

# KİTAP İNCELEMESİ

Özgür ATEŞ (2005), **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik** (Ankara, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No. 56, XLVIII + 232 s.).

Ülkemiz işletmelerinin önemli bir kısmının aile şirketi olduğu bilinmektedir. Bu konuda tam sayım yapılmamış olmakla birlikte aile şirketlerinin tüm şirketler içindeki oranının %90 civarında olduğu tahmin edilmektedir. Aile şirketlerinin en önemli sorunlarının başında sürekliliğin sağlanması gelmektedir.

Ankara'da faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık olarak %91'i 1980 sonrasında kurulmuş işletmelerdir. Her 100 işletmeden 84'ü yeni kuruluş, sadece %7'si ise aileden devirdir\*. Bu oranlar aile işletmelerinin süreklilik sorunlarının ne kadar ciddi olduğunu göstermektedir. Yaşamına son veren bir işletme, bireysel zenginliğin kaybindan çok daha fazlasını ifade etmektedir. 20 - 25 yılda edinilen tecrübenin, rekabet gücünün ve bunlar için tahsis edilen kaynakların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle aile şirketlerinin hayatlarının sona ermesi şirket bazında değil ülke ekonomisi bazında bir sorundur.

Bu sorunun çözümü aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanması ve nesilden nesile devirin gerçekleştirilebilmesidir. Bunun sağlanabilmesi aile şirketlerinin kurumsallaşması ve değişimi yönetebilmeleri ile olanaklıdır.

Geçmişte önemli olan ve günümüze kadar uzanan güçlü lider ya da patron figürünün kişisel karizmasını, bireysel yaratıcılığını, risk anlayışını, cesaretini, uzak görüşlülüğünü, kişisel yönetim anlayışını ve becerilerini temel alan işletme yönetimi anlayışı önemini yitirmektedir. Rekabetin sınırlı ve hedefin yerel pazarlar olduğu dönemlerde çok sayıda başarılı örneği görülen bu anlayışın günümüz işletmeciliğinde aynı başarıyı göstermesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Şirketler, kendilerini yeni koşullara uyumlandırarak değişimlidirler. Değişimin gerçekleşmesi 2000'li yıllarda işletmeler için zorunludur.

İşletme yönetimi için bu denli önemli olan değişim, aile şirketleri olarak adlandırılan ve kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan işletmeler açısından çok daha fazla önem taşımaktadır.

\* Kosgeb Saha Araştırması Ankara İli Değerlendirme Raporu

Ülkemizin kendine özgü şartları aile şirketlerinin yaşam sürelerinin dünyadaki benzerlerine kıyasla daha kısa olmasına neden olmaktadır. Kurumsallaştırılmamış, aile şirketi olarak kalmış bir şirketin yaşam süresi için dört nesillik bir süre öngörülürken, ülkemizdeki işletmelerde bu süre genellikle sadece bir nesille sınırlı kalmaktadır.

Bu sürenin kısalığı ile kurumsallaşma konusunun doğrudan ilişkisi olduğu bir gerçektir. Ülkemiz ekonomik yaşamının sınırlarını çizen mevzuat ve uygulamalar, kurumsallaşmanın önünde çoğu kez bir engel olarak durmaktadır. Bu şartlar altında aile şirketlerinin devamlılıklarının sağlanabilmesi kuşkusuz daha da zor olacaktır.

Aile şirketleri, kurumsallaşma ve sürekliliğin sağlanması konuları son yıllarda akademisyenler tarafından önemi anlaşılan ve haklarında çok sayıda çalışma yapılan konular arasına girmiştir. Ancak Dr.Özgür Ateş'in çalışması, gerek nitelik gerek bir sanayi odası tarafından destekleniyor olması bakımından bu konudaki diğer çalışmalardan kolaylıkla ayırt edilebilmektedir.

Dr.Özgür Ateş tarafından hazırlanan "Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik" isimli kitap aile şirketlerinin sorunlarının tespit edildiği ve bu sorunlara çözüm önerilerinin tartışıldığı bir çalışmadır. Çalışma 6 bölümden meydana gelmektedir. Kitabın ilk bölümünde aile şirketi kavramı ele alınmıştır. Literatürde yer alan çok sayıdaki aile şirketi tanımı derlenmiş, bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketlerinin ortak özellikleri belirlenmiştir.

İkinci bölüm aile şirketlerinin yapısı ve gelişimine ayrılmıştır. Bu bölümde aile şirketlerinin mülkiyet evrimi üzerinde durulmuş, aile ve şirketin evrimi aktarılmıştır. Aile şirketlerinin karşı karşıya kaldığı yaşam dönemleri incelenmiş, her yaşam evresi ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü aile şirketleri kültürüne ayrılmıştır. Aile şirketleri kültürü, kültürü etkileyen iç ve dış faktörler, kültür öğeleri, kültürel kalıplar bu bölümde ele alınan konulardır.

Kitabın dördüncü bölümünde dünyada ve Türkiye'deki aile şirketleri anlatılmıştır. Bu bölümde dünyada ve ülkemizde faaliyetlerine devam eden aile şirketleri hakkında detaylı bilgiler verilmektedir. Ülkemiz aile şirketlerinin yaşam sürelerinin kısalığı, hayatlarını ikinci üçüncü nesile kadar devam ettirebilme başarısını gösteren aile şirketlerinin küçük ölçeklerde kalmış olmaları bu bölümün ilginç tespitleri arasında yer almaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümü değişim konusunu ele almaktadır. Değişimin nedenleri, değişime direnç ve değişimle baş edebilme veya yönetebilme yöntemlerinin ele alındığı bu bölümü kitabın son bölümü olan ve Türkiye'de aile şirketlerinde değişim ve sürekliliğin ele alındığı ampirik çalışma sonuçlarının aktarıldığı bölüm izlemektedir. Bu saha araştırmasında Türk aile

şirketlerinin değişime ne ölçüde yatkın oldukları belirlemeye yönelik araştırma bulguları ortaya konmuştur. Bu çerçevede araştırmada ulaşılmaya çalışılan iki amaç vardır : (i) Ülkemizde aile şirketlerinin mevcut durumlarının saptanması, (ii) Aile şirketlerinin üyelerinin değişim konusunda tutumlarının belirlenmesi.

Aile şirketlerinin tüm dünyadaki şirketlerin yaklaşık olarak %80'ini oluşturmaktadırlar. Aile şirketlerini iyi yöneten, onların güçlü yanlarını ortaya çıkarabilen ülkelerin gelecek dönemde küresel rekabette önemli bir avantaja sahip olacağını, aile şirketlerinin değişime uyum sağlamasını sağlayamayanların ise tam tersine dezavantajlı bir durumda kalacaklarını söylemek olanaklıdır. Bu bilincin gerek sanayicilerde gerek politika yapıcılarda oluşması açısından Dr.Özgür Ateş'in çalışması önem taşımaktadır.

**Doç. Dr. A. Argun Karacabey, A.Ü. SBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi**