

AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA ve AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZGÜ PLANLAR

Ebru KARPUSOĞLU

İ.Ü., Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Dr.

Abstract: For Family Businesses not only the strategically planning and realizing the application of these plans but also family, inheritance, successors, retirement and strategic contingency plans, peculiar to Family Businesses and in coherence with other elements of strategically planning play a key role in transferring their existence to the following generations and improving their institutionalisation levels.

I. GİRİŞ

Günümüzde rekabet koşulları sürekli değişmekte ve yoğunlaşmakta; çok yönlü ve sürekli iletişim ihtiyacı artmakta; teknolojiler hızla gelişmekte; mamule, pazara, rakiplere vb. ilişkin araştırmaların sürekli yapılması vazgeçilmez olmakta; bilgi çok çabuk eskimekte ve yerel ve bölgesel düşünmekten ziyade global düşünmek zorunlu hale gelmektedir. Aile Şirketleri bir taraftan, söz konusu durumlara uyum sağlamak ve önceden tahmin etmek ve devamlı analizler yaparak stratejiler geliştirmek ve varlıklarını sürdürmeye çalışmakla beraber, bir diğer taraftan, Aile Şirketi olmalarının getirdiği handikaplarla da mücadele etmek durumundadırlar. Bilindiği üzere Aile Şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle Aile Şirketleri uzun vadeli (gelecek ile ilgili) plan ve kararlarında işletmenin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar.

II. AİLE ŞİRKETLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Bu çalışmada; Aile Şirketlerinde stratejik planlama sürecinin izleyeceği aşamalar, bu şirket türü için yapılacak stratejik nitelikteki planlar, Aile Şirketi olmayan şirketlerin planlarından farklı olan hususlar ve stratejik plan dışında, Aile Şirketlerinin karakteristiklerine uygun ve kendilerine özgü plan ihtiyaçlarının neler olduğu konularının detaylı biçimde irdelenmesi amaçlanmaktadır.

II.1. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi

Günümüz rekabet ortamının çok hızlı biçimde değiştiği bilinen bir gerçektir. Böylesine dinamik ve hızlı değişen bir ortam, özellikle aile inanç ve değerlerinin ön planda olduğu Aile Şirketleri açısından ciddi bir rekabete adaptasyon sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu durum ülkemizin geleneksel bağlılık ve ataerkil aile yapısını esas alan kültürü dikkate alındığında, Türk Şirketleri açısından daha da önem kazanmaktadır. Diğer bir deyiş ile, Aile Şirketi olan kurumlar ---- genelde tüm dünyada ve özellikle de ülkemizde ---- Aile Şirketi olmayanlara nazaran çok sayıda sorunla mücadele etmek durumunda kalmaktadırlar. Özetle ifade etmek gerekirse Aile Şirketlerinin ömürlerinin Aile Şirketi olmayanlara oranla çok daha kısa olduğu söylenebilir. Genel olarak bakıldığında Aile Şirketlerinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmüştür [1]. Bu duruma bir de yukarıda vurgulanan Türk kültürünün özellikleri eklendiğinde, Aile Şirketlerinin varlıklarını nesiller boyunca sürdürmede ne denli zorlandıklarını açıkça görmek mümkün olacaktır.

Amerika'da 1640 yılında kurulup bugün 12. jenerasyon tarafından yönetilen firmalara rastlanırken (Tuttle Market Gardens), Türkiye'de en eski Aile Şirketinin 1870 yılında kurulduğu ve ancak 4. jenerasyona ulaşabildiği bir gerçektir. Türk ve Amerikan Aile Şirketleri karşılaştırıldığında, Türk Aile Şirketlerinin varlıklarını koruma ve sürdürme problemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Keza Türkiye'deki en eski ve nesiller boyu devam etmeyi başaran Aile Şirketlerinin boza (Hacı Bozanoğulları), kahve (Kurukahveci Mehmet Efendi) ve helva (Çöğenler Helvacılık) gibi geleneksel ürünlere yönelik firmalar olmaları da, işletme mevcudiyetinin sürdürülmesinde kültüre uygun bir pazarda yer almanın etkisini göstermektedir.

Aile Şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama nedenlerinin temelinde, şirketlerin genelde kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma düzeylerini yeterince yükseltememelerinin yattığı görülmektedir. Kurumsal bir yapıya sahip olmak; aile ve iş ilişkilerinin birbirlerinden ayrılmasını; stratejik

planlama yapılmasını; Aile Şirketlerine özgü miras, varis, emeklilik, kuzen, acil durum planlarının mevcudiyetini; bir astın bir üste bağlı olmasını; aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirlerine denk olmasını; asta uygun motivatörlerin kullanılmasını; sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını; işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır [2]. Bununla birlikte, kurumsallaşmada etkili olan faktörlerin başında planlama gelmektedir. Diğer bir deyişle, Aile Şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımın amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak geleceği düzenleyen emeklilik, aile, acil durum, kuzen, miras ve varis planlarını hazırlamaları olduğu söylenebilir. Aile Şirketleri stratejik planlama yapmak suretiyle bir taraftan kendilerini sorgulamak, diğer taraftan da dış çevre koşullarını dikkate almak durumunda kalacaklardır. Stratejik bir planın şekillenmesini sağlayan aşağıdaki soruların cevapları Aile Şirketlerinin hem kendi misyon, vizyon ve değerlerini açık ve net hale getirmelerini, hem de işletme dışı çevresel koşulları proaktif bir anlayışla dikkate almalarını sağlayacaktır [3]. Girişimcinin işte benimsediği ve çocuklarının da çalışan yetişkinler olduklarında benimsemelerini istediği temel değerlerin neler olduğu?; Yarın farklı bir alanda yeni bir girişime başlanacak olsa; sektör ne olursa olsun hangi temel değerlerin yeni örgütte de yerleşik kılınmasının gerektiği?; Rekabette dezavantaj haline gelse bile hangi değerlerin korunacağı?; X hizmetlerinin ne için verileceği, X ürünlerinin ne için üretileceği?; Şirketin çalışanlarca nasıl görünmesi gerektiği [4]?; İşletme varlığının temel amacının ne olduğu?; Ortaklara karşı sorumlulukların neler olduğu?; Temel müşterilerin veya kilit piyasa bölümlerinin hangileri olduğu ya da olması gerektiği?; Bugün ve gelecekteki temel ürün ve hizmetlerin hangileri olduğu ya da olacağı?; Başlıca ekonomik sorumlulukların neler olduğu ya da olması gerektiği?; Firmanın temel inançları, değerleri ve ideallerinin neler olduğu [5]?

Dolayısıyla, Aile Şirketlerinin gelecekte kendilerini görmek istedikleri noktayı bugünden belirlemeleri ancak stratejik planı şekillendiren bu soruların cevaplanmasıyla mümkün olabilecektir. Sonuç itibarıyla, stratejik planlama ile Aile Şirketleri karşılaştıkları fırsatları amaçlar dahilinde ele alarak; mevcut koşulları kendilerine fırsat yaratacak şekilde yönlendirebilecekler ya da olası tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek bünyelerini dış çevre koşullarının olumsuz etkilerinden koruyabileceklerdir. Son olarak, çevre koşullarını ve bu koşullardaki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun avantajlı ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek; elde ettikleri verileri firmanın vizyonu ve amaçları doğrultusunda örgütsel sistemleri kurmak veya mevcut sistemlerini revize etmek için kullanabileceklerdir [6]. Belirtilen işlevleri yerine getiren

Aile Şirketlerinde, iş ve aile kültürü birbirlerinden ayrılarak; iş değerlerinin aile değerlerine nazaran öncelik taşımasında ve dolayısıyla, şirketlerin kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilmesinde önemli bir adım atılması mümkün olabilecektir.

II.2. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Üzerinde Etkili Olan Unsurlar

Daha önce de bahsedildiği üzere aile kültürü, işletme kültürü üzerine önemli ölçüde etki etmekte ve hatta, zaman zaman işletme kültüründen çok daha fazla önem kazanabilmektedir. Dolayısıyla, bu şirketlerde yapılan stratejik planlamada Aile Şirketi olmanın getirdiği pek çok özgün unsurun etkileri açıkça görülebilmektedir. Aile Şirketlerinin stratejik planlama yapmalarında etkili olan söz konusu unsurlar dokuz ana başlık altında sıralanabilir.

II.2.1. Aile Kültürü (Geçmişi, İnançları, Değerleri, İstekleri ve İhtiyaçları)

Aile geçmişinin, inançlarının, isteklerinin ve ihtiyaçlarının stratejik plan üzerinde büyük etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Diğer taraftan ailenin ve her bir aile üyesinin işletmeden beklentileri de farklılık arz edebilir. Dolayısıyla başta işletme vizyonu ve amaçları olmak üzere, şirket politikalarının ve stratejilerinin; söz konusu inançlar, değerler ve ihtiyaçlar göz önünde tutularak belirlenmesi bir gerekliliktir. Örneğin, ailede tasarruf etme, doğruluk ve dürüstlük önemli değerler arasında ise, işletmede de doğruluk ve dürüstlük temel değerler içerisinde ele alınabilecek ve şirket vizyonu bu değerler çerçevesinde şekillenebilecektir.

II.2.2. Girişimcinin (Kurucunun) İnançları, Değerleri, İstekleri ve İhtiyaçları

Girişimcinin inançları, değerleri, düşünceleri ve amaçları; şirket amaçlarının, vizyonunun, kurallarının kısacası işletme kültürünün ve doğal olarak stratejik planın üzerindeki en belirleyici unsurdur. Girişimcinin (CEO'nun) vizyonu, şirket amaçlarının ve stratejilerinin yanısıra, uzun dönemli stratejik planlama, temel politikalar, vazgeçilmesi mümkün olmayan değerler ve Aile Şirketlerine özgü varis, miras, aile, emeklilik, acil durum ve kuzen planları üzerinde de etkilidir. Dolayısıyla, kurum geleceğinin büyük ölçüde girişimcinin düşünceleri, kişiliği ve değerleri ile şekilleneceği söylenebilir.

II.2.3. Duygu-Mantık İlişkisi

Aile Şirketlerinde aile bağlarından kaynaklanan duygusallık ile iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklılık durumlarının zaman zaman birbirleriyle çeliştiği gözlenmektedir. Aile üyelerinin lehine kararlar alınması,

aile üyelerinin harcamalarına sınırlama konulmaması, işe alma ve yerleştirme ile terfilerde kan bağıının ve güvenilirliğin, bilgi ve yetenekten önemli olması gibi uygulamalar; amaçlar ve stratejik planlamanın, duygusallık boyutunun etkisinde kalınarak düzenlendiğinin ve dolayısıyla uygulamada da duygusallık boyutunun ön plana çıkabildiğinin açık bir göstergesidir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında yaptığı işi iyi bilmesi ya da bu işi severek yapması nedeniyle, şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi; ilk kurduğu şirkete, şirket zararda olsa bile aşırı bağlılık hissetmesi ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kar transferi yapması mümkündür. Şirket karlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapanmak istenmemesi ve hatta firmanın zarar ettiğini ve kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen asiler olarak nitelendirilmesi duygu-mantık çelişkinin en güzel örneklerinden birisidir.

II.2.4. Sahip Olunan (Mevcut) Ortaklık Şekli ve Oranları

Şirket amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için stratejik planlamanın yapılması esnasında üzerinde durulması gereken bir diğer konu, ortaklık yapısıdır. Büyük ortağın kendi isteklerini ve ihtiyaçlarını ön plana alması, küçük ortağın işi yönetmesinden ziyade sadece yatırımcı ortak olarak nitelendirmesi ile ortaklar arasındaki kişilik ve düşünce farklılıkları gibi sorunlar, amaçlar ve stratejik planlama üzerinde kendisini şiddetle hissettirebilir. Potansiyel müşterilerin ve tedarikçilerin kim olacağı?; Satılacak ürünlerin veya sunulacak hizmetlerin hangileri olacağı?; Teknik yardımın alınıp alınmayacağı?; İşletmeyi gelecekte kimin yöneteceği?; Potansiyel problemlerin neler olacağı veya nelerden kaynaklanabileceği?; Gelecekteki ürünler ve hizmetler için gerekli olan lisanslar ve izinlerin neler olduğu?; Ne gibi prosedürlerin izlenmesi gerektiği? gibi konular üzerindeki anlaşmazlıklar şirket politikalarını, stratejilerini dolayısıyla sürekliliğini olumsuz yönde etkileyen hususlar arasında sayılabilir.

II.2.5. İşletmedeki Kilit Kişiler ve İlişkiler

Aile Şirketlerindeki kilit ilişkiler stratejik kararların alınmasından, uygulanmasına kadar şirketin her bir faaliyetinde kendisini hissettirir. Üretilmesi planlanan ürünler, girilmesi düşünülen pazarlar, hedef müşteri kitlesi ve potansiyel tedarikçiler ile ilgili kararların alınması esnasında işlerden ziyade ilişkilere önem verilebilir ya da kişiler ilişkilerini kullanarak kendi istekleri doğrultusunda kararlar alınmasını sağlayabilirler. Kan bağı ile aileye dahil olanlar ile evlilik yoluyla aileye

dahil olanlar; girişimcinin çocukları ile girişimcinin kardeşinin çocukları ya da birinci nesil ile ikinci nesil kendi aralarındaki yoğun ilişkileri kullanmak suretiyle şirketin geleceğini yönlendirebilirler. Dolayısıyla şirket amaçlarının belirlenmesinden stratejik planların yapıp uygulamaya geçirilmesine kadar her bir kararda kritik ilişkiler dikkate alınıp, bu ilişkilerin stratejik planı olumsuz etkilemesine izin vermeyecek önlemlerin alınmasına çalışılmalıdır.

II.2.6. Aile Üyeleri ile Girişimcinin Stratejik Planlamaya Bakışları

Aile üyeleri ile girişimcinin stratejik planlamaya bakışları, aile kültürünün ve girişimcinin etkisi altında kalabilir. Proaktif kişilik özelliklerine sahip bir girişimci uzun vadeli düşünür, sistematiktir, değişimleri ve gelişmeleri takip eder ve fırsatları kendi yaratır, tehditlere karşı önlemini alır. Dolayısıyla, proaktif kişilik özelliklerine sahip girişimcilerin yönettikleri kurumlar iç ve dış çevredeki değişimleri yakından izleyerek zaman zaman bu değişimlere adapte olmayı, zaman zaman da değişimleri etkilemeyi kolaylıkla başarabilirler. Bu noktadan hareketle proaktif girişimcilerin stratejik planlamayı destekleyecekleri ve uygulamaya geçirecekleri söylenebilir. Sistemli, planlı ve programlı yaşama alışkanlığı bulunan ve aileye katılan her bir üyeye gününbirlik yaşama alışkanlığından ziyade, planlı yaşama alışkanlığını kazandıran ailelerin de, proaktif yöneticiler gibi, stratejik planın yapılmasını ve uygulanmasını destekleyecekleri ifade edilebilir.

II.2.7. Şirkette ve Ailede Üstlenilen Roller

Aile şirketlerindeki rollerin ve beklentilerin içiçe geçmiş olduğu görülür. Genel olarak Aile Şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir:

- a)Aile (yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.)
- b)Girişimci (sermayedar)
- c)İşletme mensubu (profesyonel yönetici, işgören, danışman vb.).

Örnek vermek gerekirse aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görürler. Aksine profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Nihayet girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir [7]. İçiçe geçmiş rolleri bünyelerinde barındıran Aile Şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için, söz konusu roller arasında sürekli bir iletişim kurulması, aileden olmayan çalışanların dikkate alınması, aileden olsun ya da aileden olmasın tüm çalışanların eğitiminin önemsenmesi ve bunun için de aileye ve işletmeye uygun

bir vizyon oluşturulması gereklidir [8]. Roller sistemin bütünleştirilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir: a)Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, b)İşletme sahipliğinin yönetilmesi, c)Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve d)Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi[9]. Sayılan unsurların başarıyla gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir. Bunun için işletmenin nereye gitmekte olduğu? Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajların neler olduğu? Global dünyada ne derecede rekabet edilebileceği? Aile Şirketi olmanın gelişmeye engel teşkil edip etmediği? Ediyor ise, ne şekilde bir engelleme ile karşılaşıldığı? gibi sorulara cevap aranmalıdır. Ayrıca bir tepe yöneticisi olarak sahip olunan başarıların hangileri olduğu? Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin ne durumda olduğu? Aile desteğinin ne kadar olduğu? Anne, baba, çocuk, kardeş, patron, yönetici; danışman dengesinin ne olduğu ve bu dengenin nasıl kurulduğu? gibi soruların da cevaplanması gereklidir. Yukarıdaki soruların cevaplanması stratejik planlamanın etkinliğini arttıracak ya da azaltacak kritik bir hususu teşkil edecektir.

II.2.8. Ailen Olan ve Aileden Olmayan Yöneticiler Arasındaki İlişkiler

Aileden olan ve aileden olmayan yöneticilerin iş ve işletmeye bakışları genellikle birbirlerinden farklıdır. Aileden olan yöneticiler işletmeye çoğunlukla aile birliğinin ve bütünlüğünün sağlanması ve aile gelirinin devamlı olması açısından bakarlar ve kuruma gönülden bağlanırlarken, aileden olmayan yöneticilerin genellikle işletmeyi, sadece emeklerinin karşılıklarını aldıkları ve sosyal statü elde ettikleri bir araç olarak gördükleri bilinmektedir. Ayrıca profesyonel yöneticiler, firmaya karşı duygusal bağa sahip olmadıkları ve işlerini profesyonelce yürütme gayretinde buldukları için, stratejik planlamayı, aile üyelerinden daha fazla önemseme eğiliminde olabilirler. Keza aile üyesi olmayan yöneticilerin kuruma dışarıdan gelmeleri, değerlemelerinin daha objektif yapılmasını ve Aile Şirketlerindeki uygulamaları diğer kurumlar ile mukayese etme şanslarının yüksek olmasını sağlayan ve stratejik planlama için önem teşkil eden faktörler arasında düşünülebilir.

II.2.9. Ailenin Toplumdaki İmajı

Kurumun sahipliği olumlu imaja sahip bir ailenin elinde ise, bu avantaj işlerin yürütülmesi sırasında da kullanılabilir. Tedarikçiler, müşteriler, alacaklılar vb. kuruma inanırlar ve güvenirlere. Dolayısıyla, kurum stratejik planlama yaparken hedef kitleyi daha kolay etkileyebilir, mevcut ve gelecekteki ürünlerin tespitinde, fiyatlandırılmasında ve satışında risk daha az olduğu için yenilikçi stratejileri kolaylıkla uygulayabilir. Ayrıca bu

şirketler için bankalardan ve diğer fon temini kuruluşlarından uzun vadeli ve düşük maliyetli fon temin etmek ve işletmenin finansal darboğaz yaşamaması durumunda da bu kuruluşların toleranslı davranışları ile karşılaşmak da mümkündür. Bununla birlikte, ailenin toplumda olumlu bir imajı olması belirtilen avantajlarının yanısıra kurumun üzerine ek bir sorumluluk da yükleyecektir. Ürettiği ürünler ya da sunduğu hizmetler ile beraber işletmenin sosyal sorumlulukları da artacaktır. Dolayısıyla, stratejik planlama yapılırken bu sorumluluklara da yer vermek gerekecektir.

Dikkatle üzerinde durulacak olursa, Aile Şirketlerinde, yukarıda belirtilen dokuz faktörün stratejik planlama üzerinde önemli etkileri olduğu anlaşılacaktır. Aile Şirketi olmayanlara nazaran Aile Şirketlerinde, gerek vizyon ve amaçların tanımlanması sırasında, gerek mevcut durumun analizi esnasında gerekse de şirket amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılmasına karar verilen planların ya da uygulanmasına karar verilen stratejilerin ve politikaların icraata geçirilmesi durumunda yukarıda bahsedilen faktörler ve bu faktörlerin olası etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu sayede, Aile Şirketlerinde uygulanan stratejik planların etkinliği sağlanabilir ve yapılan çalışmaların verimliliği artırılabilir.

II.3. Aile Şirketlerinde Stratejik Plan Oluşturmada Dikkate Alınması Gereken Hususlar

Stratejik plan, işletme varlığının sürekli olması ve işletmenin kurumsal kimlik kazanması ile çok yakından ilgilidir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli husus, Aile Şirketlerinde yapılan stratejik planın üzerinde aile inanç ve değerlerinin etkili olduğunu kabul ederek hareket tarzını buna göre belirlemektir [10]. Stratejik plan yapılırken aile yokmuş gibi davranıldığı takdirde stratejilerin uygulanması tehlikeye girer. Aynı şekilde, sadece aile normlarının mevcudiyeti de işletmenin varlığını tehlikeye atan bir diğer unsurdur. Dolayısıyla, kurum misyon ve vizyonunun belirlenmesinde ve uzun vadeli planların yapılmasında aile ve işletme unsurları birarada bulundurulmalıdır. Aile Şirketlerinde aile değerleri işletme stratejisi üzerinde etkili olduğundan, misyon ve vizyonun kabul oranı diğer şirketlere göre daha yüksektir. Ancak, aile inanç ve değerlerinin işletme çıkarlarının önüne çıkartılmaması gereklidir [11]. Örneğin, ailenin işletme gelirlerinden yararlanmasına ilişkin bir politika oluşturulmalı ve bu politikada işletme ihtiyaçlarına öncelik tanınmalıdır. Aile Şirketlerindeki stratejik plan ile ilgili bir diğer nokta, girişimcinin duygusal ve bilişsel taleplerinin strateji üzerinde etkin olduğu hususudur. Yani girişimcinin düşünceleri ve amaçları, kurumla ilgili kararların verilmesinde etkili rol oynar. Özetle bu şirketlerde aile ile strateji arasında denge kurulmasındaki zorluk şirketin kurumsal kimliğe bürünmesini olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelir.

Aile Şirketlerinde, stratejik planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken ve stratejik planlama üzerinde etkili olan dört farklı kriterden söz edilebilir. Bu kriterlerden ilki duygu-mantık ilişkisidir. Bu ilişki türünde stratejik planlama ve karar vermede profesyonel yöneticilerden yararlanılmadığı takdirde kararın duygusal boyutunun ön plana çıkması üzerinde durulur. İkinci kriter sahip olunan ortaklık payları-işletme stratejisi ilişkisidir. Bu kritere göre kurumdaki ortaklık oranları ve sermaye yapısı stratejik planı önemli ölçüde etkiler. Planlama yapılırken finansal yapı kadar hisse oranları ve hisse sahipleri de dikkate alınmalıdır. Üçüncü kriter işletmedeki anahtar ilişkilerin belirli bir düzene konulması ile ilgilidir. Burada işler ile ilişkiler arasında bir denge sağlanmasından bahsedilir. Eğer bu denge sağlanır ise aile ilişkileri amaçlara ulaşmada destekleyici birer unsur olur. Son kriter ise aile üyeleri ve liderlerin strateji belirleme ve uygulama sürecini hızlı bir şekilde sonuçlandırmaları ile ilgilidir [12]. Şirket misyonunun ve vizyonunun belirlenmesinde ve uzun vadeli planların yapılıp uygulanmasında aile üyelerinin sorumluluğu büyüktür. Ayrıca stratejik planların etkin şekilde uygulanmasında aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler de önemli bir fonksiyonu üstlenirler ve bu kişiler birbirlerini uzun zamandan beri tanıdıkları ve birbirlerinin düşünce yapılarını bildikleri için, şirkette hızla karar alınır.

II.4. Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama Süreci

Şirketlerin yaşam sürelerine bakıldığında, ülkemizde yeni kurulan şirketlerin %48'inin ilk beş yıl içerisinde faaliyetlerini sona erdirmek durumunda kaldıkları, küçük ve orta ölçekli işletmeler için ise bu oranın 1986 yılı için %64, 1987 yılı için %56 ve 1988 yılı için %55 oranına geldiği görülmektedir [13]. Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %94.1'inin Aile Şirketi [14] olduğu göz önüne alınacak olursa, konunun önemi daha da açık bir şekilde görülecektir.

Stratejik planlamanın ilk basamağı stratejiye temel oluşturan vizyonun, misyonun ve amaçların formüle edilmesidir. Misyon, organizasyonun var olma nedenidir ve işletmenin temel amaçlarını ve değerlerini tanımlar. İşletmenin ürünleri ya da hizmetleri, müşteri ile ilgili politikaları, firmanın sorumlu olduğu coğrafi alanları, kurumun karşılaştırmalı avantajları işletmenin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna genel olarak vermek istediği imajı ile ilgili bilgileri içerir [15]. Misyonun diğer bir parçasını oluşturan temel değerler ise, şirket için dezavantaj haline gelse bile korunan, çocukların da çalışma hayatlarında sahip olmaları istenen ve bütün herkesten ve her şeyden önemli olan ilkelerini kapsar [16]. Vizyon ise, tasarlanan gelecek ve büyük, zorlu ve cesur amaçlar ile ilgilidir. Büyük, zorlu, güçlü ve cesur amaç bölümü işletmenin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar iken, hedefler de amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Amaçlar işletmenin planlarına yol gösteren unsurlardır ve aynı zamanda

hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren birer araçlardır. Aile Şirketlerinde stratejik planlama icra edilirken (yani misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler belirlenir ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken) diğer Aile Şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulmalıdır [17]. Ayrıca, mevcut durumu analiz edebilmek ve çalışanlarca bilinen ve paylaşılan bir vizyon ifadesine sahip olabilmek için; Kurumun para kazanmaktan önce gelen amacının ne olduğu?; 20 yıl sonra bir ekonomi gazetesinde kurumdan nasıl bahsedilmesinin istendiği?; 100 yıl sonra hangi değerlerin aynı şekilde önemini korumasının arzulandığı? soruları da yanıtlanmaktadır. Vizyon, aynı zamanda, bilinen ve kullanılan tanımlamalardan farklı bir gelecek tasviridir. Dolayısıyla, yukarıda da ifade edildiği üzere şirketin neyi savunduğunu ve ne için var olduğunu ifade eden misyon ile şirketin başarmayı, yaratmayı arzuladığı ve bunlara ulaşabilmek için önemli bir değişim yaratmasını ve ilerlemesini anlatan vizyon, stratejik planlamanın ana unsurlarıdır [18].

Misyon, vizyon ve amaç ifadelerini oluşturduktan sonra sıra mevcut durumun analizinin yapılmasına gelir ve elde edilen veriler doğrultusunda da şirket büyüme, durgunluk, tasarruf, yenilik ve karma stratejilerden birinin uygulanmasına karar verir. Bu uygulamaların yapılması sırasında ise şu soruların cevapları üzerinde durulmalıdır. Ticari işletmenin aileye ait olmak zorunda olup, olmadığı?; Ailenin şirketin sahipliğini elinde tutmak isteyip, istemediği?; Şirketin başındaki kişinin vefatı halinde şirketin durumunun ne olacağı?; Bu durumdan mali yapının nasıl etkileeneceği?; Bu durumda firmayı kimin yöneteceği?; Hissedarlar ve üst düzey yöneticiler arasında yukarıdaki sorular üzerinde uzlaşma sağlanıp, sağlanamayacağı?; Potansiyel problemlerin neler olduğu?; İlk yıl nakit akışının ne olacağı?; İşletmenin nerede faaliyet gösterip göstermeyeceği?; Faaliyet alanının maliyetler üzerindeki etkisinin ne olduğu?; Ürün ve/veya hizmet maliyetinin ne olduğu?; Büyüme hızı oranının ne olacağı?; Tedarikçilerin kimler olacağı?; Üretim maliyetinin ne olacağı?; Aile Şirketi olmayanlardan farklı olarak Aile Şirketlerinde strateji belirlemede aile kültürünün etkisi vardır. Örneğin riski sevmeyen ve riskten hoşlanmayan kişilerden oluşan aileler tarafından yönetilen şirketlerde de, riskten kaçma üzerinde durulur. Stratejilerin belirlenmesi ve şirketin iç ve dış çevresinin analize tabi tutulması neticesinde elde edilen bulgular, stratejilerin ve politikaların formüle edilmesi sırasında üzerinde durulacak temel kriterlerin belirlenmesinde kullanılır. İç çevre analizinde şirketin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınır. Aile Şirketlerinde sinerji, hızlı karar alma, işi ve işletmeyi sahiplenme, finansman ihtiyacını kişisel malvarlığı kullanarak karşılama, vizyon ve misyon

paylaşımı, işbirliği ve takım çalışması kurumun güçlü yönlerine; işe eleman alma ve yerleştirmede, terfilerde işin niteliğinden ziyade girişimciye yakınlık ve güvenin dikkate alınması, ailenin mali durumunun kuvvetli olmaması durumunda yüksek maliyetli kredi temin edilmesi, merkezîyetçi yönetimin mevcut olması, aile içinde kıskançlıkların yaşanması ve adam kayırılması ise zayıf yönlerine örnektir. Ayrıca bu aşamada işletmede satınalma, satış, finansman, personel, muhasebe, üretim ile araştırma-geliştirmeye vb. ilişkin değerlemeler de yapılarak işletmenin hangi açılardan dezavantajlara, hangi açılardan avantajlara sahip oldukları saptanmalıdır.

Mevcut durumun tespiti sırasında elde edilen bulgular doğrultusunda misyon, vizyon ve amaç ifadelerinin revize edilmesi, stratejik planlamanın üçüncü adımıdır. Burada misyon, vizyon ve temel amaçlar son şeklini alırlar ve şirket politikalarına, stratejilerine yön verecek biçimde tüm çalışanların bildikleri ve paylaştıkları bir ifadeye bürünürler[19]. Kuruma, işe ve fonksiyonlara ilişkin stratejiler ve politikalar belirlenir. Ayrıca bu aşamada aileye, mirasa, emekliliğe, varise, kuzenlere ve acil durumlara ilişkin planlar yapılır, uygulamaya konulan stratejiler ve politikalar orta ve kısa vadeli planlara dönüştürülerek sürecin önemli bir kısmı tamamlanır. kurumun sürekliliğinin sağlanması için sürecin her bir aşamasında ve sürecin bitiminde değerlemeler yapılır ve değerlemelerden elde edilen bulguların şirkete geribildirim olarak dönmesi için geribildirim sistemi kurulur. Şirket iç ve dış çevre koşullarındaki değişimlere göre stratejilerini, politikalarını ve sistemlerini sürekli olarak revize eder. Dolayısıyla, kurum sürekli kendisini sorgular, tüketici istek ve taleplerine göre yeni stratejiler belirler, işletme kültürünü ön plana çıkarır ve girişimciye bağımlı yapıyı bırakarak, şirketin geleceği üzerine odaklanır. Ayrıca, girişimci hayatta iken Şirketi gelecekte kimin yöneteceği?; Bu kişinin gelecek için nasıl hazırlanması gerektiği?; Girişimcinin vefatından sonra mirasın nasıl dağıtılacağı?; Gelecekte şirkette istihdam edilecek aile üyelerine ilişkin temel kriterlerin neler olacağı? stratejik planlama sürecinde belirleneceği için girişimcinin ani vefatı veya işgöremez hale gelmesi gibi bir krize karşı önceden önlem de alınmış olur.

III. AİLE ŞİRKETLERİNE ÖZGÜ PLAN TÜRLERİ

Aile Şirketlerinin nesilden nesile aktarılamamaları ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle beraber hayatîyetlerini sürdürememeleri önemli ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmama ile ilgilidir. Aile Şirketleri, Aile Şirketi olmayanlardan farklı olarak işletme sürekliliğinin ve başarısının sağlanmasında beş farklı plana ihtiyaç duyarlar. Aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere aile, varis, strateji, miras ve acil durum planlarına sahip Aile Şirketlerinin, aynı zamanda,

"kurumsallaşmanın temel göstergelerinden en önemli olanına da sahip buldukları" söylenebilir.

Aile Şirketlerine özgü planlar üzerinde aile kültürünün, mülkiyet yapısının ve işletme kültürünün önemli ölçüde etkisi vardır. Ancak, her bir Aile Şirketi planında belirtilen faktörlerin etkileri farklı derecededir ve her bir planı etkileyen faktör, bir diğerini etkileyen faktörden farklıdır. Daha açık bir ifade ile, stratejik plan aile kültüründen, işletme kültüründen ve mülkiyet yapısından etkilenirken: miras planı, mülkiyet yapısından ve aile kültüründen etkilenir.

III.1. Aile Planı

Aile planı, ailenin işletmeden faydalanma şekline ilişkin olarak düzenlenen bir plan türüdür. Bu plan, istihdam politikası ile ilgili olabileceği gibi aileye ait bir misyonun ve vizyonun tespit edilmesi ve aile amaçlarının saptanması, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve işletmenin adını kullanarak farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususlarla da ilgili olabilir [20].

Aile planının yapılmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında dikkate alınması gereken hususlar arasında

*İşletmenin ve ailenin büyüme hızlarının yıllar itibarıyla belirlenmesi;

*Büyüme ve durgunluk dönemlerinde belirtilen hususlara ilişkin temel ilkelerin oluşturulması ve yazılı hale getirilen bu ilkelerin sürekli yapılan aile toplantılarında aile bireylerine aktarılması;

*İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması;

*İşletmede çalışacak çocukların işe hazırlanmasına ilişkin politikaların tespit edilmesi;

*Ailenin ev araba almak, tatil yapmak ve sağlık ihtiyaçlarını gidermek amacıyla işletme gelirlerinden faydalanma şekillerinin belirlenmesi;

*Ailenin ortak geçmişini yeni nesillere aktarmaya ve yaşatmaya ilişkin politikaların saptanması;

*Ailenin işletmeden beklentilerinin analiz edilmesi sayılabilir.

Ayrıca aile planında, ailenin adını yaşatmaya ve olumlu bir aile imajına sahip olmaya ilişkin politikaların belirlenmesi, işletmede bilfiil çalışan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesine yönelik çabaların saptanması, aileye evlilik yoluyla katılmış veya aile ile ilişkileri bugün zayıf olan diğer aile kollarının belirlenerek bu kişilere yönelik farklı politikaların geliştirilmesi hususları da yer almalıdır [21]. Aile planının yapılması sırasında üzerinde durulması gereken son husus, birbirlerinden bağımsız

ancak birbirleriyle uyumlu aile ve işletme amaçlarının değişen koşullar karşısında revizyonunun sağlanması ve bu revizyonun ilgilere sürekli aktarılmasıdır.

III.2. Varis Planı ve Emeklilik Planı

Varis planı girişimcinin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir [22]. Varis planının mevcut olmadığı şirketlerde ölüm, iş göremez hale gelme, boşanma, miras veya aileden olmayan yöneticilerin işletmeye dahil edilmeleri krize yol açabilir. Sürekli olmaya odaklanan firmalar stratejik planlama yaparlarken insan kaynakları, pazarlama, araştırma-geliştirme ve finansman planları kadar varis planında gerekli olduğunu düşünürler [23]. Varis ve emeklilik planının da üzerinde durulması gereken konular arasında

*Bir tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin saptanması;

*Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin tespit edilmesi;

*Varis seçim yöntemlerinin belirlenmesi[24];

*Varisin işletme yöneticiliği hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması;

*Gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve bu ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların gündeme getirilmesi

*Girişimcinin ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanlarının saptanması;

*Emeklilik koşullarının belirlenmesi;

*Girişimcinin ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik dönemlerinde elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi;

*Emeklilik yöntemlerine ilişkin politikaların oluşturulması sayılabilir.

Varis ve Emeklilik planında üzerinde durulması gereken belki de en önemli husus, girişimcinin yerini alacak varisin, girişimcinin iş başındaki iken seçilebilmesidir. Bu seçimde, iki yöntemden yararlanılabilir. Varis seçim yöntemlerinden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejinden kasıt varis adaylarının (dolayısıyla varisin) belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak aile bireylerinin ortak görüşleri sonucunda belirlenen varisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenir.

Varis seçiminde kullanılan bir başka yöntem ise geç seçim stratejisidir. Geç seçim stratejisinde adayların

edim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ana ilke olarak benimsenir. Belirli özellikleri kazanan varis adaylarının arasından ailenin ortak görüşü ile işe en uygun varis belirlenir ve tepe yöneticilik için hazırlanır. Geç varis seçim stratejisi; erken varis seçim stratejisinde varis olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekteki hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olamaması gibi dezavantajlarını taşımamakla birlikte; adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasını dolayısıyla zaman maliyetinin artışı da beraberinde getirir [25].

Varis planında varis belirleme yöntemi saptanırken aynı zamanda üzerinde durulması gereken bir takım hususlar da söz konusudur. Bu hususlar arasında yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, otoritenin kontrolü, informal anlaşmaların dikkate alınması, toplantıları idare edecek kişilerin saptanması ve tazminatların saptanması yer alabilir [26]. Yine varis planı yapılırken, kurucunun emeklilik dönemi için gerek duyulan gelir miktarına, yönetim ekibinde bulunması gereken kişilere, miras planına ve profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyaca da dikkat çekilmelidir.

III.3. Miras Planı

İşletme sahibinin vefat etmesi, iş göremez hale gelmesi (akli melekelerini yitirmesi) veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, iş göremez hale gelme veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılma olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Başka bir deyiş ile, miras planı halihazırdaki işletme sahibinin vefatı halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir [27]. Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa ve miras planı yapılmamışsa işletmenin yaşacağı olumsuz finansal etki şiddetlenir. Mirasa ilişkin plan yapılırken üzerinde durulması gereken bir takım hususlar söz konusudur. Bunlar, işletme sermayesi, hisse oranları ve iştirakleridir [28]. Ayrıca,

*Girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların, malların vb. miktarına ve bölüşümüne ilişkin politikaların belirlenmesi ;

*Vasiyetnamenin hazırlanması;

*Vasiyetnamenin ne zaman, ne şekilde yürürlüğe gireceğine ve yararlanacak kişilere ilişkin düzenlemelerin yapılması;

*Şirketin miras içerisindeki yeri ve öneminin belirlenmesi

*Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin saptanması;

*Bağışlar, vergiler ve vergi muafiyeti ile ilgili durumun belirlenmesi üzerinde de durulmalıdır.

Miras planındaki bir diğer önemli nokta işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireyleri ile ilgilidir. Aile Şirketinde bilfiil çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras planının düzenlenmesinde sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Eşitlik prensibini dikkate alarak miras planının oluşturulmasında girişimci zorluklarla karşılaşır. Bu zorluklar jenerasyonlar arasında ve jenerasyonlar içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına da zemin hazırlar. Ayrıca işletmede çalışmayan çocuğun diğer çocuğa karşı beslediği duygular dikkate alındığında tatmin edici bir miras planının hazırlanması daha da güçleşir[29]. Burada üzerinde durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların belirlenmesi ile işletmeyle ilgisi olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmesine çalışılmasıdır. Son olarak miras planı yapılırken mümkün olduğunca adam kayırma durumundan uzak durulmaya çalışılmalı ve işletme içerisindeki likiditasyona dikkat çekilmelidir.

III.4 Acil Durum Planı (Stratejik Durumsallık -Kriz-Planı)

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı durumunda işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi olasılığına karşılık yapılan kısa dönemli bir faaliyet planıdır. SWOT analizindeki tehditler analizi bu planı öne çıkarır. Acil durum planı yukarıda ifade edilen plan türlerinden farklı olarak ani varis değişiminin krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenir ve kriz durumu aşıldıktan sonra da geçerliliğini kaybeder [30]. Basit, ancak gerekli konular üzerine odaklanan "stratejik durumsallık planında" cenaze işlemleri, organ bağıışı, mirasa varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dökümanlar ve dökümanları kullanacak kişiler ile kullanıma izin verecek kişiler vb. üzerinde durulur [31].

Ayrıca,

*Stratejik durumsallık planında günlük faaliyetlerin devam etme biçimi;

*İşletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli;

*Sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler;

*Tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında da bilgiler yer alır.

Girişimcinin vefatından önce düzenlenen stratejik durumsallık planı, vefatın gerçekleşmesinden sonra bir kez daha revizyona tabi tutularak uygulamaya konulur. Kriz durumunda diğer planlara eşanlı olarak uygulanan bu plan, görüleceği üzere belirtilen dönemde oldukça önemli bir fonksiyona sahiptir.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek Aile Şirketlerinde mevcut planlardan söz edildikten sonra üzerinde durulması gereken husus, söz konusu tüm planların şirket misyonu, vizyonu ve amaçları ile uyum içerisinde olmalarının gerekliliği ve stratejik planın birer

parçasını oluşturdukları gerçeğidir. Ancak, şirketin varlık nedeni ile gelecekte ulaşmak istediği nokta açık ve belirgin ise stratejik planın sağlıklı şekilde yapılması mümkün olur. Ayrıca temel amaçlar ile temel değerler göz önünde bulundurulur ise varis, miras, aile, acil durum ve emeklilik planları gerçekleri yansıtır.

IV.SONUÇ

Aile Şirketlerinin kurumsallaşmalarında önemli bir yere sahip olan stratejik planlamanın ve Aile Şirketi planlarının üzerinde durulduğu bu çalışma ile, varlıklarını sürekli kılmak isteyen Aile Şirketlerine farklı bir perspektif sunulması ve gelişen ve değişen koşullara uyum sağlayabilmelerinde kullanmaları gereken bir yöntem olarak "stratejik planlama yapılması ve stratejik planlamada üzerinde durulması gereken hususların belirlenmesi" amaçlanmıştır. Aşağıdaki tabloda kurumsallaşma düzeyleri farklı düzeylerde Aile Şirketlerinin planlama açısından genel karakteristikleri yer almıştır.

Tablo.1.Kurumsallaşma ve Planlama

	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ YÜKSEK AİLE ŞİRKETLERİ	KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ DÜŞÜK AİLE ŞİRKETLERİ
PLANIN TEMEL UNSURLARI	MİSYON, VİZYON, AMAÇ, HEDEFLER	HEDEFLER
PLAN TÜRLERİ	AİLE, MİRAS, VARİS, STRATEJİK PLAN, ACİL DURUM PLANI	EYLEMSSEL, YÖNETSEL PLANLAR
PLAN SÜRESİ	UZUN, ORTA, KISA	ORTA, KISA
PLANLAMA DA DİKKATE ALINAN UNSURLAR	AİLE VE İŞLETME DEĞER VE İNANÇLARININ BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ UYUMLAŞTIRILMASI	AİLE İNANÇ VE DEĞERLERİ İLE AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ SAPTANMASI

Buraya kadar yapılan açıklamaların özeti niteliğini taşıyan bu tablo, Aile Şirketlerinin planlamaya ilişkin belirgin özelliklerine dikkat çekilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Tablodan da açık bir biçimde görüleceği üzere, kurumsallaşma düzeyi, bir işletmenin geleceğinin uzun dönemde ve ön hazırlıklar yapılarak belirlenmesine paralel olarak artmaktadır. Keza, işletmenin geleceğinin belirlenmesinde sadece aile inanç ve değerlerinin baz alınması yerine, bu değerlerin, gerçekçi ve bilimsel işletme amaçları ile uyumlaştırılması da kurumsallaşma düzeyini arttıran bir diğer önemli faktörü teşkil etmektedir.

Özet olarak belirtmek gerekirse, Aile Şirketlerinin varlıklarının nesiller boyu sürmesi açık bir şekilde kurumsal bir yapıya kavuşabilme düzeylerinin yüksekliğine bağlıdır. Yine, kurumsal bir yapıya kavuşmanın en temel göstergelerinden birisi ve belki de en önemlisi ----özellikle planlamanın büyük ölçüde ihmal edildiği ülkemiz kültürü dikkate alınarak---- işletmenin geleceğinin anlık ve reaksiyonel kararlar yerine; önceden üzerinde mutabakata varılmış planlar aracılığı ile şekillendirilmesi olacaktır. Bu çalışmada genelde tüm işletme türleri gerekli önem kazanan planlamanın önemi ve Aile Şirketleri açısından söz konusu olabilecek plan türlerinin taşınması gereken özellikler üzerinde durularak ülkemiz Aile Şirketi yöneticilerine değişik ve proaktif bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Tamer, Meral, "Vehbi Koç' suz Dönem Asıl Şimdi Başlıyor.", **Milliyet**, 11.02.1998, s.6.
- [2] Karpuzoğlu, Ebru, "Aile Şirketleri Neden Ölüyor?", **Capital**, Aralık 2000, s.158.
- [3] Mastromatteo, Richard, "What Happens When a Family Company Buys Into Strategic Planning?", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=814>, (14.01.2000), s.3.
- [4] C. Collins, James; I. Porros, Jerry, "Şirket Vizyonunu Oluşturmak.", Çeviren:Meral Tüzel, **Değişim**, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, ss.36-39.
- [5] Miller, Alex, **Strategic Management**, 3th Ed, Mc Graw Hill Inc., Boston, 1998, ss.45-46.
- [6] S. Cox, Edwin, "The Family Firms as a Foundation of our Free Society: Strenghts and Opportunies.", 1998, <http://www.fambiz.com/orgs/cornell/articles/real/ea.cox.crm>, (31.10.2000), ss.2-3.
- [7] Vinton, Karen, "Keeping the Family Business Healty:Four Keys to Success.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=928>, (14.01.2000), ss.2-4.
- [8] G. Flemons, Douglas; M. Cole, Patricia, "Playing with Contextual Complexity:Relational Counsation with Family Business (Part II).", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NOVA&ID=3082>, (14.01.2000), ss.2-4.
- [9] -----, "Family Ink.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=842>, (14.01.2000), s.1.
- [10] C. Allred, Roger; S. Allred, Russell, **The Family Business:Power Tools for Survival Success and Succession**, Berkley Books, New York, 1997, s.10.
- [11] Karofsky, Paul , "How Easy Day Uses Strategic Planning to Build Camaraderie Between Its Two Families.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=33>, (14.01.2000), s.2.
- [12] Drazdow, Nancy; P. Carroll, Vincent, "Tools for Strategecy Development in Family Firms", **Sloan Management Review**, Vol.39, Vo.1, Fall 1997, s.14.
- [13] Taymaz, Erol; Güneş, Ali, "Küçük İşletmelerin Ölüm Riski Daha Fazla", **Capital**, Aralık 2000, ss.153-154.
- [14] Aydemir, Nilgün, "KOBİ'lerde Yönetim Verimliliği", **İSO Dergisi**, Ağustos 1996, s.55.
- [15] Steinhoff, Don; F. Burgess, John, **Small Business Management Fundamentals**, 6th Ed., Mc Graw Hill Inc., New York, 1993, s.54.
- [16] L. Gibson, James; H. Ivancevich, John; H. Donnelly Jr. James, **Organizations: Behaviour, Structure, Process**, 6th Ed, Business Publications Inc., Texas, 1998, ss.40-41.
- [17] Resnick, Paul, **The Small Business Bible; The Make -or- Break Factors for Survival&Success**, John Wiley Sons, New York, 1998, s.4.
- [18] E. Boone, Louise; L. Kurtz, David, **Contempeporary Business**, 9th Ed, The Dryden Press, Fort Worth, 1999, ss.238-239.
- [19] L. Narva, Richard, "Managing a Family Business Disaster.", 1998, <http://www.fambiz.com/ContProvCoae=Genus&ID=668>, (14.01.2000), s.1.
- [20] Shomaker, Barbara, "Developing a Lutting-Edge Strategic Plan that Achieves Cross-Generational Approval.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=NECFB&ID=31>, (14.01.2000), ss.1-2.
- [21] Winter, Mary; W. Morris, Earl, "Family Resource Management&Family Business: Coming Together in Theory and Research.", 1998, <http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/winter1.crm>, (31.10.2000), ss.2-3.
- [22] Hausner, Lee, "From Birth to Succession.", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=USC&ID=261>, (14.01.2000), s.2.
- [23] L.Erven, Bernard, "Management Succession Issues in Family Business (Part II), 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID30/9>, (14.01.2000), ss.1-2.
- [24] L.Erven, Bernard, "Management Succession Issues in Family Business (Part I), 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Cornell&ID=35/>, (14.01.2000), s. 4-5.

- [25] M. Hodgetts, Richard; F. Kuratko, Donald, 5th Ed, **Effective Small Business Management**, The Dryden Press, Fort Worth, 1995, ss.166-167.
- [26] F. Blum, Joseph, "One Answer to a Family Business Owner's Wish to Treat His Children Equally", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ontProvCoae=NECFB&ID=834>, (14.01.2000), s.2-3.
- [27] Dino, Richard, "Inadequate Estate/Financial Planning Blamed for Business Failures", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=2120>, (14.01.2000),s. 2.
- [28] Mc Dermott, John, "The New Estate Planning", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=UalaleCFB&ID=125>, (14.01.2000), s.2.
- [29] -----, "Estate Planning :Hindsight and Foresight", **A Family Ink Spring/Summer 1997**, 1998, <http://www.com/contprov.crm?ContProvCoae=FDU&ID=33>, (14.01.2000), s. 2.
- [30] -----, Legacies Newsletter, "Creating a Strategic Contingency Plan", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Bayoror=1/1>, (14.01.2000), ss.1-3.
- [31] I. Karofsky, Paul, "When a Family Company Buys Into Strategic Contingency Plan", 1998, <http://www.fambiz.com/contprov.crm?ContProvCoae=Bayoror=1/1>, (14.01.2000), ss.1-3.