

**DİDEM ESEN**

NMT Danışmanlık ve Eğitim Merkezi  
Yönetim Danışmanlığı Grup Yöneticisi

## GİRİŞİMCİNİN KENDİSİ Mİ KURUMSALLAŞMAYA ENGEL OLUYOR?

Aile şirketlerinde tek sorun iş ile aile ilişkilerin dengelemek de değildir. Bunun yanında girişimcide farklı bir sorun olarak karşımıza çıkar. Girişimcinin, şirket belli bir büyüklüğe gelinceye kadar, işleri hem yapması hem de yönetmesi kolaydır. Ancak şirket belli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra geçmiş başarı, tecrübe ve bilgileri şirket için yeterli olmayabilir. Hatta geçmiş tecrübeleri yeni fırsatları görmeyi zorlaştırabilir.

Doğduğu günden beri tüm bir yaşamını şirketine vakfetmiş bir yönetici, beklenin tersine dünyaya dürbünden bakar gibidir. Belli bir yöndeki bilgisi ve deneyimi inanılmaz gelişmiştir. Ama diğer açılarda tam bir kör gibidir. Elinize bir dürbün alın ve gözlerinizden ayırmadan 10 adım atmaya deneyin. Ne demek istediğimi daha iyi anlayacaksınız.

"Kurum" kelimesi, İngilizce "organizma=canlı varlık" kelimesinden türetilmiştir. Her canlıda kas, iskelet, sinir, dolaşım, boşaltım, sindirim, vb. sistemleri bulunur. Her alt sistemin görevi ve çalışma şekilleri farklıdır ancak hepsi de tam bir uyum ve koordinasyon içinde çalışmak zorundadır. Göz merceğinin dokusu, bacak kasının dokusundan tamamen farklıdır ancak sinir ağları ile koordinasyonları sağlanmıştır. Bir anlık oluşan bir boşlukta kendimizi yerde buluveririz. Bu son derece

# Aile Şirketlerinde KURUMSALLAŞMA<sup>(2)</sup>



hassas denge beynimiz tarafından 24 saat sürekli gözetilir. Kurumların da aynı şekilde bilgi akış kanalları, iş süreçleri, prosedürler, stratejiler, yönetim şekilleri aracılığıyla 24 saat gözetim altında tutulmaları gerekir. Bunun yönetim biliminden finansa, sosyolojiden davranış bilimine, istatistikten mühendisliğe uzanan çok yönlü bir uzmanlık gerektirdiği açıktır. Bir yöneticinin, hele son yirmi yılda tatile çıkmaya hatta film seyretmeye dahi fırsat bulamayan bir girişimcinin bu kadar çok sayıda uzmanlığı öğrenmesi beklenemez. Bu nedenle şirket için gerekli fonksiyonların belirlenip, bu fonksiyonların uygun nitelikteki yöneticilere devredilmesi gerekir. Tabii bu yönetici eğer gerekli niteliklere sahip ise bir aile üyesi de olabilir. Burada önemli olan konu gerçekten devredilmesidir. Ancak uygulamada karşılaşılan en büyük zorluk girişimcinin yöneticisinden kendi tarzını beklemesidir. Tecrübelerimle şunu söyleyebilirim ki; tanıdığım tüm girişimciler atak ve hızlı kişiliklerdir. Dolayısıyla yöneticilerinden de aynı tarzı beklerler. Oysa takım, farklı kişilik tarzlarına ihtiyaç duyar. Her kişinin tarzı farklıdır. Bu aşamada girişimcinin yöneticisine öncelikle yönetici olduğunu hissettirmesi, ona fırsat vererek bir danışman gibi destek olması ancak işe doğrudan müdahale etmemesi gerekir. Bu da işin en zor kısımlarından biridir.

Tabii hep olumsuz tarafından da bakmamak gerekir. Aile şirketlerinin avantajlı tarafları da vardır. Aile şirketi belli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar aslında avantajları dezavantajlarından fazladır. Ama bir noktadan sonra dezavantajlar sıraya girer.

## KURUMSALLAŞMA TÜM SIKINTILARA ÇARE Mİ?

Bir şirket düşünün; pazardan kopmuş, müşterilerinin ne istediğini takip edemiyor, istediklerini veremiyor. Ekonomik sıkıntıya düşmüş. Şirketin sahibi, "Eğer kurumsallaşırsak bütün bu sorunlarımız sona erer!" diye düşünüyor. Sanki kurumsallaşma sihirli bir değnek gibi! Sallayınca sıkıntı, kötü gün geçecek gibi...

Öncelikle kurumsallaşma bir program dahilinde adım adım uygulanır ve faydası bir anda görülmez. Emekleyen bir çocuğun zamanla yürümeye başlaması gibi, kendisini belli bir süre sonra belli eder. Yani kolay değildir ama faydaları kenara atılacak gibi de değildir. Kurumsallaşma; girişimci, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, şirketin gelişmesine en yararlı biçimde oluşmasına imkan verir. Böylece şirketin verimliliği artar. Çünkü insanlar kendi bireysel amaçları için, organizasyonlar ise vizyonlarını



“Kurumsallaşma, vizyonun girişimcinin kafasından tüm çalışanlara yayılmasıyla başlar. Organizasyon sisteminin hem süreçler hem de ilişkiler bazında oluşturulması ile kurum kültürü hayata geçer. İş akışları ve süreçlerin yapılandırılmasıyla devam eder.”

tüm çalışanlara yayılmasıyla- başlar. Organizasyon sisteminin hem süreçler hem de ilişkiler bazında oluşturulması ile kurum kültürü hayata geçer. İş akışları ve süreçlerin yapılandırılmasıyla devam eder. Kurumsallaşmanın başarısında belirlenen kurallara öncelikle girişimcinin uyması, aile işleriyle şirket ayrımını açıkça ortaya koyması gerekir. Eğer kuralların bir kere çiğnenmesine, bir aile ferdine göz yumulursa sistem yürümeyecektir. Kısaca kurumsallaşma için önce inanmak sonra da nelerin nasıl yapılacağına ait bilgiye sahip olmak gerekir.

gerçekleştirmek için çalışırlar. Eğer çalışanlarla organizasyonların ilişkisinde amaçlar birbirine uygunsa, insanlar yaptıkları işlerden heyecan duyup zevk alabiliyorsa ve faydalı olduklarına inanıyorlarsa verimli olabilirler.

Bazen kurumsallaşmanın, şirketleri insandan bağımsız kılacağı konusunda bir yanlış inançla karşılaşıyorum. ‘Yanlış’ diyorum çünkü sistemi çalıştıracak, işletecek, ona ruh katacak olan insandır. Sistem sadece insanların daha verimli çalışmasını sağlar. Kurumsallaşma, insanların daha verimli olabilmesi yani işlerini doğru bir şekilde yürütebilmeleri için, doğru sistemi kurmaktır ve;

- » Organizasyon yapısının yalınlığı,
- » Faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması,
- » Departman ve işletme politikalarının açık ve net olması,
- » Uygulamaların en az hareketle, en kısa zamanda gerçekleştirilmesi,
- » Çalışanların katılımının sağlanması üzerine odaklanılır.

Kurumsallaşma, şirketin belli bir boyutu aşmış, girişimcinin her şeye yetişemediği bir ortamda özellikle gereklidir.

Kurumsallaşmanın diğer alanlarda da yararları mevcut; profesyonel ve iyi yetişmiş insanları şirkete çekebilme, yabancı ortaklık için şeffaflık gibi...

Bu yararları düşünüldüğünde; “Neden o zaman herkes başlamıyor!” denilebilir. Fakat kurumsallaşma, girişimciden de fedakarlık ister. Şirket kurumsallaşma çalışmasına başlayınca, girişimcinin sorumluluk ve yetkiliklerini aşağıya doğru yayması gerekir. Girişimci artık çekmecesinden faturaları ödemeyecek, yemek şirketini seçmeyecektir. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine motive etme ön plana çıkacaktır. İç iletişim ve bilgi paylaşımı da ön plana çıkar. Yöneticilerin şirketin durumunu girişimcinin gözüyle görebileceği şekilde bilgi paylaşımı yapması, doğru kararların alınabilmesi için gerekli bilgilerin iletilmesi sağlanmalıdır. Kısaca patron unsurunu çalışanların algısından çıkarıp, özgürlükle denetim arasında denge kurarak çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabileceği bir ortam yaratmak gerekir.

Özetle kurumsallaşma, kurum kültürü ile - yani vizyonun, girişimcinin kafasından

## KURUMSALLAŞMA BÜROKRASI MIDİR?

İsterseniz şirketlerin yaşam evrelerine bakarak neden kurumsallaşmanın önemli hale geldiğini ve bürokrasi olmadığını inceleyelim. Tüm şirketler canlı organizmalar gibi doğma, büyüme, gelişme ve yaşlanma yani çöküş aşamalarından geçer. Aynı insanlar gibi, şirketler de ilk doğduklarında; bir fırsattan yararlanmak için bir araya gelmiş birkaç kişiden oluşur. Dolayısıyla organizasyon şemasına gerek duymaz. Bu yeni doğan şirket genellikle yeniliklere ve öğrenmeye adanmıştır. Az sayıda oldukları için birbirleri ile iyi iletişim kurarlar, birbirlerini tanırlar ve anlarlar. Daha hızlıdır çünkü pazarda duraksamanın anlamını iyi bilirler, az kademe, az kamuflaj olduğundan liderle omuz omuz çalışırlar. Liderin performansı ve bunun etkisi herkese açıktır. Yeni doğan bu şirketler az israf ederler. Az insan vardır, dolayısıyla bu insanlar yalnızca önemli işleri yaparlar. Büyük hayaller kurarlar, çitayı yükseğe yerleştirirler, küçük ilerlemeler, kesirler onları ilgilendirmez. Herkes müşterisini tanıyabilir, neyi sevip sevmediklerini bilir, çünkü müşterinin başparmağının yukarıya ya da aşağıya dönük olması, küçük bir şirketin yarıdan daha büyük olup olamayacağı demektir. Küçükken şirket,

pazarın gerçeğiyle her gün yüzleşmek ve hızla hareket etmek durumundadır. Onların hayatta kalması pamuk ipliğine bağlıdır. Ama eğer gerçek bir beraberlik varsa hayatta kalırlar ve büyümeye başlarlar.

Şirketlerin yaşam eğrisinde ikinci aşama büyüme, yani gelişme aşamasıdır. Artık sonuçlar, müşteri sayısı, kârlılık yükselmeye başlamıştır. Gelen talepleri karşılayacak hale gelerek yavaş yavaş yeni insanlar almaya başlarlar. İnsan sayısı artışında da organizasyon ihtiyaç gösterir. Tabii bu insanların kontrol edecek organlara da ihtiyaç duyulur. Yeni başlayanların doğru karar veremeyeceği düşünülerek karar mekanizmaları oluşturulur. Şirket pazarın taleplerine cevap verebilmek için büyüdükçe ücretlerden tutun, sorunların paylaşılmasında, toplantıların iletişimsizlik örneği olarak gösterileceği, problemin kenara atılıp insanların birbirlerini suçladıkları ortamlara dönüştüğünü görmeye başlarsınız.

Sonuçlar iyidir ve bu sıkıntılar geçecek diye düşünülür. Bu kadar kalabalık bir yapıyı denetlemek için, bürokrasi arttığından kararlar hızlı alınmaz. Müşteriyle direkt çalışan insanlar, müşteri taleplerini önce kendi süzgeçlerinden geçirecek, uygun görürlerse amirlerine ileticek, amirleri bunu uygun görürse patronlarına aktaracaktır. Yönetici artık çok fazla ortada görünmemeye başlar, nelere önem verdiği, şirketi büyütme adına taviz vermediği prensipleri, kulaktan kulağa eksilerek, arttırılarak, değişerek yayılır.

İşte bu aşamada aslında yaşlılık adına sinyaller alınmaya başlanmıştır. Yavaş yavaş şirket, olgunluk aşamasına gelmiştir. Organizasyon oturmaya, bürokrasi ağırlaşmaya ve şirket hantallaşmaya geçmiş durumdadır. Artık genç şirketin çevikliğine, yalınlığına, hızına sahip değildir. Yönetici

de yorulmaya ve değişimi izlemeye, birebir cevap vermeye yetişemez hale gelmiştir. Çalışan sayısı çoktur ama ilk zamanki tek vücutluk kalmamıştır. Artık şirket içinde gruplaşmalar olmaya başlamıştır. Kurallar vardır ve çalışanlar tarafından müşterilerin isteklerinden önce bu kuralların yerine getirilmesi daha önemli olarak algılanır. Ve belli bir süre sonra artık değişim, acımasız rekabet bu şirkete; "Ya değiş, ya öl" diyecektir. İşte bu noktada şirketlerin, bana biraz süre verin, değişip değişmeyeceğime karar vereyim demeye vakti olmayacaktır. Aslında bu anlattığımız durumu her şirket ilgili aşamalarında benzer şekillerle yaşarlar ve ancak büyüme aşamasındayken değişimin gerekliliği ile ilgili sinyalleri alan ve kurumsallaşmayla tepki veren şirketler başarılı olurlar ve ömürlere ömür katarlar. Aksi takdirde aynı gençken ne yediğine ne yaptığına dikkat etmeden yaşayan insanlar gibi çöküşleri gerçek zamandan çok önce olabilmektedir. Aslında kurumsallaşmamanın şirketlere uzun vadede daha büyük hantallık yüklediği gibi şirketin ömrünü de etkilediği görülmektedir.

### NASIL BİR YOL İZLEMELİ?

Değişimin "niçin" gerekli olduğu konusunda büyük bir hemfikirlik varken, bunun "nasıl" yapılacağı konusuna geldiğinde bir anda büyü bozulur ve her kafadan bir ses çıkmaya başlar. Bunun nedeni aslında çok basittir. Her ülke, her kültür, her kurum, her pazar, her müşteri grubu, her ürün farklıdır. Dolayısıyla

gerektirir. Kurumun büyüklüğü, pazarın farklılaşması, müşterinin çeşitlenmesi, süreçlerin karmaşıklığı arttıkça uzmanlığa duyulan ihtiyaç da artar. İç ve dış çevre taraması değişimin ön koşuludur.

Böbreğimizdeki taşı gören bir röntgen cihazı gibi kurumun uzman gözler tarafından uygun yöntemlerle görüntülenmesi gereklidir.

Sıklıkla yanlış yerden başlayan uygulamaların geri dönülmez sonuçlara neden olduğunu görüyoruz. Uygulama sistem kurma ve çalışanların eğitilmesinden önce aileden başlamalı! Tüm aile üyelerinin çalışmanın sonuçlarına bakarak ortak algıda buluşabilmesi gerekir. Örneğin kardeşlerden biri sonuca bakarak; "Bu benim için tehlikeli!" diyorsa, seçeceği eylemler de projeyi baltalamak olacaktır. Bu nedenle aile ile yapılacak ön çalışma çok önemlidir. İkinci aşamada aile üyeleri arasında iletişimi sağlıklı hale getirmek, ön yargıları kırmak ve bu proje içerisinde sorumluluklarının farkına varmaları amacıyla paylaşımlarla devam edilmelidir. Üçüncü aşama ise Aile Meclisi veya Aile Kurulu'nun oluşturulmasıdır. Biz özellikle bu kurulların ilk toplantılarını bir psikoloğun moderatörlüğünde yapılmasını sağlarız. Eğer iyi yönetilir ve kurallar doğru konulursa, bu kurallar aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasında oldukça etkili olur. Dördüncü aşamada ise Aile Anayasası'nın hazırlanması gerekir. Dikkat ederseniz bu aşamaya kadar şirketin işleyişi ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmaya başlanmamıştır. Beşinci aşama ise proje başlangıç eğitimleri ile çalışanların projeye bilinçli ve olumlu katılımlarını sağlamak ve daha sonra iç süreçlerin analizi ve yapılandırılmasıdır.

Rekabet avantajını elinde tutmanın yolu bilginin yönetiminden geçer. Kurum beden ise, kurumsallaşma beden ve düşüncenin entegrasyonudur. Bu nedenle süreçlerin doğru yapılandırılması ve uzman kişilerden destek alınması oldukça önemlidir. Kısaca aile şirketlerinde kurumsallaşma süreci inançla başlamalı ve bilgiyle desteklenmelidir.



değişimin yol haritası da farklı olacaktır. Değişimin nasıl yapılacağı kitaplarda değil kendi şirketinizde, kendi ürünlerinizde, kendi müşterilerinizde gizlidir. Bunu görebilmek çoğu kez zannedilenin üstünde bir uzmanlık