

AİLE ŞİRKETLERİNİN PERFORMANSININ ARTTIRILMASINDA BİR STRATEJİ: DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA(OUTSOURCİNG)

C.Gazi UÇKUN*
Asiye YÜKSEL**

Özet

İki bin beş yüz yıl önce Çin'de yaşayan SUN TZU tarafından yazılan "Savaş Sanatı" adlı küçücük bir kitap içinde yer alan bilgiler; rakiplerinin ve kendinin imkanlarını tanı öğüdüyle doludur. Küreselleşen dünyada, teknolojinin son sürat yaşandığı pazar savaşlarında firmaların; yaşam sürelerini uzatmak için her türlü stratejik oyunlar ve taktikler içinde olduğunu söylemek, günümüz yönetim dünyasında artık kaçınılmazdır. Dış kaynak kullanımı olarak yönetim biliminde yer almaya başlayan outsourcing kavramı küresel savaşlarda ayakta kalabilmenin rakiplerle çatışmalardan korunmak için onlarla işbirliği yapmanın, uzmanlıkları birleştirerek cepheyi güçlendirmenin bir başka taktik yoludur. Yeni yönetim anlayışında yer alan, zayıflıklar ile üstünlüklerin, fırsatlar ile tehlikelerin sürekli analiz edilmesi işi; gelecek öngörme üzerindeki rolü ile her geçen gün önem kazanarak artmaktadır. Firmalar stratejik yönetim anlayışıyla zayıflıklarını analiz ederek bunları dış kaynak kullanımıyla desteklemeli, tehlikeleri uzmanlıklardan faydalanarak fırsatlara dönüştürmenin yollarını sürekli yenilemelidir.

Klasik personel yönetimi anlayışının insan kaynakları yönetimi kavramına dönüştürülmesinin temelinde performans artırıcı gayretli çabalar yatar...Bilinen klasik personel yönetimi yaklaşımında yer alan temel görevler bir zorunluluk olmaktan çıkarılarak, keyifli bir yapıya dönüştürülmek istenmekte; daha fazla büyüme, daha fazla kar, daha fazla imaj, daha fazla yenilik anlayışı, firmaları daha fazla performans arayışına yönelterek, insan kaynağının gerçek değerinin yükseltilmesini sağlamaktadır (!). Bu çalışmalar; insan kaynağının potansiyel uzmanlık arayışında çitasını yükseltmiş, çalışanların kendilerini gözden geçirmesini sağlayarak verimli bir döngü oluşturmuştur.

1980'li yıllardan sonra dünyada gelişmeye başlayan yeni yönetim teknikleri arayışları, ülkemizde etkilerini yavaş da olsa göstermeye başlamıştır.

Dünya ekonomisinin çoğunluğunun aile şirketleri tarafından yönetildiği bilinen bir gerçektir. Ülkemiz ekonomisi de aile şirketleri tarafından yönetilmektedir. 4.Kuşağa ulaşma sıkıntısı yaşayan aile şirketlerinin yeni yönetim teknikleri arayışları sürmektedir. Kurumsallaşma arayışları içinde de yer alan Outsourcing'in, yönetim anlayışında kullanımı hızla yayılmaya başlamıştır. Ülkemizin de bir sorunu olarak görülen aile şirketlerinin kurumsallaşmasında dış kaynak kullanımı, kurtarıcı rolünü baş aktör olarak üstlenebilecek mi ? Bu çalışma dış kaynak kullanımı olarak nitelenen outsourcing kavramının insan kaynakları yönetimindeki önemini anlatırken, aile şirketlerinin de kurumsallaşamaması sürecindeki yetersizliklerini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), Aile Şirketle

* Yrd. Doç. Dr., KOU, Hereke MYO

** Öğr.Gör., KOU Hereke MYO

1. Giriş

Küreselleşme ile teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı ve tüketildiği çağımızda, iş hayatında faaliyetleri birbirine benzeyen bir sürü işletme, devamlılıklarını sürdürebilmek için adeta birbirleriyle savaşırcasına rekabet etmektedir. Baş döndürücü hızla değişen teknoloji ile iş süreçleri arasındaki ilişki hemen her faaliyette kendini göstermekte, farklı alanlara yayılmış olan teknolojinin izlenmesi giderek daha zor bir hal almaktadır. Ürün ve hizmetlerde sürekli yenileme (innovation) arayışlarının, ürünleri daha karmaşık hale getirmesi ve kısalan ürün yaşamları; araştırma, geliştirme konusunda uzman olan kişilere olan ihtiyacı da arttırmıştır. Küreselleşen dünyada işletmelerin mükemmeli yakalama yolculuğu içinde, her konu için uzmanlaşmış ayrı ayrı personeli bulması veya istihdam etmesi zorlaşmıştır. Artan rekabet pazarda daha kaliteli ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaşmasını sağlarken, mükemmellik arayışı bir kural, sürekli müşteri memnuniyeti ise olmazsa olmaz hale gelmiştir. Markaların; geçmiş yıllardaki müşterilerinin bağımlılıktan kaynaklanan saltanatı, çağımızda güç kaybetmeye başlamış, acımasız savaşlar cephaneliğin fiziksel gücünün önemini azaltmış, meydan savaşları cephe arkası stratejik savaşlara dönüşmüştür.

Günümüzde stratejik olarak ürünün fiziksel güçlülüğü bazı istisnalar dışında giderek arka planda kalmakta; müşteriler için ilişki ve sonuçların duygusal/yönelimsel gücü üretimden daha önemli hale gelmektedir. Geleneksel bilinen 5N1K da sorgulanan ne yapacağız, nasıl yapacağız ve bunları yaparken kaynaklarımızı nasıl kullanacağız düşünce dizisine ilaveten daha stratejik bir düşünce yönetimine olan ihtiyaç artmıştır. Konusunda uzmanlaşmış, kendine güvenen, teknoloji sever, öngörü yeteneği gelişmiş, yenilikçi, yaratıcı, girişimci elemanlara

olan talep dış insan kaynak kullanımının etkinliğini kaçınılmaz hale getirmiştir.

Geçmişte adama göre iş, seçme-yerleştirme, eğitim, tazminat, emeklilik gibi klasik sorumluluklar üstlenen personel müdürlükleri bugün yerini yönetimlerin performansını etkileyecek nitelikteki stratejik birimlere yeni tanımıyla insan kaynakları müdürlüklerine bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde, geçmişten gelen geleneksel personel yönetme yöntemlerini reddetmeden temel hizmetlere devam niteliğinde kaynağı insan kabul ederek performans arttırmaya yönelmiştir. İnsan davranış ve becerilerini uygulamaya dökmek bu yönetme biçimi için gereklidir. Buna ek olarak bilgi, çeşitli personel fonksiyonlarını anlamak ve bu fonksiyonların kurumun amaçlarıyla uyumlu yürütülmesini sağlamak insan kaynakları yönetimi için gerekli görülmüştür. Geçen son yıllara kadar örgüt çalışanlarının seçimi, işe yerleştirilmesi, eğitilmesi, transferi ve ücret yönetiminden sorumlu birim gözüyle bakılan personel yönetimi bölümü artık günümüzde yetkin ve yeterli bir insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu; etkin fiziksel ve finansal kaynakların yönetimiyle birlikte doğrudan işletme faaliyetlerinden sorumlu, tepe yönetimlerde söz sahibi bir nitelik kazanmıştır.

Değişen ve gelişen dünya ile birlikte insanların beklentileri de artmıştır. Bu artan beklentiler çerçevesinde mal ve hizmet üretebilmek çok farklı bir boyut gerektirmektedir. Rekabetin yoğunlaştığı dünyamızda, bu yoğunlaşan rekabete ayak uydurabilmek insanların istekleriyle ve gelişimiyle de doğru orantılıdır. “Üret ve sat” mantığından, rekabet ve müşteri memnuniyetine geçilmiştir. İşletme yönetimi kavramları boyut değiştirmiştir. Öncelik kurum kültürü ve yönetsel felsefe

üzerine yoğunlaşmaktadır (Ersen, 2005 syf.19) .

Bugünkü iş yöneticileri için mevcut olan kaynak kullanım seçenekleri oldukça çeşitli ve karmaşıktır. Artık işin gerçekleştirilmesi için en iyi yöntem sadece insanları istihdam etmek, teknoloji satın almak ve prosesi dahili olarak yönetmek değildir. Yöneticiler ilave personel istihdamı, geçici iş güçleri, danışmanlar ve müteahhitler kullanabilirler. İşin bir kısmı veya tamamını gerçekleştirmek için diğer bir şirketi istihdam ederek dış kaynakları da kullanabilirler. Stratejik birleşmelerle kaynakları havuzda toplayabilir ve sonuçları paylaşabilirler. Veya ihtiyaçlarını bir veya birden çok ortaklı ortak girişimler aracılığıyla, tamamen yeni kurumlar yaratarak karşılayabilirler.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN GELİŞEN STRATEJİK ROLÜ

Belirli bir büyüklüğe ulaşıp işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu inkar edilemez. Bu değişim, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü arttırmıştır. Başka bir nedense, günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen işgücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel yeteneklerini geliştirmeyi bilen ve teknolojiyi daha yüksek düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki işgücünün yönetilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmaktadır. Diğer yönetim düzeylerinin katılımıyla tepe yönetiminin sorumluluğu altında yürütülen stratejik yönetim sürecini; stratejik planlama, stratejiyi uygulama ve kontrol olmak üzere kabaca iki ana grup halinde ele almak mümkündür. Bu durumda, örgüt misyonunun belirlenmesi, misyonun gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönem amaçların saptanması ve amaçlara ulaşılmasını sağlayacak

stratejilerin seçilerek uygulama sürecine dönük politikaların geliştirilmesine yönelik kararlar stratejik planlamanın konusunu oluştururken; stratejiye ulaşılmasını sağlayacak örgütsel yapının geliştirilerek başarı için gerekli faaliyetlerin uygulamaya alınması, stratejinin örgütsel başarıdaki etkinliğinin izlenerek kontrolünün ve düzeltici önlemlerin alınmasına dönük çalışmalar ise strateji uygulama ve kontrol çalışma grubunu oluşturacaktır.

Şirketlerin günümüzdeki üstünlüğü, insan kaynağının farklılığı ve dinamikliği ile kendini göstermektedir. Şirketin patronuymuşçasına işlerini sahiplenen çalışanlar çevrede hayranlık uyandırmaktadır. Şirketler de onlara ailedensiniz duygusu verecek aidiyet geliştirici yönetim tavırları geliştirmektedirler. Bu amaçla insanın yaratıcı niteliğini vurgulayan organizasyon yapıları ve bunu kalıcı bir rekabetçi avantaja dönüştürecek yönetsel uygulamalar geliştirmektedirler. Toplam kalite yönetimiyle çağa kazandırılan önce insan felsefesi, yönetsel yaklaşımların tümünde ön plana çıkmaya başlamıştır. Şirketler de gerçek patronların yanında patron gibi şirketi sahiplenen çalışanlar imajı gelişmeye başlamıştır. Toplam kalite çalışmalarında ortaya çıkan sürekli iyileştirme arayışları, başarı için ön koşulun insan faktörüne yatırım yapılmasının önemini ortaya çıkarmıştır. Şirket başarısı ile çalışanların işlerine kendilerini adanmaları ve dolayısıyla müşteri memnuniyeti sağlanması arasındaki korelasyon, stratejik hedef olarak yönetsel çabaların merkezine yerleşmektedir.

Günümüzde bilinen klasik işlevleri yapmayı üstlenen teknoloji, insan yaratıcılığının yerini alamamış ve bilgiyi süzüp yeni fikirler yaratmayı

başaramamıştır. Rekabet eden olmak, doğrudan doğruya kavramlara ve fikirlere dayalıdır. Bilgilerimiz, deneyimlerimiz ve karar verme yeteneğimiz ne kadar fazla olursa olsun, yine de yeni fikirler için teknolojinin gücü sınırlıdır. Teknolojinin yetmediği yerlerde farklılığı insanın yaratıcılığı üretecektir.

Yeni ekonomi ve bu doğrultuda gelişen trendler kurumların bakış açılarını ve vizyonlarını farklılaştırmaktadır. Geçmişte insan kaynaklarının önemli olmadığını düşünen kurumlar personel yönetiminin işeyişi ile işlerini görmekteydiler. Günümüzde rekabetin artmasıyla personel yönetiminden insan kaynakları ve kalite yönetimine geçiş yaşanmaktadır. Bu geçişin nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Ersen, 2005 syf:122) :

Yaratıcılık yönetimi, düşünme ve yorumlama yeteneklerini geliştirmeye uygun ortam hazırlayan yönetimdir. İnsan, işletmedeki en önemli “öz kaynak”tır. Buna göre çalışanlar, kendilerini kalite ve verimlilik artışının temel kaynağı olarak değerlendirmekte, yönetimler de bu yaklaşımı desteklemektedir.

- 1- Yeni ekonomi ve küreselleşme sürecinde salt personel özlük işleri ve endüstriyel ilişkilerin yetersizliği
- 2- İnsana ilişkin olgu ve olaylara bütünlük içinde bakılması ihtiyacı
- 3- İnsanın yeniden keşfedilmesi
- 4- Verimlilik kriterlerinin insana odaklanması
- 5- Yeni Rönesans dönemi ile insan bilimlerinin hızla değişim süreci
- 6- Yönetimin insancillaşması

- 7- Verimlilik ve performansa bağlı bir döneme geçilmesi
- 8- Çalışanlarla yönetim arasında bir köprü görevi kurması

Çağımızın en önemli sermayesi, insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Peter Drucker’a göre, “girmekte olduğumuz bilgi toplumunda, merkez olan kişidir. Bilgi, para gibi kişinin dışında bir şey değildir. Bilgi bir kitabın, bir veri bankasının, bir yazılım programının içinde bulunan ve orada kalan bir şey de değildir. Oradakiler yalnızca enformasyondur.. Bilgi her zaman insanın içindedir, bir insan tarafından öğretilir ve öğrenilir, doğru ya da yanlış kullanılır.” Gelişmiş ülkeler ve belki de tüm dünya için kesin olan bir şey vardır:

Yıllardır hızla alışık olmadığımız hatta hayal dahil edemediğimiz değişiklikler içinde kendimizi yaşıyor buluyoruz. Bunlar ekonomik değişiklikler değil. Hatta teknolojik değişiklikler de değildir. Bunlar demografide, politikada, toplumda, felsefede ve hepsinin ötesinde de dünya görüşünde meydana gelen değişikliklerdir...

Bilginin en değerli kaynak haline geldiği günümüzde, en iyi bilgi ve enformasyona sahip olan ve bunu en etkili biçimde kullanan şirketlerin, başarıya ulaştıkları görülmektedir. Bu şirketlerin en çok önem verdikleri kaynaklar, maddi veya finansal kaynaklardan daha değerli olarak algıladıkları, entelektüel sermayeleridir. Farklılaşmak için uzmanlaşmak gerekir. Uzmanlaşmak için ise hedefler gereklidir. Uzmanlaşılacak konuda yönetsel, üretimsel ve pazarlama anlamında planlamalar gereklidir. Bu planlamaları yapacak uzmanlıklara ihtiyaç olduğu kadar sizin yerinize vizyon geliştirecek ekiplere de ihtiyaç

vardır. Kazan kazan felsefesinin iyice yerleştiği küresel yaşantımızda dış kaynak kullanıcıları kaynak sağladıkları kurumlara sunacakları katkıların kazanç hanelerine yazıldığıнын bilincini geliştirmektedirler.

Geçmişte 20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı üretim donanımıydı. 21.yüzyıl kurumunun en değerli varlığı ise bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır. Taylor tarafından yönetime kazandırılan personel yönetimindeki el işçiliği kavramı bugün insan kaynakları yönetiminde **bilgi işçiliğine** dönüşmüştür. “Bilgi işçisinin verimliliği” çalışmaları ise yeni başlamıştır (Drucker, 1999 syf:157) .

1990’larda organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin artan etkinliği insan kaynakları uzmanlarının da farklı niteliklere sahip olmalarını zorunluluk haline getirmiştir. Günümüzde personel yöneticisinin yerini alan insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticilerin, klasik personel yönetimi fonksiyonlarını gerçekleştirmenin ötesinde organizasyonun; finansman, pazarlama, stratejik ve teknolojik durumunu değerlendirecek, iletişim ve planlama vasıflarına sahip, işgören motivasyonunu, işgören katılımını, grup çalışmasını geliştirebilecek ve organizasyonun değişim sürecinde etkin rol oynayacak niteliklerde olması organizasyonun rekabet gücünü koruması ve geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanma olarak Türkçe’ye tercüme edilen Outsourcing’in tanımı hususunda ele alınan konunun amacına göre literatürde farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Esas itibarıyla sözlük anlamı, kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki

işlerin işletme dışına kaydırılması olan söz konusu kavrama ilişkin olarak ilgili yapılan tanımlamaların bazıları şöyledir:

Outsourcing, firmanın bir takım faaliyetlerini, konusunda uzman bir firmaya veya tedarikçiye, belli bir sözleşme çerçevesinde yaptırmasıdır. Bu bağlamda Outsourcing, firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak, faaliyet göstermelerini öngören bir strateji olmaktadır

(www.diskaynakkullanimi.com., 2006).

Outsourcing firmalarda son yıllarda etkin ve yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Teknolojide meydana gelen gelişmeler, küresel rekabetin kazandığı ivme ve firmalarda yoğun olarak hissedilmeye başlanan esneklik ihtiyacı, hızlı bir değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Küresel rekabet sürecine uyum sağlayabilmek amacıyla yönetim tekniklerinde tüm dünyada kabul gören bir strateji olarak Outsourcing, özellikle ABD, Japonya ve İtalya gibi gelişmiş ekonomilerde başarının kaynaklarından birisi haline gelmiştir.

Geçmiş yönetimlerde de kuruluşlar aslında dış kaynakları zaman zaman kullanmışlardır. Dıştan kaynaklı destekli işler pazarda; geçici personel, sözleşmeli programcılar, yazılımcılar, avukatlık, muhasebecilik, parça imalatçıları, reklam ajanslığı, müteahhit ihaleler gibi çok kullanılan işlerdi. Fakat bu işlere rutin işler dışında zaman zaman ihtiyaç duyulurdu. Geçmiş de reklam, tasarım, yazılım, organizasyon, finansal yetkinlik gibi işler yılda bir iki kez imaj yaratma için başvuru destek işlerdi. Oysa ki günümüzde bu işlerin stratejik olarak her gün gözden geçirilmesi zorunluluğu doğdu. Dıştan kaynaklı firmalar kabuklarını kırarak küçük acenteler

olmaktan çıkmaya başladı. Rekabet dünyasında ki savaşlar zaman ve yenilik kavramının gerçek kıymetinin anlaşılmasını sağladı.

Günümüzde dıştan kaynaklı işlere bakıldığında küresel düzeyde outsourcing harcamaları içinde ürün tasarlama, geliştirme, imal etme ve teslim etme en büyük kısmı oluşturuyor ve 2001 itibariyle toplam değerın yüzde 51,5'ini ifade ettiği belirtiliyor. Bu kalemi hizmet şirketlerinin operasyon faaliyetleri çerçevesindeki harcamalar izliyor; outsourcing açısından böyle harcamaların kapsamına; lojistik şirketlerinin taşımacılık faaliyetleriyle ilgili yönlerinden hastanelerin acil servislerine, sigorta şirketlerinin poliçe düzenleme ve tazminat işlemlerini yürütme hizmetlerine kadar uzanan her şey giriyor. Birlikte alındığında bu iki operasyon kalemi, outsourcing harcamalarının yaklaşık olarak yüzde 64'ünü oluşturuyor. (www.diskaynakkullanimi.com., 2006)

1980'li yıllardan itibaren dünya ekonomilerinde meydana gelen değişimler firmaları yeni arayışlara sürüklemiştir. Ortaya çıkan krizler ve konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle firmaların faaliyet alanları sınırlanmış ve bu süreç firmaları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. Bu bağlamda Outsourcing sorunların çözümünde önemli bir strateji olarak benimsenmeye başlamıştır.

Rekabet gücünü artırma anlamında firmalar tarafından bir strateji olarak benimsenmeye başlanan Outsourcing'in önemi Türkiye'de son zamanlarda anlaşılmaya başlanmıştır. Bu değişimin ön önemli nedenleri olarak, küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve firmaların rekabet yeteneklerini yükseltme yönündeki endişeleri gösterilebilir. Türkiye'de başlangıçta inşaat sektöründe taşeronluk şeklinde uygulanmaya başlanan

Outsourcing'den fason üretim alanlarında da yararlanılmaktadır. Fakat, son dönemlerde özellikle maliyet ekseni avantajlarına da bağlı olarak Outsourcing Turkcell, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi kuruluşlarda geniş kapsamlı olarak tercih edilen bir strateji haline gelmeye başlamıştır.

Günümüzde bir çok firma özellikle temizlik, personel taşımacılığı, güvenlik ve yemek gibi hizmetleri kendileri üstlenmemekte; dış kaynağa ihale etmektedirler. Dolayısıyla söz konusu hizmetler veya görevler ilgili alanlarda uzmanlaşmış olan firmalar tarafından yerine getirilmektedir.

Piyasaların ve dolayısıyla ekonomilerin bütünleşmeye başladığı ve bu gelişmelere bağlı olarak rekabetin her geçen gün yoğunlaştığı günümüz ekonomilerinde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik olarak daha pratik/uygulanması kolay stratejiler geliştirilmelidir. Bu bağlamda temel zorunluluklardan başta geleni, üretilen mal ve hizmetin kalitesini artırarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bütün sektörlerde faaliyet göstererek, plansız büyümeyi amaçlayan stratejiler, küresel eğilimlere de bağlı olarak firmaların kendi müşteri gruplarını tatmin edebilmeleri sürekli olarak zorlaşmaktadır. Müşteri memnuniyetinin yanısıra, artan rekabet, müşteri profilindeki değişim ve farklılaşan talep eğilimleri, firmaları daha esnek düşünmeye teşvik etmektedir.

DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCİNG) ÜSTÜNLÜK VE ZAYIFLIKLARI

Maliyetleri azaltan bir strateji olması nedeniyle Outsourcing uygulamaları firmalar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Maliyetlerin azalmasına bağlı olarak kaynaklar daha etkin kullanılabilenmekte ve sonuçta önemli sayılabilecek bir rekabet üstünlüğü elde

edilebilmektedir. Yeniden yapılanma modeli, yönetim felsefesi, başarının gerçekleştirilmesi gereği ve iş yönetim biçimi olarak adlandırılan dış kaynak kullanımı, firmalar açısından çeşitli avantajların yanısıra bir takım dezavantajlara da neden olabilmektedir. Bunlar aşağıdaki alt başlıklarda ele alınmıştır www.diskaynakkullanimi.com, (2006).

Outsourcing orijinli etkileşimlerde dış kaynak sağlayıcı firma, gizlilik arz eden bilgilerini öğrenebilmekte ve firma ile dış kaynak sağlayıcısı arasında herhangi bir anlaşmazlığın ortaya çıkması halinde, söz konusu gizli bilgiler dış kaynaktan yararlanılan firmaya karşı birer koz olarak kullanılabilir. Dış kaynak sağlayıcı ile uyumlu bir birlikteliğin gerçekleştirilmesi önemli koşuldur. Böyle olmadığında sorun olacaktır. Dış kaynaklardan yararlanma kararının zamanında uygulanmaması: Bazı dış kaynak sağlayıcı firmaların çok farklı yönetim kültürleri ve yöntemleri bulunabilmektedir. Bu durum bazen dış kaynaklardan yararlanma kararının hayata geçirilmesinde zaman kaybına neden olmaktadır. Söz konusu zaman kaybı, dış kaynaklardan yararlanmak isteyen firmalar açısından amaç-araç çatışmasına neden olabilmekte ve firmaların piyasa performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bir başka dezavantaj ise nitelikli personelin kaybedilmesi riskidir.

Dünyada 1980'li yıllarda başlayan hızla küreselleşme hareketleri etkili bir strateji hareketi olarak dış kaynak kullanımı olarak tanımlanan Outsourcing'i kurtarıcı olarak görmektedir. Ülkemizde özellikle son yıllarda yaşanan konjonktürel dalgalanmaların da etkisiyle sıkıntılı bir süreç yaşayan Türk firmaları için henüz tam anlamıyla bu teknik gerekli değeri görmemiştir. Outsourcing'den özellikle ABD, İtalya ve Japonya gibi gelişmiş

ülke orijinli firmalar tarafından etkin bir şekilde yararlanılmaktadır. Firmaların insan kaynaklarının dış kaynak kullanımına iten etkenleri bir sıralayacak olursak ;

sayılabilir.

Dış kaynak kullanımının sakıncalı yönlerinden birisi büyük kuruluşların outsource uygulamasıyla çok sayıda çalışanı işten çıkarması ve bunun yerel halk üzerinde yaratacağı sosyolojik etkileridir. Bu etki kuruluşun kamuoyundaki prestijini ve güvenini kaybetmesine yol açabilir.

Tedarikçi firmanın başarısızlığı ve bu başarısızlığın kuruluşu mal edilmesi bir diğer risktir. Özellikle bilgi işlem, mühendislik ve üretim gibi önemli çekirdek fonksiyonlarda bu risk göz önüne alınmalıdır. Tedarikçinin dikkatli seçilmesi, fonksiyonun tedarikçiye geçiş sürecinin sıkı kontrol edilmesi ve tedarikçinin sürekli gözlenmesi riskin azaltılmasında kullanılabilir yöntemlerdir.

Outsource'u destekleyen kişilerin girdiği risk ise başarısızlık halinde işlerini kaybetme olasılıklarıdır. Outsource köklü bir değişiktir ve bazı durumlarda kuruluşun büyük bir bölümünün tedarikçiye devredilmesini ve tedarikçi firmanın stratejik fonksiyonları kuruluş adına yürütmesini gerektirir. Eğer bu değişim planlanan şekilde yürümese bu durum outsource projesini destekleyen kişiye geri teper ve işten atılmasına neden olabilir. Kısacası böyle köklü bir değişimi desteklemek ve ardından çöküşünü izlemek yönetim üyelerinden bir ya da bir kaçının işine mal olabilir. Çalışanlar genellikle, outsourcing'i dirençle, biraz şüphayle, biraz korkuyla, hatta biraz öfkeyle karşılarlar. Outsourcing girişiminde, medyanın görüşünü etkileyen anahtar, işletmenin çalışanlarıdır. Outsourcing girişiminin açıklamasında, en dikkat çeken ve önemli

bölüm, açıklamanın çalışanları etkileyen ve ilgilendiren bölümüdür. Bir sözleşmenin basında ne kadar yer alacağı, çalışanlara nasıl davranıldığı ve onların ne düşündüğüyle bağlantılıdır. Çalışanları memnun eden, onlara yeni olanaklar ve daha iyi bir gelecek sunan sözleşmeler, çalışanlar için daha olumlu deneyimlerle, işletme içinse daha olumlu bir bakış açısıyla sonuçlanır.

Outsourcing girişiminde bulunan işletmeler, tutamayacakları sözleri vermemeliler. Buna geleceğe dair iş pozisyonları veya seçenekleri gibi öneriler de dahil. Basitçe gerçeği söylemek yerine açıkça bildiğiniz herşeyi söylemek problem yaratabilir. Bu tarz radikal girişimlerde hazırlıklı olmak ve adım adım hareket etmek çok önemlidir. Eğer outsourcing hizmeti veren ve alan firmalar birliktelik içerisinde aynı bilgilendirme mesajını yayınlarlarsa, mesaj anlaşılır ve net bir hal alır. Uzunca bir süre, çalışanların ilk tepkisi ne kaybedeceklerini düşünme doğrultusunda olacaktır. Aslında, outsourcing girişimi, bu süreçten etkilenen çalışanlara yeni olanaklar sağlayabilir. İşletme etkili bir bilgilendirme stratejisi süresince, çalışanlarını outsourcing hizmetini veren firmanın sağladığı kariyer seçenekleri konusunda bilgilendirebilir. Bu çalışanlar, desteklenen pozisyonda olmak yerine, stratejik becerileri sayesinde, kar sağlama beklenen ve sonuçları yönlendiren pozisyona geçecekler. Çalışanlar, işletmenin, girişimden etkilenen çalışanlara nasıl davrandığına dikkat eder. Başarılı bir bilgilendirme planlaması, riskin en azaltılmasına yardımcı olacaktır.

Bir şirket “Dış Kaynak Kullanma” kararını aldığı anda, bu durumdan etkilenecek çalışanların aklında bu konuyla ilgili bir belirsizlik oluşur. Çalışanlar genellikle, iş güvenliğinden sağlık ve tatil zamanlarına kadar oldukça

geniş bir yelpazede sorular sormaya başlarlar. Dış Kaynak Kullanımı'nın gerçeklerini ve süresini belirten bir iletişim stratejisi çalışanların kafalarında oluşan bu belirsizliği azaltacaktır. İşçiler genellikle işi yeterince iyi yapamadıkları için dış kaynak kullanımı yöntemine başvurulduğunu düşünmektedir. Bu

Esnekliği arttırmak

Teknolojiyi arttırmak

Risk yönetimini geliştirmek

İşletme körlüğünü önlemek

Yeni ve yaratıcı fikirlerin gelişmesini sağlamak

Profesyonel tedarikçilerle çalışarak, imaj ve güvenilirliği arttırmak

Yatırımları azaltarak, ortaya çıkan kaynakları başka alanlarda kullanmak

Sahip olunan malların tedarikçiyeye satılması yoluyla nakit sağlamak

Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinmek ve yeni iş olanakları sağlamak

Çalışanlara geniş bir kariyer ufku açmak

Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırmak

Yardımcı fonksiyonları yürüten çalışanların risk almasını sağlamak ve verimliliklerini arttırmak

Sabit maliyeti, esnek maliyete dönüştürmek

aşamada, şirketin yeni stratejisinin altını çizen bu kararın sebeplerini çalışanlara bildirmek gerekmektedir. Dış kaynak sağlayıcısı da sürekli olarak kendi rolünün entegre bir şekilde üstün hizmet teslim etmek olduğunu pekiştirme sorumluluğuna sahiptir. Yöneticilerin, “Bu belirsizlikle uğraşmak zorunda değilim. Başka bir yerde kendi kesinliğimi yaratabilirim” diyen çalışanlara karşı ihtiyatlı olmaları gerekmektedir. En iyi performansla sahip olan kişiler başka bir yere gitmek için en iyi konumda olan kişilerdir.

Dış Kaynak Kullanımı, her şirkette etkin olabilir; aslında, şirketlerin çoğu, bunu kullanıyor olabilirler. Eğer dikkatli bir şekilde planlarsanız ve doğru partneri seçerseniz, Dış Kaynak Kullanımı, şirketinizin, asıl faaliyet alanına daha verimli bir şekilde odaklanmasını sağlayabilir. Yöneticiler, sözleşme yapıldıktan sonra, söz konusu işletmenin ana faaliyetten ayrıldığı ve bu nedenle bu işletme ile ilgilenmek zorunda olmadıklarını düşünürler. Bu son derece riskli bir stratejidir. İşletme, halâ, yönetimin sorumluluğundadır ve Dış Kaynak Kullanımı da, sadece, onu yönetmenin farklı bir yoludur. Şirketler, öncelikle, neye ulaşmak istediklerini belirlemelidirler. Eğer bu konuda bir kesinlik yok ise, bu durum karışıklığa yol açacak ve daha da önemlisi, temel hedeflere ulaşılmayacaktır.

Kurumsallaşmış şirketlerin dış kaynak kullanımına ilişkin görüşleri daha profesyonel ve daha ekonomik olduğu yönündedir. İnternete yansıyan bir söyleşiden Siemens İnsan Kaynakları Direktörü Ali Rıza Ersoy'un outsourcing konusundaki görüşleri şöyledir: *"İ.K. outsourcing hizmeti alan bir yönetici gözüyle "neden outsourcing" sorusuna Siemens örneğiyle cevapladığı görülmüştür. Ersoy'a göre; "hep kullanılmayan" bilgi sistematığı "kurulumu"nun pahalı olduğunu ve bunun "update" edilmesinin de maliyeti yüksek ve zaman alan işler olduğunu dolayısıyla, "core business-ana faaliyet alanı" olmadığına inandığımız "iş"lerde destek aranıyor ve outsource hizmetinin bu alanda kurtarıcı ve vazgeçilmez bir güçtür. Zira outsourcing, daha profesyonel ve daha ucuzdur"* sözleridir (www.diskaynakkullanimi.com, 2007).

Bunun yanı sıra dış kaynak kullanımında dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi ne istediğinin çok iyi tanımlanmış olmasıdır. Yine

internete yansıyan bir söyleşiden edinilen bilgide ; Datassist Genel Müdürü Ayşe N. Himmelstein'in görüşleri dikkate değerdir : *"outsourcing ilişkilerinde tarafların konuya objektif yaklaşmadıkları için her zaman istendiği gibi yürümediğini outsourcing ilişkisinin, objektif olarak çok iyi incelenmiş ve sınırlarının iyi çizilmiş olmalıdır. "Hizmet alan firma, beklentilerini, isteklerini ve beklediği son ürünü ve sonucu en başından bildirmek zorundadır."* Sözleridir.

Şirket yönetim ve çalışma kültürünün Dış Kaynak Kullanımı'na hazır olması ve şirketin Dış Kaynak Kullanma ihtiyacı ve bu ihtiyacın karşılanması ile ilgili yöntemlerin konusunda fikir birliği olması önemlidir. İş stratejileri Dış Kaynak Kullanım stratejisini destekler olmalıdır. Dış Kaynak Kullanım amaçları net olarak tanımlanmış olması, Dış Kaynak Kullanımı konusunda tarafların yazılı kültürüne sahip olması baş koşuldur.

İnsan kaynakları uygulamalarında rutin gibi görünen işlevleri olan iş-işveren sözleşmeleri, bordro düzenlemeleri, hukuksal düzenlemeleri bugün uzmanlık gerektiren boyutlara ulaşmıştır. Bu işleri profesyonelce yapan firmalar piyasa da mevcuttur. Sayıları hızla artan insan kaynakları danışmanlık firmaları eleman seçmekten bordro düzenlemeye hatta kültürel eğitimlere kadar her türlü desteği yapabilecek uzmanlığa gelmişlerdir.

Dış Kaynak Kullanımının dağılımı, doğru firma seçimi, dış kaynak kullanımda başarı kriterleri, dokümanların network üzerindeki etkileri, dokümantasyon maliyetlerini kontrol edebilme, tek firma, tek fatura, nakit akışını düzenleme, operasyonel verimlilik artışı ve iç kaynakları başka alanlara yönlendirerek firmalara katma değer katması, dokümantasyonda Dış Kaynak Kullanımı'nın faydalı olması için gerekli unsurlardır.

Büyük firmalar personel seçiminde etkin olabilecek yöntemleri denemektedirler. Firmalar günümüzde aşağıda saydığımız bir takım aşamaları uygulayarak eleman seçme ve yerleştirme yöntemleri uygulamaktadırlar :

- 1- Web Tabanlı Aday Başvurusu Değerlendirme
- 2- CV Yönetimi
- 3- Online mülakat
- 4- Kişilik Envanteri Testleri
- 5- IQ , EQ ve Beceri Testleri
- 6- Aday İlişkileri Yönetimi

Bu yöntemler tamamen uzmanlık isteyen aşamalardır. İnsan Kaynakları yönetimi içinden fiziki sağlığın yanında ruhsal sağlık durumu, kültür yanında sosyalleşme yeteneği, fiziksel zeka yanında duygusal zeka becerisini ölçme gibi bir takım farklılık arayışları personel seçiminde önemli yeni tekniklerin oluşmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları ekibinin içinde tıp, sosyoloji, psikoloji, hukuk ve benzer bir sürü uzmanlık arayışları giderek artmaktadır. Günümüzde kaynağın insan olduğunun bilincinde olan kurumlar gücünü çalışanlarından alırlar. Böyle bilinçte olan kurumlar işe eleman yerleştirirken sıfır hata yapmak isterler. İnsan kaynakları ekibi içinde bir sürü uzmanlığı bir arada barındırmak ise çok zordur. Bu yüzden işletmeler eleman seçimi ve yerleştirmesinde devamında eğitiminde ve aidiyetinde hata olasılığını en aza indirmek isterler. Gelişen insan kaynakları yönetimi dışarıdan uzmanlık teminiyle bu riskleri minimize etmeyi hedeflemektedir.

Aile Kurumsallaşmasında İşirketlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi

Alenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile

üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda istihdam edildiği şirketler aile şirketi olarak kabul edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, syf:19)

Aile şirketleri genelde küçükken zamanla büyümeğe ulusal hatta uluslararası şirketler haline gelmektedirler. Ancak bu işletmelerin ömürleri kısa olup, sonraki kuşaklara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır. Bu nedenle bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmemek gerekir. Bu kuruluşların da kendilerine özgü bir kişiliği olduğunu kabul etmek gerekir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada gerekse Türkiye’de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahiptirler. Bununla beraber bu işletmelerin büyük çoğunluğu da aile şirketi özelliği taşımaktadır. Yapılan araştırmalara göre küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin, KOBİ’lerin toplam işletmelere oranı, 1997 yılı itibari ile ABD’de %95’inin, Şili’de %90’ının, İtalya’da %99’unun, İspanya’da %71’inin ve 1996 yılı itibariyle Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1’inin aile şirketi olması önemli bir göstergedir (Karpuzoğlu, 2000 syf:17).

Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak bu çok kolay bir süreç değildir. Örneğin ABD’de, ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin %40’ı daha ilk beş yılda yok olmakta, geri kalanların %66’sı birinci kuşakta batmakta veya el değiştirmektedir. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin, oranı %20’ yi geçmemekte

ve hatta bu yüzde yirminin ise ancak %17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebilmektedir.. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebilmektedir. Örneğin İngiltere'de de durum benzerdir, İngiliz aile şirketlerinin %3.3. üçüncü kuşağa devredilebilmektedir.

Türkiye'de ise durum bu ülkelerden pek farklı değildir. 1983-2000 dönemini kapsayan bir araştırmada görülmektedir ki 18 yılda Türkiye'de 461.058 adet yeni şirket kurulmuştur ve kurulan şirketlerin %86.7'si limited şirket, %13.2'si anonim şirkettir. Görüldüğü gibi kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu limited şirketlerdir ve ortak sayısı genelde 2 'dir. Ve bu kurulan şirketlerin büyük çoğunluğu aile şirketi özelliği taşımaktadır.

Yukarıdaki istatistiki bilgilerde de görüldüğü gibi gerek dünyada gerekse ülkemizdeki şirket mozayığının büyük bir kısmını KOBİ'ler ve aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin yapısı akrabalık ilişkilerinin mevcut olması nedeniyle çok ortaklı işletmelere göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle yaşadıkları işletmesel problemler de bu problemlerin çözümleri de kendilerine özgüdür. Ancak şu bir gerçektir ki özellikle kalıcı olmak, gelecek kuşaklara güçlü sağlıklı bir kurum bırakmak isteyen aile bireyleri, farklı bir bakış açısıyla işletmelerini yenilemek, kurumsallaştırmak ve gelecek kuşaklara hazırlamak mecburiyetindedirler.

Yine araştırmalar göstermiştir ki üçüncü kuşağa ulaşmadan kapanan yada el değiştiren aile şirketlerinin yaşadığı ortak problem, kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlarının doğru yapılamaması, tek adam anlayışının egemenliği, yabancılaşmaktan korkma, uzmanlıklardan faydalanama olarak

sıralanmaktadır. Stratejik planlamaya önem veren, gelecek tanımlamalarını doğru yapan, işi profesyonellerine bırakan, yönetim kurullarını aileden olmayan kişilere açan şirketler ise kendilerini geleceğe hazırlayacak kaynakları bünyelerinde barındırmaya başlamışlardır.

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

Aile şirketlerinin 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 şirketlerinin bir kurum niteliği

kazanmasını engellemekte ya da zorlaştırmaktadır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı, genellikle iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin büyüme sürecinde belirli bir aşamaya gelmesiyle belirginleşir. Bu aşamada işletme sahibi yönetimde kişi olarak yetersiz kalmakta, dolayısıyla profesyonel yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Üst yönetimde uzmanlaşmaya gitme gereği, üst yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması gibi, işletme yapısında büyük işletmenin tipik özellikleri kendisi göstermeye başlar. “Türkiye’deki sanayi kuruluşlarının ömürlerinin çok kısa sürdüğünü, küçük olarak başlayıp, orta seviyeye gelip, bazen daha da büyüyüp, ondan sonra da battıklarını görüyoruz...Türkiye’de orta büyüklükteki sanayicinin ömrü 30 senedir. Belli bir takım kişilere bağlı kalmıştır, tam kurumsallaşabilmek imkanını bulamamışlardır...” Türkiye’de kurumsallaşarak sürekliliğe kavuşmuş bir işletme yapısı değil, kesikli bir yaşam sürecine sahip, doğup ölen, işletmecilik ve teknolojik birikimlerin nesilden nesile devredilemediği bir işletme yapısı oluşmuştur. Bu kesikli yaşam sürecinde yeni kurulan işletmeler sıfırdan başlamak zorunda kalmakta, daha önceki kuruluşların birikimlerini devam ettirememektedirler. Türkiye’de elli yıllık geçmişi olan sanayi kuruluşları çok azdır. Olanlar da genellikle, büyüme sürecine girmektense, küçük ölçeklerde kalmayı tercih eden, tutucu işletmelerdir. Şirket sahibi için kurumsallaşma kararının verilmesi güç, fakat yaratılan eserin sürekliliğinin sağlanması açısından gereklidir. Zamanında kurumsallaşma kararını verirken duyulan burukluğun ödülü, uzun vadede, eserinin gittikçe büyüyerek süreklilik kazanmasıdır.

Birçok aile şirketi, çok güçlü bir kurucu patron/lider tarafından yönetilmektedir. Liderin kendine özgü kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve şirket kültürüne tüm bunlar yansımaktadır. Bu çerçevede, lider, şirketin başarıyı yakaladığını düşünmektedir ve herhangi bir değişim önerisi konusunda direnç göstermektedir. Varolan çatışma ve direnç ile baş etmek, olumsuz etkileri en aza indirmek gerekmektedir. Mevcut durumun analizini yapmak ve planlamak için çok çaba sarf etmek gerekmektedir. Her ailenin ve aile şirketinin dinamiği birbirinden farklıdır. Eksiklik duyulan konuda uzmanlık için dış kaynak kullanımına başvurulduğunda burada uygulanması ön görülen değişiklikler şöyle olmalıdır:

- 1- Şirket değişim sürecinde ortaya çıkabilecek problemleri tanımlamalıdır
- 2- Şirket değişimden sonra ortaya çıkabilecek senaryoları önceden planlamalıdır
- 3- Şirket değişim sürecinde kilit rol oynayacak üyeleri saptamalı onlardan destek almalıdır
- 4- Şirket değişime gittiğinde değişim için gerekli operasyonel faaliyetleri uygulamaya başlamalıdır.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme, terfi, performans değerlendirme ve ücretleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılmasını destekler.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin bir başka özelliği, misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde de durmalarıdır. Daha önce vurgulandığı gibi, birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile şirketleri, ülkemizde de çok yaygındır. Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1’inin aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki

önemini büyük ölçüde ortaya koymaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinin başarılı olup olmamalarının sadece girişimcinin kâr hedefleri açısından önem taşımadığı, aynı zamanda ülke ekonomisi ve gelişmesi için de kritik bir anlam ifade ettiği söylenebilir.

Aile şirketlerinde 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 gözardı etmektedir. Pekçok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır.

Bir kısım aile şirketinin çok fazla zorlukla karşılaşmadan faaliyetlerini yürütmelerine karşılık, bu şirketlerin büyük çoğunluğu pekçok sorunu bir arada yaşarlar. Sorunların büyük bölümü şirkette yaşanan gelişimin ve gelişim sonucunda ortaya çıkan yeniden yapılanma ile iç içe geçmiş aile-iş ilişkisinin bir sonucudur. Aile şirketlerinde yaşanan problemler, gelişim sürecinin her evresinde değişiklik gösterir. Dolayısıyla, bu firmaların iç dinamikleri de dikkate alındığında işletmelerin ihtiyaç duydukları

danışmanlık hizmetlerinin her evrede farklı olacağı söylenebilir. Muhasebe, hukuk, yönetim, endüstri, finansman, psikoloji...vb. alanlarda uzmanlıkları bulunan danışmanlar aile şirketi danışmanlığı ile ilgilendiklerinde genellikle pekçok sorunla karşılaşmakta ve bu sorunların bir kısmını çözümlemede uzmanlıkları yeterli olamamaktadır. Belirtilen durumun nedeni olarak, aile şirketlerinin özellikleri gösterilebilir. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış işletmelerin yapılarının karmaşık olduğu inkar edilemez. Bununla birlikte, aile şirketlerinin mülkiyet yapılarından, aile ilişkilerinden ve işletme stratejilerinden kaynaklanan sorunları, işletme sistemlerinin daha da kompleks bir yapıya bürünmesine neden olur. Kısaca, bu şirketlerde aile ve iş ilişkisinin iç içe geçmiş olması yapılarının karmaşıklaşmasını arttırıcı bir unsur olarak danışmanın karşısına çıkar. Yine aile şirketlerinde yaşanan duygusal atmosfer danışmanın işini büyük ölçüde zorlaştıran bir başka unsurdur. Duygusal atmosferle birlikte aile şirketlerinin dışı kapalı yapıda olmaları, dolayısıyla son noktaya kadar dış yardımdan uzak kalmak istemeleri problemlerin çözülmesi sürecini uzatır. Firmadaki problemler şirket stratejilerinden ziyade aile ilişkileri ve mülkiyet yapısından kaynaklanıyorsa çözüm çok daha zorlaşır. Kurumdaki duygusal atmosfer yoğunlaşır, yeterli deneyime ve bilgiye sahip olmayan bir danışman bu noktada sorunlarla başa çıkamamaktadır.

Ayrıca aile bireylerinin, şirketin ne kadar değişmesi gerektiğine inançları azdır ve bu oldukça zordur. Şirket sahiplerinin, sorunların çözümlenebilmesinde yararlanacakları danışmanları dikkatle seçmeleri gerekir, çünkü farklı danışmanlık anlayışı içerisinde olan kişilerin verecekleri yanlış bir karar, sistemleri olumsuz yönde

etkileyebilir ve danışmanlara duyulan ön yargı, yerini onaylanmış negatif düşünceye bırakabilir. Aile şirketleri için danışmanlık hizmeti veren kişiler birbirlerinden farklı uzmanlıklara sahip olabilirler. Örneğin, bazı danışmanlar sadece finansman, hukuk ya da yönetim danışmanlığı yaparlarken, bazıları ise bütüncül danışmanlık hizmeti verirler. Ayrıca, farklı uzmanlık alanlarına sahip birkaç uzmandan oluşan danışman takımı şeklinde hizmet verenlere de rastlanır.

Kurumsallaşma sürecinin hangi aşamasında olursa olsun, şirketler az ya da çok yardıma ihtiyaç duyarlar. Bu yardımın kapsamı ve içeriği, kurumdan kuruma farklılık göstermekle beraber, işletmenin içerisinde bulunduğu gelişim süreci, karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verebilir.

Aile şirketleri çok kritik karar aşamalarında danışmanlık hizmeti alma konusunda yetersizdir. Aile şirketlerinin %48'i karar alma aşamasında danışmanlık hizmetine başvurmuşlardır. %51'i ise karar aşamasında danışmanlık hizmeti almayı uygun görmemişlerdir. Şirketlerin %34,3'ü danışmanlık hizmetini almaya devam ederken, %21,6'sı önceden danışmanlık hizmeti aldığını ancak devam etmediklerini belirtmişlerdir. Cevap vermeyen %28,4'lük aile şirketi hiç danışmanlık hizmeti almamış ve yakın gelecekte de almayı planlamamaktadır. Aile şirketlerinde danışmanlık hizmeti alma kararını sıklıkla yönetim kurulu başkanı (%49) ve genel müdür (%12,7) vermektedir. Ancak hiç danışmanlık hizmeti alamamış olan şirketlerin ve dolayısıyla böyle bir kararı vermeyen olan şirketlerin sayısı oldukça yüksektir (%28,4) (ASO, 2005. syf:180)

İşletme kontrolünün tek bir kişide ya da küçük bir grupta toplandığı birinci nesil aile şirketi çevresinde, firma ve ürünler ve/veya hizmetler, hedef müşteri

kitlesinin büyük bir kısmı tarafından bilinmez. Dolayısıyla firmanın tanınması için kullanılması gereken stratejilerin tespit edilmesinde ya da uygulanan stratejilerin başarılarının değerlendirilmesinde dış yardıma ihtiyaç duyulur. Yönetimde tek lider olan girişimcinin otoritesini sarsmadan genellemeci bir yaklaşımla danışmanlık görevini üstlenmiş olan danışmanın şirkette yer alması ile birlikte, değişim hareketi başlar.

Bu noktada genellikle girişimciye destek verecek aile bireylerinin sayısı ya sınırlıdır, ya da yeterli deneyim ve bilgiye sahip olmayan aile bireyleri mevcuttur. Dolayısıyla, danışman bir dereceye kadar bu kişilerin gelişmelerini de yönlendirir. Birinci nesil aile şirketinde danışmanlıkla ilgili söylenmesi gerekli son nokta, girişimci için danışmanın yeteneği kadar güvenilir olmasının da önemli olduğudur. Bu evrede girişimcinin danışmanı samimi bulmadığı anda ilişkiyi noktaladığı durumlara sıkça rastlanmaktadır.

SONUÇ

Otomasyonun getirdiği kolaylıklar, her gün hızla değişen modellerin yaşandığı teknolojik gelişmeler, sürekli tüketen dolayısıyla doyumsuzluğu artan, seçici ve nazlı yeni müşteri ve dolayısıyla insan profili küreselleşmenin hızına yetişmeye çalışan şirketleri değişime yöneltmektedir. Rekabetin son derece acımasız bir şekilde yapıldığı pazarlarda yaşama savaşı veren işletmeler; mükemmelle ulaşmak, farklılığı yakalamak, talep edilen olmak için her an dinamik olmak zorundadırlar. Günümüzde bir anda tercih edilen marka olmanın çok kolay olabileceğinin farkında olan işletmeler aynı hızla satışların bir anda sifıra düşerek bir başka rakip markaya piyasanın bırakılabileceğini de görmektedirler.

Dolayısıyla günümüzde; firmaların hataları neredeyse yok edecek, farklılık yaratacak, sürekli aranan olacak,

personeli patron olmuş, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulandığı, işlerin en iyi yapıldığı işletmeler olma arayışı hız kazanmıştır. Bu çalışma da görüldüğü üzere firmaların dış kaynak kullanarak etkinliklerini ve verimliliklerini kurumsallaşma yolunda arttırmak için çabaları sürmektedir.

Dünya ekonomisinin çoğunluğunu yöneten aile şirketlerinin neden 4.kuşağı atlatamadıkları sorununun içinde kurumsallaşma eksiklikleri yatar. Dış kaynak kullanımı dolayısıyla uzmanlaşma ve profesyonel yardım alma aile

şirketlerinin kurumsallaşmasında etkin rol oynayacaktır. Şirketlerin yönetim kurullarına girmeye başlayan danışman firmalar veya yabancılar aile şirketlerinin sorunu olan aile ve şirket kavramını birbirinden ayırmaya yardımcı olacaktır. Aile ve şirket ilişkilerinin karmaşık olduğu bu şirketler son yıllarda şirketin yaşam eğrisini arttırabilmek için kurumsallaşma arayışlarına girmişlerdir. Yapılan çalışmalar kurumsallaşma yolunun dış kaynak kullanımından geçtiğini göstermiştir.

Kaynaklar

- Ersen, Haldun., 2005. **Topyekün Mükelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**
Drucker, Peter F., 1999. **21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**
Karpuzoğlu, Esra., 2004. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**
KOÇEL, Tamer., 1999. **İşletme Yöneticiliği**
KIRIM, Arman., 2001. **Aile Şirketlerinin Yönetimi**
URAL, Aydın., 2004. **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu**
ASO Yayınları, 2005. **Aile Şirketleri Değişim ve Süreklilik**
<http://www.diskaynakkullanimi.com>
<http://www.kobitek.com>
<http://www.kobifinans.com>