaklaşık yerleri sahip oldukları göstergelerin sayısı; dikey eksenindeki yaklaşık yerleri ise çalıştırdığı personel sayısı dikkate alınarak işaretlenmiştir. Haritalandırma işleminde, yöneticilerin yanıtlarının işletmenin gerçek durumunu yansıttığı varsayılmaktadır. Diğer yandan dikey yerleştirme için kullanılan personel sayısının, kolaylık açısından, sektörler itibariyle ölçekleri farklı ağırlıkta etkileyebileceği göz ardı edilmiştir (oysa aynı sayıda personele sahip iki işletme, emek yoğun ya da sermaye yoğun sektörde faaliyet göstermelerine bağlı olarak farklı büyüklük sınıflarında yer alabilirler). Ayrıca her işletmenin o evrenin tüm tipik özelliklerini göstermesi de beklenemez.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bulundukları sektörlerin hepsinde rekabet yoğunluğunun olması, işletmelerin birden fazla ürün hattına sahip olmaları (bkz. tablo 11) ve profesyonel yönetici çalıştırmaları, işletmelerin yoğunluğunun faaliyete başlama ve tutunma olarak adlandırılan ilk iki evreyi geride bıraktıklarını göstermektedir (Yalnızca Çekişler Mermer' in, sahip olduğu nitelikler çerçevesinde, tutunma evresinde bulunduğu sonucuna varılmıştır).

Şekil 10'dan izlenebileceği gibi üçüncü evrede toplam altı işletme yer almaktadır. Bu evrenin genel özellikleri (bkz. Scott-Bruce modeli, s.76-85) şöyle özetlenebilir:

- Endüstriye yeni girişlerle rekabetin yoğunluğunun artması,
- Yetkinin, sayısı artan profesyoneller aracılığıyla kullanılmaya başlaması,
- Girişimci yönetim tarzında eşgüdüm faaliyetlerinin ön plana geçmesi,
- İşlevsel ve merkezi örgüt yapısının ortaya çıkışı,
- Yeni ürün geliştirme çabalarının artması,
- Basit defter tutma işlemlerinden muhasebe sistemlerine geçiş,
- Basit denetim raporlarının hazırlanmaya başlaması,
- Nakit akışının pozitif olmakla birlikte genellikle yatırımlara aktarılması
- Çalışma sermayesinin takviyesi ve üretim birimlerinin geliştirilmesi,
- Tek pazar ve birden fazla dağıtım kanalının varlığı,
- Daha fazla ar-ge yatırımına duyulan gereksinim.

Büyüme evresinde yer aldığı düşünölen işletmelerin en fazla sıkıntı çektikleri ya da göz ardı ettikleri konular yeni ürün geliştirme ve araştırma-geliştirme çabalarının yetersiz kalması, sermaye yetersizliği ve profesyonel yönetici bulma güçlükleridir. Büyüme evresinde işletmelerin karşılaşılabileceği krizler ise rekabet ve profesyonel yönetimle ilgilidir. Bu evrede, artan rekabet ile başa çıkabilmek için ürün ve pazar çeşitlendirmesine gidilmelidir. Çeşitlendirme stratejisi ise önemli ölçüde yönetim çabasına ve finansal kaynağa gereksinim gösterir. Genişleyen örgüt yapısında başarı girişimci olduğu kadar profesyonel yaklaşımı da gerektirmektedir. Aile üyesi yöneticiler her işi kendileri yapmaktan ya da denetlemekten vazgeçerek yetkilerinin bir kısmını devretmelidirler. Yetki devrinin yeterince yapılmaması bir yandan işleri aksatırken diğer yandan aile üyeleriyle profesyonel yöneticiler arasında çatışmalara neden olur.

Dördüncü evre olan genişleme evresinde ise toplam yedi işletme yer almaktadır. Bunlar arasında Sarar Giyim olgunluk evresine geçmeye en yakın olan işletme olarak görölmektedir. Genişleme evresinin belli başlı özellikleri (bkz. Scott-Bruce modeli, s.76-85) şöyle sıralanabilir:

- Yoğun rekabet devam etmektedir,
- Merkezi yönetim yerine yerinden yönetim ön plana geçer.
- Büyümeyi finanse etme çabaları artırılır,
- Bürokrasi artar,
- Örgüt yapısı karmaşıktıkça denetim işlevi öne çıkar,
- Rekabetle başa çıkmak için ürünlerde yenilikler yapılır,
- Bütçeleme, yönetim bilgi sistemi gibi karar vermeye yardımcı olmak üzere çeşitli sistemler yoğun olarak kullanılmaya başlanır,
- Personelin, tepe yöneticiler yerine alt düzey yöneticilerce denetlenir.
- Büyümenin finansmanında, sermaye gereksinimini karşılamak üzere, yeni ortaklar bulunur ve uzun dönemli borç sağlanmaya çalışılır,
- Yeni faaliyet birimleri devreye sokulur,
- Ürün hattı genişler, faaliyette bulunulan pazar ve dağıtım kanalı sayısı artar.

Genişleme aşamasında bulunan işletmelerin sağlıklı bir biçimde büyümelerini tehdit eden konuların başında profesyonelleşme ve kurumsallaşma çabalarının yetersiz

kalması gelmektedir. Faaliyet hacmi çok genişlemesine rağmen, özellikle aile işletmelerinde yöneticiler, yetkilerinin bir bölümünü devretmekten kaçınır. İşletmede profesyonel yönetim anlayışı yerine ailenin kendi aralarındaki ilişkileri, öngörü yetenekleri, konulara duygusal yaklaşım etkili olmaktadır.

İşletmenin kontrolünün ailede kalması kaygısı, büyümenin finansmanında ve sermaye gereksiniminin karşılanmasında yeni ortak alınmamasına neden olmaktadır. Yatırımlar bankalardan sağlanan yüksek faizli krediyle yapılmaktadır. Bu da ekonominin durağanlaştığı dönemlerde aile işletmelerini finansal krizle baş başa bırakmaktadır.

Genişleme evresinde bulunan işletmelerden yalnızca ikisinin ar-ge yatırımları için yeterince fon ayırdığını açıklaması bir başka soruna dikkat çekmektedir. Yukarıda da sözü edilen kronik sermaye gereksinimi nedeniyle ar-ge için yeterli fon ayrılmamakta, bu da işletmelerin özgün ürünler geliştirme yerine taklitçiliğe başvurmalarına neden olmaktadır.

Toplam 14 işletmede, 21 aile üyesi ve profesyonel yöneticiyle gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular şöyle özetlenebilir:

- Anketlerin değerlendirilmesi aşamasında aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin yanıtlarının birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu da yöneticilerin olaylara farklı pencerelerden baktıklarını, farklı tutum ve davranışlara sahip olduklarını ve olaylardan değişik biçimlerde etkilendiklerini göstermektedir.
- İşletmelerin çoğunluğu büyüme için belirli bir hedefe sahip değildir. Yüzde olarak hedef belirten işletmelerde yöneticilerin yanıtları birbirinden farklı olmuştur. Bu da eğer işletmenin gerçekten bir büyüme hedefi varsa, bu bilginin işletmede çalışan yöneticilerin tümü tarafından paylaşılmadığını göstermektedir. Büyüme en yaygın olarak ciro ve üretim miktarı gibi somut ölçütlerle ele alınmaktadır. Sonuç olarak incelenen aile işletmelerinin büyümeyi planlanması, yönetilmesi gereken bir unsur olarak değerlendirilmediği, büyümenin içinde bulunulan koşullara göre kendiliğinden şekillendiği ortaya çıkmaktadır.

- Büyüme ile ilgili kararlar aile içi dengelere ve hiyerarşiye göre alınmakta, profesyonel yöneticiler karar alma sürecinin dışında kalmaktadır. Yöneticiler büyüme hedefini oluştururken ekonomik ve çevresel unsurların sistematik bir analizini yapmamaktadır.
- Görüşülen yöneticilerin yalnızca üçü kadın olup, hepsi de profesyonel yönetici olarak çalışmaktadır. Oysa kadınların (eşler, kız kardeşler, vb.) iş hayatında aktif rol almalarına fırsat tanınması, aile işletmelerinin bir üstünlüğü olarak görülmektedir. Arthur Andersen ve Mass/Mutual şirketleri tarafından 1997 yılında ABD’de 3000’den fazla aile işletmesine uygulanan ankette ortaya çıkan sonuca göre, ankete katılanların %41’i en az bir kadın aile üyesinin %10’u ise iki kadın aile üyesinin işletmede çalıştığını ifade etmiştir. Ankete katılanların %25’i bir sonraki genel müdürün bir kadın olabileceğini söylemiştir.¹⁹⁹ Türk aile işletmelerinde ise kadın aile üyelerinin daha geri planda kaldıkları görülmektedir. Yönetim kurullarında yer alsalar bile işletmenin yönetiminde aktif olarak görev almamaktadırlar. Görüşülen yöneticilerden bir kısmı eşlerin, kardeşler arasındaki ilişkileri bozma yönünde davranışlarda bulunabildiğini (kardeşlerden birinin eşinin diğerinin eşini kıskanması ve kocasını çeşitli konularda kardeşlere karşı kışkırtması, vb.) bile ifade etmişlerdir.
- Pazar payını artırmak, daha iyi rekabet edebilmek ve maliyetleri düşürmek işletmelerin büyümedeki temel amaçları olmaktadır. Ailenin yeni kuşaklarına iş alan yaratmak ya da ailenin geleceğini garanti altına almak gibi aile odaklı amaçlar daha geri planda kalmaktadır.
- Görüşme yapılan yöneticilerin büyük çoğunluğu, kendilerine büyük işletme olmanın getirdiği üstünlükler olarak sayılan tüm unsurları onaylamıştır. Bununla birlikte, büyüklüğün getirdiği sakıncalar olarak öngörülen unsurlardan koordinasyon sağlamanın zorluğu, bürokrasinin fazla ve esnekliğin az oluşu ifadelerine katılmışlardır. Bu nedenle yöneticilerin “daha büyük daha iyidir” düşüncesini benimsediği anlaşılmaktadır.

¹⁹⁹ “American Family Business Survey ‘97, Executive Summary” Arthur Andersen-Center for Family Business, (<http://www.arthurandersen.com/cfb/97surv.htm>, 1997), s.3.

- Aile üyesi yöneticiler sırasıyla sermaye bulma güçlüğü, yetki ve sorumlulukların birbirine karışması ve profesyonel yönetici bulma güçlüğüne büyümenin getirdiği en öncelikli sorunlar olarak göstermiştir. Profesyonel yöneticiler ise profesyonel yönetici bulma güçlüğü, şirketi ve çalışanları denetim güçlüğü ve yöneticilerin iş yükünün artmasını büyümenin yol açtığı ilk üç sorun olarak belirtmiştir.
- İşletmelerin çok büyük bir çoğunluğu büyümeyi ağırlıklı olarak öz kaynaklarıyla finanse etmektedir. Daha sonra özel banka kredileri ve devlet kredileri gelmektedir. Öz kaynaklara öncelik verilmesinin nedenleri, borçlanmanın maliyetinin yüksek olması ve ailenin, işletmenin kontrolünü kaybetme kaygısıyla yeni ortak arayışına girmemesidir.
- İşletmelerin büyüme yatırımlarındaki önceliği üretim kapasitesinin artırılması ve üretim birimlerinin modernizasyonu almaktadır. Aile üyesi yöneticilere göre üçüncü sırada araştırma-geliştirme faaliyetlerinin finansmanı gelmekte iken, profesyonel yöneticiler yeni tesis açılmasının üçüncü öncelikli yatırım alanı olduğunu ifade etmiştir. Profesyonel yöneticiler araştırma-geliştirme faaliyetlerine hemen hemen hiç öncelik verilmediğini belirtmişlerdir.
- Aile işletmelerinin başarılı olabilmesi açısından kritik özellik gösteren sorun ve konuların önceliklerinin sıralanmasında iki grup yönetici de profesyonelleşme ve kurumsallaşmaya ilk sırada yer vermiştir. Aile üyesi yöneticilere göre aile üyeleri arasında işbölümünden kaynaklanan sorunlar ikinci sırada, kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabet ise üçüncü sırada yer almaktadır. Profesyonel yöneticiler ise kendileri ile aile üyeleri arasında çıkan sorunları ikinci sırada, veliaht seçimini ise üçüncü sırada saymaktadır.
- İşletmeler büyümek için ağırlıklı olarak içsel büyüme stratejilerine yer vermektedir (pazara nüfuz etme, ürün geliştirme ve pazar geliştirme). Bunun bir nedeni işletmelerin kendi yağlarıyla kavrulma düşüncesinden kaynaklanmadır. Diğer yandan yöneticilerin bilgi birikimleri, vizyonları ve pazar koşulları ve finansman olanakları da büyüme stratejilerin seçiminde etkili olmaktadır.

- Büyümeyle birlikte ortaya çıkan aile işletmelerine özgü sorunlar konusunda aile üyesi yöneticiler kendileri ile profesyonel yöneticiler arasında yaşanan sorunları ilk sırada göstermiştir. İkinci sırada, büyümeyle birlikte sayıları artan profesyonel yöneticilerin işletmeye aile üyeleri kadar bağlılıkla çalışmadığı gelmektedir. Terfi veya ücretlendirme konusunda aile üyeleri ile profesyoneller arasında ayrımcılık yapılması ve akrabaların kayrılması, sözü edilen diğer sorunlardır. Profesyonel yöneticiler, aile üyesi yöneticilerin sorun olarak nitelendirdiği bir çok unsuru bir sorun olarak görmemektedir. Bu yöneticiler, şirketteki bazı görevlere yalnızca aile üyelerinin getirilmesine belirgin bir biçimde karşıdırlar.
- Bir aile işletmesinde çalışmanın üstünlükleri arasında en çok ifade edilenler güven ve dayanışma ortamının varlığı, daha hızlı karar alma, uyumlu çalışma ilişkileri olmuştur. Sakınca olarak ise en çok olaylara duygusal yaklaşım, yetkinin devredilmemesi, profesyonel yaklaşımın yokluğu ve yetki ve sorumlulukların dağılımındaki belirsizlikler sayılmıştır. Görüşme yapılan 14 işletmeden 11'inde profesyonel yöneticilerin doğrudan kendi alanlarıyla ilgili olsa bile aile üyelerine danışmak zorunda olması, bu sorunların varlığının bir göstergesi olmaktadır.
- Aile işletmelerinde yönetim kurulları tamamıyla aile üyelerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte bu kurullar “formalite/lastik mühür yönetim kurulu” olarak anılmakta, bir çok aile üyesi yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirmek üzere kurulda yer almaktadır. İşletmenin geleceğiyle ilgili stratejik kararlar bir ya da iki kişi tarafından alınmakta, yönetim kurulunda son şeklini almakta, profesyonel yöneticiler ise olayların dışında kalmaktadır. Yöneticiler, stratejik kararların alınmasında ailenin bu yatırımlardan nasıl etkileneceğini hiç hesaba katmamaktadırlar. İşletme için iyi olan aile için de iyidir düşüncesi yaygındır.
- Görüşülen işletmelerin çoğunluğunda ya 1. ya da 1 ve 2. kuşak işbaşındadır. Batılı işletmelerin tersine veliaht seçiminin diğer konulara göre daha geri planda kalmasının nedeni, Türk aile işletmelerinde hüküm süren babaerkil yapının nedenidir. Bir sonraki patronun kim olacağı ve bu konudaki sıralama genellikle yaşa ya da kurucunun kararına göre belirlenmektedir. Büyüğe duyulan saygı ya da çekinme, kurulan hiyerarşinin diğer kardeşler ya da aile üyeleri tarafından

bozulmasına engel olmaktadır. Ancak kardeşler arasında yetenekler açısından çok belirgin bir fark varsa yaşa bağlı hiyerarşi bozulabilmektedir. Babaerkil yapının çok fazla egemen olmadığı aile işletmelerinde ise daha demokratik bir ortam bulunmakta, yetenekler ve eğitim, yönetimin devrinde daha ön plana çıkmaktadır. Babaerkil yapının etkisi karar alma sürecinde de etkisini göstermektedir. Yaşça büyük olan aile üyesi genellikle son sözü söylemektedir. Sonuçta karar alma süreci hızlanmakla birlikte, karar sürecinde etkili olabilecek bazı noktaların ifade edilmesi de mümkün olmamaktadır. Büyüğe duyulan saygı ve çekinme, kardeşler arasındaki çekişme ve rekabetin -belki de görünürde- azalmasında etkili olmaktadır. Ayrıca yöneticiler, evde iş konuşmamaya özen göstererek, aile ve iş sistemlerinin sınırlarının ayrılmasını sağlamakta, bu da aile ve işteki rollerin birbirine karışmamasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır.

- Yöneticilerin çoğunluğu uzun vadede işletmenin yönetiminde hem aile üyelerinin hem de profesyonellerin bulunacağını karma bir yönetim grubunun işbaşında olacağını belirtmiştir. Yalnızca iki işletme yönetiminde aile üyelerinin bulunacağını ifade etmiştir. Buradan aile işletmelerinde profesyonelleşme yönündeki çabaların devam edeceği sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Scott ve Bruce'un gelişme evreleri modeli temel alınarak, araştırma yapılan işletmelerin hangi büyüme evresinde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerden sonra 1 işletmenin ikinci evre olan tutunma evresinde (Çekiçler), 6 işletmenin üçüncü evre olan büyüme evresinde (Cicisan, Güler Emaye, E.J.S., Demircanlar, Gökay ve Akın), 7 işletmenin ise dördüncü evre olan genişleme evresinde (Erden, G. Demirkaya, Ay Plastik, Şahlan, Eskim, Atik ve Sarar) yer aldığı görülmüştür. Her bir evrenin kendine özgü yönetsel ve örgütsel koşulları ve gerekleri vardır. İşletmelerin içinde bulunduğu evreyi bilmesi, sağlıklı büyümenin gerçekleşmesini ve karşılaşılması muhtemel krizlerin kestirilmesine yardımcı olacaktır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Aile işletmelerinde büyüme sürecini konu alan bu çalışmada, Türk aile işletmelerinin, literatürde ortaya konulan aile işletmesi prototipinden önemli farklılıklar gösterebileceği sonucuna varılmıştır. Özellikle Batı kaynaklı araştırmalar ve yayınlarla karşılaştırma yapıldığında, Eskişehir'deki aile işletmelerinin, sahiplerinin ve yöneticilerinin olaylara bakış açıları, tutumları, öncelikleri, yönetim tarzları ve karşılaştıkları sorunlar itibarıyla farklı özelliklere sahip olduğu görülmektedir. Sözgelişi, Batılı işletmelerde üzerinde sıkça durulan yönetimin devamlılığını planlama, kardeşler veya akrabalar arasında yaşanan çekişme ve rekabet, karar almada yaşanan sorunlar, vb. konular Eskişehir'deki aile işletmelerinde önceliğini kaybetmektedir. Sermaye ve profesyonel yönetici bulma, profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma ise öne çıkan konular olmaktadır. Emekliliği düşünen kurucunun işletmesini üçüncü kişilere satma seçeneğinin Batı ülkelerindeki yaygınlığına karşılık, Eskişehir'de işletmenin ailenin sonraki kuşaklara devrinden başka seçenek yok gibidir. Ekonomik ve toplumsal çeşitli faktörlerin yanı sıra, bu ve benzeri farklılıkların önemli nedenlerinden birisi de, babaerkil yapı ve ilişkilerin Türk aile işletmelerinde egemenliğini sürdürmesidir.

Toplumsal ve kültürel birikimin bir yansıması olan babaerkil yapının hem olumlu hem de olumsuz sonuçları vardır. Babaya, büyüklere saygı duyma ve itaat, ailevi değerlere bağlılık gibi özellikler aile üyelerinin birbirinin etrafında kenetlenmesini ve zorluklarla tek vücut halinde mücadele edilebilmesini sağlamaktadır. Önceki paragrafta sözü edildiği gibi bu yapı, veliaht seçiminde, karar almada ve kardeşler arasındaki ilişkilerde yaşanan sorunların (belki de görünürde) en az düzeyde kalmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte aynı yapı, işletme için en uygun adayın yönetimi devralması, işletme için en uygun kararın alınması ya da aile üyeleri arasında içten içe sürdürülen çekişmelerin engellenmesini sağlayan, demokratik ve katılımcı bir ortamın yaratılmasını garanti etmemektedir. Babaerkil yapının yansımalarından birisi olan kız evlatların ve eşlerin çalıştırılmaması, işletmenin yönetimine olumlu katkılarda bulunabilecek bazı aile üyelerinin atıl kalmasına yol açmaktadır.

İşletmeler büyüdükçe, içinde bulundukları evrenin örgütsel ve yönetsel gereksinimleri artmaktadır. Sözgeşi, genişleyen faaliyetlerin getirdiği ek iş yükünü azaltmak üzere bilgi teknolojisinin olanaklarından daha fazla yararlanmak gerekmektedir. Bu da bilgisayar ve benzeri donanıma yatırım yapılmasını, bunları kullanabilecek personelin istihdamını ve eğitilmesini gerektirir. Diğer yandan, sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim de artmaktadır. Aile işletmelerinin büyüme sürecinde karşılaştıkları en büyük sorun da budur: Aile işletmeleri, sağlıklı büyüme ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi gerçekleştirmekte ve koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmaktadır.

İşletmenin faaliyetine yeni başladığı dönemlerde hemen hemen tüm işlevleri kendileri yerine getiren girişimci(ler), faaliyet alanının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmeye başlamaktadır. Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra, büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadırlar. Görüşme yapılan tüm işletmelerde hemen hemen tüm yöneticilerin profesyonel yönetici bulma ve onu elde tutmanın güçlüğünden ve profesyonel yöneticilerle yaşanan sorunlardan söz etmeleri, yapısal dönüşümde yaşanan sorunlara işaret etmektedir.

Aile üyesi yöneticilerin çoğunluğu, profesyonel yöneticilerin işletmeye kendileri kadar bağlı olamayacağını düşünmektedir. Diğer yandan tüm işletmelerde profesyonel yöneticiler, çoğu konuda kendi yetki alanlarıyla doğrudan ilişkili olsa bile aile üyelerine danışmak zorundadır. Bu örnekler, aile işletmelerinin başarısı için profesyonelleşme ve kurumsallaşmayı en öncelikli konu olarak değerleyen yöneticilerin profesyonel yönetimin ne anlama geldiğini bilmediğini ortaya koymaktadır. Buradaki temel sorun, aile üyesi yöneticilerin aile içinde geçerli kurallar, kalıplar ve hiyerarşik yapı içerisine profesyonel yöneticileri de dahil etmek istemeleridir. Buna direnen profesyonel yöneticiler ya işten ayrılmakta ya da aile üyeleriyle sürekli çatışma halinde olmaktadır. Profesyonel ve kurumsal çerçevenin yokluğu, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında belirsizliğe ve işletmedeki rollerin birbirine karışmasına neden olmaktadır.

Aile işletmeleri, yarattıkları istihdam olanakları ve katma değer ile ülke ekonomisinde çok önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte bu işletmeler henüz kapalı bir kutu olma özelliklerini sürdürmektedir. Yapılan araştırma ile Eskişehir'deki aile işletmelerinin büyüme yönünde sürekli arayış içerisinde oldukları, buna karşılık büyüme konusunda planlı ya da bilinçli hareket etmedikleri sonucuna varılmıştır. Diğer yandan büyüme yönünde alınan kararların belirli bir analize dayanmadığı, eğer belli bir büyüme hedefi varsa bile bu hedefin tüm yöneticilerce paylaşılmadığı ortaya çıkmıştır.

Sağlıklı bir büyüme süreci için aile işletmelerinin üstünlüklerini öne çıkaracak, sakıncalarını ise en alt düzeyde tutacak politika ve stratejilerin uygulanması gerekir. Bunun için özellikle aile üyelerinin işletmeye ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir. Aile, işletme ve sahiplik sisteminin sınırları netlikle çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Eskişehir'deki aile işletmeleri, kendilerini dış dünyadan soyutlayan kabuklarını kırmalı, yeterince uzmana, danışmana, akademisyenlere ve profesyonel yöneticilere kapısını açmalıdır. Alınması gereken diğer önlemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmede günübirlik değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçlerin, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir.
- İşletmede kimlerin, hangi sırayla işletme yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere bağlı olarak planlanmalıdır.
- Profesyonel yöneticileri aile üyelerine benzetmek yerine, olaylara farklı bir pencereden bakan kişiler olarak görmek gerekir. Profesyonel yöneticiler karar alma sürecine dahil edilmeli, gerçek anlamda yetki ve sorumluluk verilmelidir.
- Karar alma dar bir çevrede, aşırı merkeziyetçi bir zihniyetle değil farklı görüşlerin özgürce tartışıldığı bir ortamda gerçekleşmelidir. Bu açıdan yönetim kurulları, yalnızca yasal gerekleri yerine getirmek için değil, stratejik kararların alındığı icracı

organlar durumuna gelmelidir. Kurul toplantılarına işletmede aktif olarak görev alan yöneticiler yanında danışmanlar, akademisyenler, vb. katılmalıdır.

- Büyümenin bir amaç değil, ulaşılacak istenen amaçların gerçekleşmesi için planlanması, denetlenmesi gereken bir araç olduğunun bilicine varılmalıdır. Büyüme, eğer işletmeyi daha güçlü ve sağlıklı bir yapıya kavuşturacaksa düşünülecek bir seçenek olmalıdır.
- Büyüme hedefleri rasyonel ve ölçülebilir olmalıdır. Belirlenen hedef tüm yöneticilerce bilinmelidir. İşletme yönetimi, büyümeyi ölçecek ve büyüme evrelerini belirleyebilecek sistemlere sahip olmalıdır. Büyüme sürecinde yöneticiler ve personel gözlenmeli, yetenek, bilgi ve becerilerinde ortaya çıkabilecek yetersizlikler, bir krize neden olmadan önlenmelidir. Yöneticiler, içinde bulunulan büyüme evresinin gerektirdiği yönetim tarzını uygulamalıdır.
- Büyüme seçeneklerinin değerlendirilmesinde, seçilen stratejinin işletmenin bünyesine, aile üyelerinin ve profesyonel yöneticilerin yetenek, beceri ve eğitimlerine uygun olup olmadığı araştırılmalıdır. Uzun dönemli büyüme hedeflerine uygun olarak yöneticilere ve diğer personele gerekli eğitim verilmelidir.
- Büyüme stratejisi sürdürülebilir olmalı, işletmeyi finansal açıdan riske sokmamalıdır. Büyüme için bir hedef saptanmalı, bu hedef belirli dönemler itibarıyla gözden geçirilmelidir. Büyüme kararı alınmadan işletme içi ve işletme dışı ekonomik, finansal, çevresel unsurlar değerlendirilmelidir.
- Aile işletmelerini anlamaya yönelik araştırmaların sayısı artırılmalı, KOSGEB benzeri kuruluşlar aile işletmeleri için de oluşturulmalı ve üniversiteler, tıpkı Batı ülkelerinde olduğu gibi, aile işletmesi merkezleri kurmalıdır.

Yeterli bilinç düzeyi, para, zaman, ve eğitimi zorunlu kılan bu önerilerin gerçekleştirilmesi zahmetli bir süreç olsa bile, aile işletmeleri ancak böylelikle, kuramsal açıdan sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarma şansına sahip olacaklardır.

E K L E R

Ek-1: AİLE İŞLETMELERİ GÖRÜŞME FORMU

1. Gelecek yıl için büyüme hedefiniz nedir? Büyümeyi ölçmek için hangi ölçütleri kullanıyorsunuz?
2. Büyüme hedefini işletmede kim ya da kimler belirler, son kararı kim/kimler verir? Büyüme hedefinizi belirlerken firmada hangi iç ve dış faktörler gözönüne alınıyor?
3. Şirket olarak büyümedeki amaçlarınız nelerdir ? Size uygun gelen üç seçeneği önceliklerine göre 1,2,3... şeklinde sıralayınız.

- | | |
|--|--|
| ☐ Pazar payını artırmak | ☐ Maliyetleri düşürmek |
| ☐ Daha iyi rekabet edebilmek | ☐ Ailenin geleceğini garanti altına almak |
| ☐ Daha fazla saygınlık kazanmak | ☐ Ailenin yeni kuşaklarına iş sahası yaratmak |
| ☐ Diğer..... | |

4. Büyük işletme olmanın getirdiği üstünlüklere ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Daha fazla pazar payı			
Ucuz sermayeye kolay erişim			
Marka ya da markaların daha fazla tanınması			
Etkili ve daha yoğun reklam fırsatı			
Ülke dışında faaliyet gösterme fırsatı			
Profesyonel yönetici ve uzman çalıştırma fırsatı			

5. Büyük şirket olmanın getirdiği sakıncalara ilişkin aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Personel tatmini daha azdır.			
İşten kaytarma oranı daha yüksektir.			
Bürokrasi fazladır.			
Bölümler arasında koordinasyon sağlamak zordur.			
Esneklik azdır, bu nedenle pazardaki değişimlere daha geç tepki verirler.			

6. Büyüyen bir işletmenin karşılaşılabileceği en önemli sorunlar hangileridir? Lütfen size uygun gelen seçeneklerden ilk üçünü önceliklerine göre 1, 2, 3... şeklinde sıralayınız.

☐ Bürokrasinin artması	☐ Faaliyetleri ve çalışanları koordine etme güçlüğü
☐ Yöneticilerin iş yükünün artması	☐ Sermaye bulma güçlüğü
☐ Personelin iş yükünün artması	☐ Profesyonel yönetici bulma güçlüğü
☐ Şirketi ve çalışanları denetim güçlüğü	☐ Yetki ve sorumlulukların birbirine karışması
☐ İşleri zamanında yetiştirememe	☐ Diğer.....

7. Şirketinizin büyümesini hangi kaynaklarla finanse ediyorsunuz? Lütfen size uygun gelen seçenekleri önceliklerine göre 1, 2, 3... şeklinde sıralayınız.

☐ Öz sermaye	☐ Özel Banka kredileri
☐ İşletmede çalışmayan akrabalar	☐ Yeni ortak
☐ Devlet kredileri	☐ Diğer.....

8. Şirketinizdeki belli başlı yatırımlar hangi alanlara yapılmaktadır? Lütfen size uygun gelen seçenekleri önceliklerine göre 1, 2, 3... şeklinde sıralayınız.

☐ Üretim birimlerinin modernizasyonu	☐ Yeni fabrika açılması
☐ Üretim kapasitesinin artırılması	☐ Araştırma-geliştirme
☐ Çalışma sermayesinin takviyesi	☐ Diğer.....

9. Şirketiniz aşağıdaki büyüme stratejilerinden hangilerini daha önce uyguladı, hangilerini uygulamakta ve hangilerini gelecekte uygulamayı planlamaktadır ? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

	Geçmişte	Şu anda	Gelecekte
Mevcut ürünlerle şirketin pazar payını artırma			
Yeni ürünler geliştirme yoluyla şirketin mevcut pazardaki payı artırma			
Mevcut ürünlerle daha önce girilmemiş pazarlara girme			
Yeni ürün geliştirerek daha önce girilmemiş pazarlara girme			
Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri satın alma			
Farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerle birleşme			
Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri satın alma			
Şirkete hammadde, ara mamul, parça sağlayan işletmeleri satın alma			
Şirkete hizmet eden toptancıları ya da perakendecileri satın alma			
Satış acenteleri kurma			
Diğer işletmelerle ortak girişimde bulunma (joint venture)			
Lisans / franchising verme			

10. Lütfen aşağıdaki ifadeleri şirketinizin mevcut durumuna göre evet veya hayır şeklinde yanıtlayınız.

	Evet	Hayır
Şirket birbirinden farklı özellikteki piyasalara yönelik faaliyette bulunmaktadır.		
Şirketin birden fazla dağıtım kanalı vardır.		
Faaliyet gösterilen sektörde rekabet yoğunluğu vardır.		
Araştırma geliştirmeye yeterli oranda pay ayrılmaktadır.		
Şirketin büyümeyi devam ettirebilmesi için daha fazla sermayeye ihtiyacı vardır.		
Tepe yöneticiler birim yöneticileri ve şirketin birimleri üzerinde tam bir denetime sahiptir.		
Tepe yöneticiler her konuda personele karışmaz, kendisine bir sorun geldiğinde harekete geçer.		
Şirketteki birim yöneticileri yeterince yetkiye sahiptir.		
Profesyonel yöneticiler kendi alanlarıyla ilgili olarak diğer aile üyelerine danışmak zorunda değildir.		
Şirketteki aşırı bürokrasi zaman zaman işlerin aksamasına yol açmaktadır.		
Şirketin bir örgüt şeması ve örgüt el kitabı vardır.		
Şirkette ürün geliştirme, sorun çözme vb. alanlara yönelik ekip çalışmalarına yer verilmektedir.		
Şirkette profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma yönünde çaba gösterilmektedir.		
Şirkette pazar ve ürün geliştirme birimi vardır.		
Şirkette yönetim bilgi sistemi vardır.		
Şirkette bütçeleme çalışmaları vardır ve etkili biçimde kullanılmaktadır.		

11. Lütfen aşağıdaki ifadeleri şirketinizin mevcut durumuna göre evet veya hayır şeklinde yanıtlayınız.

	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum
Şirkette profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında çatışma yaşanmaz.			
Profesyonel yöneticiler şirkete aile bireyleri kadar bağlıdır.			
Terfi veya ücretlendirme konusunda aile bireyleri ile diğer yöneticiler arasında bir fark gözetilmemektedir.			
Şirketteki bazı görevlere yalnızca aile bireylerinin getirilmesi uygundur.			
Yönetimi gelecekte kimin devralacağı konusunda bir sorun yaşanmaz.			
Şirkette yetki ve sorumlulukların devredilmesinde yetenekler en önemli kriterdir.			
Şirkette çalışan akrabaların diğer çalışanlara göre bir ayrıcalığı yoktur.			
İş ve aileyi ilgilendiren konular birbirine karıştırılmaz.			
Kimin hangi işi yapacağı konusunda aile bireyleri arasında bir çatışma yaşanmaz.			
Karar alma konusunda aile bireyleri arasında bir sorun yaşanmaz.			

12. Lütfen aşağıda yer alan aile işletmelerine özgü konulardan, işletmenin başarısı açısından kritik özellik gösteren beş tanesini 1,2,3,...şeklinde sıralayınız.

- ☐ Aile üyelerinden hangisinin bir sonraki patron (genel müdür vb.) olacağı
- ☐ Kardeşler arasında yaşanan çekişme ve rekabet
- ☐ Akrabaların kayrılması
- ☐ Aile üyeleri ve diğer personel arasındaki ücretleme ve iş yüküne yönelik sorunlar
- ☐ Profesyonel yönetime geçiş ve kurumsallaşma
- ☐ Profesyonel yöneticilerle aile üyeleri arasında yaşanan sorunlar
- ☐ Aile üyeleri arasında şirkette kimin hangi işi yapacağı konusunda yaşanan sorunlar
- ☐ Aile içinde ve şirketteki rollerin birbirine karışması
- ☐ Diğer.....

13. Sizce aile ile aynı ortamda çalışmanın en önemli üstünlükleri ve sakıncaları nelerdir?

14. Aile sorunlarıyla şirket sorunlarının birbirine karışmaması için herhangi bir çaba gösteriyor musunuz? Eğer gösteriyorsanız ne tür önlemler alıyorsunuz?

15. Şirketinizin yönetim kurulunun bileşimi nasıldır (aktif olarak şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyeleri, profesyonel yöneticiler vb.)?

16. Şirkette kimin patron (genel müdür vb.) olacağı nasıl belirlenmektedir?

17. İşletmenin geleceğini yakından ilgilendiren stratejik kararlar nasıl ve kimler tarafından alınmaktadır?

18. Büyüme amaçlı yatırım kararlarını alırken aile açısından hangi kriterleri dikkate alırsınız?

19. Aile bireylerinin, profesyonel yöneticilerin ve çalışanların performanslarını değerlemek için herhangi bir sisteme sahip misiniz? Eğer sahipseniz bu sistem nasıl işlemektedir?

20. Bundan 10 yıl sonra şirketin başında kimlerin olacağını düşünüyorsunuz (tamamen aile üyeleri mi, tamamen profesyonel yöneticiler mi yoksa karma mı)?

21. İşletmede şu anda hangi kuşak ya da kuşaklar görev yapmaktadır (1., 2., 3.,)?

22. Danışmanlık şirketlerinin hizmetlerinden yararlanıyor musunuz?

Şirket adı:

yaşı

eğitim durumu

şirketteki görevi

aile üyesi olup olmadığı

şirkette çalıştığı yıl

Ek 2: ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİNİ OLUŞTURAN AİLE İŞLETMELERİ

Sıra	İşletme	Sektör
1	Akın Boya	Kimya, Petrol
2	Aksoylu Treyler	Tarım makineleri
3	Alpes Endüstri	Metal eşya
4	Arapoğlu Giyim	Giyim
5	Arıkan Kriko	Taşıt araçları ve yardımcı imalat
6	Atık Gıda	Gıda
7	Ay Plastik	Buzdolabı yan sanayi ürünleri
8	Başak Emaye	Isınma gereçleri imalat sanayii
9	Başak Kiremit	Pişmiş kilden yapı gereçleri üretimi
10	Baycan Elektrik	Elektrik makineleri ve gereçleri üretimi
11	Birlik Kimya	Kimya, Petrol
12	Cicisan	Gıda
13	Çesan	Metal eşya
14	Çekiçler	Mermer üretimi
15	Çetintaş	Giyim
17	Demircanlar Yağ Sanayi	Gıda
18	Dinç Kimya	Kimya, Petrol
19	Doğruöz	Giyim
20	Doğu Çay İşletmesi	Diğer gıda
21	Erden Gıda	Gıda
22	Ertan Döküm	Metal ana sanayii
23	Ertanlar Makine Sanayi	Makine imalat sanayii
24	Eskim Kimya	Kimya, Petrol
25	Eskişehir Jant Sanayi	Taşıt araçları ve yardımcı imalat
26	Es-Tuz	Diğer gıda
27	Gazpa Endüstri Mamulleri	Kimya
28	Gökay Soğuk Hava	Diğer gıda
29	Güler Emaye	Isınma gereçleri imalat sanayii
30	Gülsan Isı	Isınma gereçleri imalat sanayii
31	Günberk Demirkaya	Diğer imalat sanayi
32	Hisarlar	Tarım makineleri ve gereçleri imalatı
33	İlgaz İnşaat	Konut üretimi
34	Isıtaş Soba	Isınma gereçleri imalat sanayii
35	Kılıçoğlu/Endel	Pişmiş kilden yapı gereçleri üretimi
36	Köylüoğlu Makine	Makine imalat sanayii
37	Mercan Kauçuk	Kauçuk ve plastik ürünler
38	Necdet Alpata	Alkolsüz ve hafif alkollü içki pazarlama
39	Öznur Pres Makine	Metal eşya sanayi
40	Sarar	Giyim
41	Şahlan Kabin	Tarım makineleri ve gereçleri imalatı
42	Turan Kağıt	Kağıt ve basım sanayii
43	Turan Tarım	Tarım makineleri ve gereçleri imalatı
44	Yasin Çakır Un Sanayi	Un ve yan mamullerin üretimi

KAYNAKÇA

ACAR, Azim, "Sabancı'da Uygulamaya Geçmek de Esnek", **Ekonomik Forum** (TOBB Aylık Dergisi, 1995/3).

AKI, Volkan, "Yeni Bir Dev Doğuyor", **Capital** (1996/12).

ANDERSON, Alan H.-Dennis BARKER, **Effective Enterprise and Change Management** (Oxford: Blackwell Publishers, 1996).

ANSOFF, Igor, **Corporate Strategy** (New York: McGraw-Hill, 1965).

ARONOFF, Craig E.-Joseph H. ASTRACHAN, "How to Make Better Decisions", **Nation's Business** (ocak 1996/1).

BEEHR, Terry -J. DREXLER- S. FAULKNER, "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparison to Non-family Businesses", **Journal of Organizational Behavior**, c.18.,(1997).

BELLET, William vd., "Family Business Comes Alive as a Field of Study", **Cornell University: Family Business Research Institute**, (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=Cornell&ID=369>, 1996).

BHIDE, Amar, "The Questions Every Entrepreneur Must Answer" **Harvard Business Review** (kasım-aralık 1996).

BOONE, Louis E. -David L. KURTZ, **Contemporary Business**, 8.b., (Fort Worth: Dryden Press, 1996).

BRIGHAM, Eugene F., **Fundamentals of Financial Management**, 7.b., (Forth Worth: The Dryden Press, 1995).

BUĞDAYCI, Ahmet, "Bir Aile Şirketi Nasıl Değişti?", **Capital** (1997/10).

BYGRAVE, William D., "The Entrepreneurial Process" **The Portable MBA in Entrepreneurship** (Der: William D. BYGRAVE), (New York: John Wiley & Sons, 1994).

CARDOZO, Richard N. -Brian HARMON-Alexander ARDISHVILI, "Understanding New Business Growth" **International Entrepreneurship** (Der.: Sue BIRLEY-Ian C. MACMILLAN) (New York: Routledge, 1995).

CARROLL Glenn R., "Organizations...The Smaller They Get" **California Management Journal**, c.37, (sonbahar, 1994/1).

CERTO, Samuel C. -J. Paul PETER, **Strategic Management: A Focus on Management** (New York: McGraw-Hill, 1990).

CEYLAN, Ali, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, 4.b. , (Bursa: Ekin Yayınları, 1995).

CHANDLER, Alfred, Jr., **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism** (Cambridge: The Belknap/Harvard, 1990).

CLARKE, Christopher J., "Acquisitions- Techniques for Measuring Strategic Fit", **Long Term Planning**, (1997/3).

COX, Edwin S., "The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities", **Cornell University: Family Business Research Institute**, (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProwCode=Cornell&ID=356>, 1996).

ÇOKER, Dilek, "Mardin'li Orhan'ın Çin'e Uzanan Öyküsü", **Capital** (1998/1).

DAFT, Richard L., **Management**, 4.b., (Forth Worth: Dryden Press, 1997).

d'AMBOISE, Gerald-Marie MULDOWNY, "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements", **Academy of Management Review** (1998/2).

DAVIDOW, Thomas - Richard NARVA, "The Key Issues that Can Help Family Businesses Gain Control of Sibling Rivalries", **Northeastern University: Center for Family Business** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=847>, 1996).

DEWHURST, Jim - Paul BURNS, **Small Business Management**, 3.b. (Londra: The Macmillan Press Ltd., 1993).

DOUD, Ernest, Jr., "Unraveling the Mysteries of Family-Owned Business" **University of Southern California: Family Business Program** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=USC&ID=265>, 1996).

DRUCKER, Peter F., **The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today** (New York: Harper&Row, 1986.).

DRUCKER, Peter, **The Practice of Management** (New York: Harper & Row, 1986).

DYER, W. Gibb, Jr., **The Entrepreneurial Experience: Confronting Career Dilemmas of the Start-Up Executive** (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (İstanbul: Der Yayınları, 1997).

FORD, Jeffrey D., "The Administrative Component in Growing and Declining Organizations: A Longitudinal Analysis", **Academy of Management Journal** (1980/4).

GARİH, Üzeyir, "Yönetim Yürütme Organları" **Radikal** (24 nisan 1997).

GARİH, Üzeyir, "Kurumlarda Büyüme" **Radikal** (3 temmuz 1997).

GHOSHAL, S. -M. HAHN-P. MORAN, **Management Competence, Firm Growth and Economic Progress**, Çalışma Raporu, (Fontainebleau: Insead, 1997).

HARPER, Stephen C., **The MacGraw-Hill Guide to Managing Growth in Your Emerging Business: Guidelines for Transforming Your Small Business into an Exceptional Enterprise** (New York: MacGraw-Hill, Inc., 1995).

HATTEN, Timothy S., **Small Business: Entrepreneurship and Beyond** (New Jersey: Prentice-Hall, 1997).

HAVEMAN, Heather A., "Organizational Size and Change: Diversification in the Saving and Loan Industry after Deregulation", **Administrative Science Quarterly** (Mart 1993).

HAX, Arnolde C. - Nicolas S. MAJLUF, **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach** (New Jersey: Prentice Hall, 1991).

HISRICH, Robert D. -Michael P. PETERS, **Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise**, 3.b., (Chicago: Irwin, 1995).

HOLLAND, Phyllis G.-William R. BOULTON, "Balancing the 'Family' and the 'Business' in Family Business", **Business Horizons** (mart/nisan 1984).

JENKINS, Mark -Gerry JOHNSON, "Entrepreneurial Intentions and Outcomes: A Comparative Casual Mapping Study", **Journal of Management Studies** (kasım 1997).

KARATAŞ, Süleyman, **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 2.b., (İstanbul: Veli Yayınları, 1991).

KAROFISKY, Paul L. -Bonnie MILLS, "Joining the Family-Working with Family Business", **CPA Journal**, c. 65, (haziran 1995/7).

KAZANJIAN, Robert K. -Robert DRAZIN, "An Empirical Test of Growth Progression Model", **Management Science** (1989/12).

KETS DE VRIES, Manfred F.R., "The Dark Side of Entrepreneurship" **Harvard Business Review** (kasım/aralık 1985).

KETS DE VRIES, Manfred, **Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm** (New York: International Thomson Business Press , 1996).

KILIÇ, Mine, "Ayrılık Profesyonelliği Getirdi", **Kariyer Dünyası** (1998/2).

KOÇEL, Tamer, "Aile İşletmeleri ", **Milliyet** (13 aralık 1991).

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar**, 6.b., (İstanbul:Beta Basım Yayım, 1998).

KOTLER, Philip, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**, 7.B., (New Jersey: Prentice Hall, 1991).

KUMAR, Manmohan S., **Growth, Acquisition and Investment** (Cambridge: Cambridge University Press, 1984).

KURATKO, Donald F.-Richard M. HODGETTS, **Entrepreneurship: A Contemporary Approach** (Fort Worth: The Dryden Press, 1995).

KURILOFF, Arthur H. -John M. HEMPHILL, Jr.-Douglas CLOUD, **Starting and Managing the Small Business**, 3.b., (New York: McGraw-Hill, 1993).

LAWLER, Edward E., "Rethinking Organization Size" **Organizational Dynamics** (sonbahar 1997).

LEVIN, Barry - Michael LEVINE, "Family Business Compensation", **Canisius College: Family Business Quarterly** (<http://nmq.com/DataNMQ/Traffic/Search/CPReslts.dbm?ContProv Code=canisius&Net Center=FamBizNC>, 1995).

LOVE, James H. - John SCOULER, "Growth by Acquisitions: The Lessons of Experience", **Journal of General Management** (1990/3).

LUBATKIN, Michael H. - Peter J. LANE, "Psst... The Merger Mavens Still Have It Wrong", **Academy of Management Executive** (1996/1).

LUBATKIN, Michael, "Value Creating Mergers: Fact or Folklore", **Perspectives on Strategic Management: Selected Readings**, (Der.: Rocki-Lee DeWitt ve diğ.), 3.b., (New York: McGraw-Hill, Inc., 1993).

LYMAN, Amy-Matilda SALGANICOFF-Barbara HOLLANDER, "Women in Family Business An Untapped Resource" **SAM Advanced Management Journal** (kış, 1985).

MAGRATH, Alan J., **Strategies for Growth in Uncertain Times** (Lincolnwood: NTC Business Books, 1995).

MAGRETTA, Joan, "Governing the Family-owned Enterprise: An Interview with Finland's Kristen Ahlström" **Harvard Business Review** (ocak-şubat 1998).

MENDOZA, Drew S., "Successful Family Meetings: A Critical Foundation for Business Longevity", **Northeastern University: Center for Family Business** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=2132>, 1996).

MORTAN, Kenan, Ömer CÜCELİOĞLU ve Toraman ALPASLAN, **Türkiye'de Girişimcilikle İlgili Sorunlar ve Çözümler** (İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 1987).

McKIMMY, Scott, "Survey: An Inventory of Family Business Experiences", **University of Toledo, Center for Family Business** (<http://199.103.128.199/cgi-shl/dbml.exe?Template=/nmq/Traffic/Search/CPReslts.dbm&ContProvCode=utolecfb&NetCenter=FamBizNC>, 1996)

NORMANN, Richard, **Management for Growth** (Chichester: John Wiley and Sons, 1977).

OKTAY, Müjde, **Şirketler İçin Sinerjik Bir İşbirliği Yolu: Ortak Girişimler** (İstanbul: İSO Yayınları, 1997).

ÖZ-ALP, Şan, "Yönetim Kurullarının Gereksizliği", **MERCEK** (temmuz, 1998).

ÖZ-ALP, Şan, **Küçük İşletmeler** (Ankara: EİTİA Yayınları, 1971).

ÖZBAŞAR, Sera, **İşletme Politikası: Büyüme Stratejileri ve Yönetimi** (İstanbul: Yönetim Geliştirme A.Ş., 1981).

ÖZER, Yaprak, "Sabancı'nın 'Böyle Gitmez' Planı", **Capital** (1995/12).

PEARCE, John A. -Richard B. ROBINSON, **Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy**, 6.b., (Chicago: Irwin, 1997).

PENG, Mike W. - Peggy Sue HEATH, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice", **Academy of Management Review** (1996/2).

PETERS, Tom, "Rethinking Scale" **California Management Review** (sonbahar, 1992).

POTLER, Marvin, "In Family Business, Frank Meeting Is a Must", **Baltimore Business Journal** (22 aralık 1995).

POTLER, Marvin, "In Family Business, Frank Meeting is A Must", **Baltimore Business Journal** (22/12/1995).

POZA, Ernesto, **Smart Growth: Critical Choices for Business Continuity and Prosperity** (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1989).

QUINN, Robert E. -Kim CAMERON, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", **Management Science** (29/1, ocak 1983).

ROSENBLATT, Paul C. - Stuart ALBERT, "Management and Succession: Intergenerational Relationships in Fact and Metaphor" **Corporations, Businesses, and Families** (Der.: Roma S. HANKS- Marvin B. SUSSMAN), (New York: The Haworth Press, 1990).

ROSENBLATT, Paul C. vd., **The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm** (San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1990).

SCARBOROUGH, Norman B. - Thomas W. ZIMMERER, **Effective Small Business Management**, 8.b., (New York: Macmillan Publishing Co., 1993).

SCOTT, Mel - Richard BRUCE, "Five Stages of Growth in Small Business", **Long Range Planning** (1987/3).

SMITH, Ken G. -Terence R. MITCHELL-Charles E. SUMMER, "Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle", **Academy of Management Journal**, c.28, (1985/4).

SNOW, Charles C.- R.E. MILES-H.J.COLEMAN, "Managing 21st Century Network Organizations" **Organizational Dynamics** (kış, 1992).

STUCKEY, John -David WHITE, "When and When Not to Vertically Integrate", **Sloan Management Review** (ilkbahar, 1993).

SUĞUR, Nadir, "Growth Potential of Small Firms in Turkey: A Sociological Study of the OSTİM Industrial Estate in Ankara", **METU Studies in Development** (1997, 1).

TATE, Curtis E. vd., **Managing for Profits: A Guide for the Growing Business** (Illinois: Dow Jones-Irwin, 1984).

UPTON, Nancy vd., "A Comparative Analysis of Learning Needs of Family-owned and Entrepreneurial Firms", **Baylor University: Institute for Family Business** (<http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/baylor/papers/95ifbpa.htm>, 1996).

UPTON, Nancy, "Financing Transition in Family Firms: Behavioral Aspects", **Baylor University: Institute for Family Business** (<http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/baylor/papers/swafed.htm>, 1996).

VINTON, Karen, "Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success", **Montana State University: Family Business Program** (<http://nmq.com/fambiznc/cntprovs/orgs/montana/articles/keeping.htm>, 1996).

YILMAZ, İsmail Hakkı, "Aileler Şirketlerine Geri Dönüyor", **Aktüel** (temmuz, 1992).

ZIMMERER, Thomas W. -Norman M. SCARBOROUGH, **Entrepreneurship and New Venture Formation** (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1996).

"Aile Şirketi Üçüncü Kuşakta Çatırdar", **Radikal** (14 ağustos 1998).

"Anadolu'nun Parlak Ateşi", **Kariyer Dünyası** (1998/3).

"Comprehensive Study Focuses on Conflict, Education and Cultural Issues",
Northeastern University: Center for Family Business (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=2131>, 1996).

"Holdinglere Özel Veliht Programı" **Capital** (1997/1).

"Nepotism In The Family Firm: Problem Or Solution?", **McMurry University: Family Business Center** (<http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=McMurry&ID=58>, 1996).

"Turning Sibling Rivalries into a Positive Force for Business Success", **Northeastern University: Center for Family Business** <http://nmq.com/DataNMQ/traffic/search/showpage/contprov.dbm?ContProvCode=NECFB&ID=66>, 1996).

"American Family Business Survey '97, Executive Summary" **Arthur Andersen-Center for Family Business**, (<http://www.arthurandersen.com/cfb/97surv.htm>, 1997).