



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE
KURUMSALLAŞMAYI ENGELLEYEN AİLE
DEĞERLERİ ÜZERİNE
ISPARTA İLİNDE BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Faruk YILDIRIM

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Isparta 2007

T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI

İLGİ: Enstitü Yönetim Kurulu'nun .../.../200 Tarih ve .../... Sayılı Kararı
..... İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimi
gören ..530.201017 numaralı Ahmet Faruk YILDIZIM'ın
hazırladığı Türk Aile Bilimlerinde Kurumsallaşmayı
Engelleyen Aile Değerleri Üzerinde İspanda
İlmi Bir Çalışma
.....
..... konulu
YÜKSEK LİSANS TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAVI Lisansüstü Öğretim
Yönetmeliği'nin Maddesi uyarınca 07/09/2007 Cuma günü saat 14.00'da
yapılmış; sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tez savunmasını
KABULÜNE / ~~REDDİNE / DÜZELTME SÜRESİ VERİLMESİNE OYBİRLİĞİYLE /~~
~~ÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

SINAV JÜRİSİ

Prof. Dr. ^{ÜYE} Hasan Bağcı
Doç. Dr. ^{ÜYE} Hilker Çankı
Prof. Dr. ^{ÜYE} Doğan
Dr. ^{ÜYE} Hüsrev
İzoplu

Madde-25 Tez Sınavının tamamlanmasından sonra Jüri tez hakkında salt çoğunlukla "KABUL"
,"RET" veya "DÜZELTME" kararı verir. Bu karar, Enstitü Anabilim Dalı Başkanlığınca tez sınavını
izleyen üç gün içinde ilgili Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi
kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı
jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tez kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile
ilişkisi kesilir.

ÖZET

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYI ENGELLEYEN AİLE DEĞERLERİ ÜZERİNE ISPARTA İLİNDE BİR ÇALIŞMA

Ahmet Faruk YILDIRIM

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 118 sayfa, Eylül 2007

Danışman: Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bu gelişmelerin de etkisiyle küreselleşme sürecinin hızlanması, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkmasına ve acımasız bir rekabet ortamına neden olmuştur.

Aile işletmelerinin dünyada ekonomi içinde önemli bir payı (yaklaşık %85) vardır. Ancak aile işletmelerinin devamlılıklarının sağlanması oldukça zordur. Aile işletmeleri çevresel değişimlerin hız kazanması ve işletme faaliyetlerindeki karmaşıklığın artması nedeniyle değişen koşulların gereklerine cevap vermekte güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlükleri ortadan kaldırmanın en önemli yolu kurumsallaşma olacaktır. Çünkü kurumsal bir yapı, şirkete ait tüm değerlerin bir sisteme dönüşümünü sağlar ve sürekli başarı için gereklidir.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma iki farklı boyutta ele alınmalıdır. Birinci boyut şirketin kurumsallaşması, ikinci boyut ise örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı etkileşimlerinin sağlanarak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Çünkü aile değerleri ve inançları şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri yani kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle aile işletmelerindeki yöneticiler örgütsel değerlerle aile değerleri arasındaki dengeyi doğru kurmalı, aile kültürüne ait hangi değerlerin ve inançların örgütsel değerlerde yaşatılması gerektiğini belirlemelidir. Bu amaçla Isparta ilinde yer alan aile işletmelerinde aile değerleri ve kurumsal kültür ilişkisinin ölçümüne yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiş, bulgular değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Aile Değerleri, Kurum Kültürü

ABSTRACT**A STUDY IN ISPARTA PROVINCE ON THE FAMILY VALUES THAT
OBSTRUCTING INSTITUTIONALIZATION IN TURKISH FAMILY BUSINESSES****Ahmet Faruk YILDIRIM**

Suleyman Demirel University, Department of Business Administration Master Thesis, 118
pages, September 2007

Supervising Professor: Prof. Dr. Hasan IBICIOGLU

Speeding up the globalization process with the developments of the information and communication technologies and these developments impact causes new trends in business world and ruthless competition environment.

Family businesses have an important share (approximately 85%) in world economies. But it is quite difficult to sustain the existence of family businesses. They face some difficulties in responding the requirements of changing environment because of increasing environmental changes and complexity of business activities. From this point of view, the institutionalization would be the best suggestion for the solution of the problems underlying the family businesses. Because, an organizational structure is essential for the continual success as it allows all of the values of the company to turn into a system.

The institutionalization should be discussed at two different dimensions. While the first dimension is the institutionalization of the company, the second one is the institutionalization of the family relationships through the interaction of the organizational values with the family values. Because the values and the convictions of the family considerably affect the handling of the affairs within the company, interpersonal relationships, that is to say, the organizational culture. Therefore, the managers of the family businesses should establish the balance between the organizational values and the family values accurately, and determine which values and convictions belonging to family culture are to be kept alive within the organizational values. Within the framework of this goal, a study has been carried out regarding the relationship between the family values and the organizational culture within the family businesses in Isparta City, the findings have been evaluated and the interpreted.

Keywords: Family Businesses, Institutionalization , Family Value, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ	v
GİRİŞ.....	1
Çalışmanın Amacı	1
Çalışmanın Önemi.....	2
Çalışmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	3
Çalışmanın İçeriği	3

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETME VE AİLE İŞLETMESİ

1.1. İşletme Kavramı	5
1.2. Aile İşletmesi.....	6
1.2.1. Aile İşletmesine İlişkin Farklı Yaklaşımlar.....	7
1.2.2. Aile İşletmelerinin Farklı Boyutları	8
1.2.2.1. Aile Boyutu	8
1.2.2.2. İşletme Boyutu	9
1.2.2.3. Mülkiyet Boyutu.....	10
1.2.3. Sosyal ve Ekonomik Açından Aile İşletmeleri	11
1.2.4. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri.....	13
1.2.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	18
1.3. Aile İşletmelerinin Sınıflandırılması	23
1.3.1. Yaşam Süresi Açısından Sınıflandırılması.....	23
1.3.2. Ortaklık Yapısı ve Gelişme Evreleri Açısından Sınıflandırılması	25
1.4. Aile İşletmelerinde Yönetim	29
1.4.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları.....	31
1.5. Aile İşletmelerinin Sürekliliğini ve Başarısını Olumsuz Etkileyen Sorunlar ..	33
1.5.1. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar	33
1.5.2. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları	39
1.5.2.1. Planlama Sorunları	39
1.5.2.2. Örgütlenme Sorunları	41
1.5.2.3. Yürütme Sorunları.....	43
1.5.2.4. Koordinasyon Sorunları	45
1.5.2.5. Kontrol Sorunları.....	47

İKİNCİ BÖLÜM KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı	50
2.2. Kurumsallaşmanın Önemi ve Yararları.....	52
2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yönündeki Engeller.....	54
2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	58
2.4.1. İşletmenin Kurumsallaşması	58
2.4.1.1. Stratejik Yönetim	58
2.4.1.2. Stratejik Planlama.....	61

2.4.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	63
2.4.2.1. Aile Anayasası.....	63
2.4.2.2. Yönetim Kurulu.....	67
2.4.2.3. Aile Meclisi	71
2.4.2.4. Devir Planlaması	73
2.4.2.5. Miras Planı	75
2.4.2.6. Acil Durum Planı.....	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN
KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ

3.1. Kültür Kavramı.....	78
3.2. Kültürel Değer Boyutları.....	79
3.3. Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür	84
3.4. Aile Şirketlerinde Görülen Değer Temelli Sorunlar	88

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYI ENGELLEYEN AİLE
DEĞERLERİ ÜZERİNE ISPARTA İLİNDE BİR ÇALIŞMA

4.1. Araştırmanın Amacı	94
4.2. Araştırmanın Yöntemi, Anket Formatı ve Uygulanması	95
4.3. Bulgular	95
4.3.1. Güvenilirlik Analizi.....	95
4.3.2. Frekans Analizi.....	96
4.3.3. Crosstab Analizleri	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	108
KAYNAKÇA	113
ÖZGEÇMİŞ.....	118

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Türkiye'de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri	24
Tablo 2: Aile Değeri – İş Değeri	85
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi	96
Tablo 4: Faaliyet Alanı	96
Tablo 5: Çalışan Sayısı	96
Tablo 6: Kuruluş Tarihi	97
Tablo 7: Aile Dışı Yönetici Çalıştırma	97
Tablo 8: Aile Dışı Yöneticilerin Çalışma Alanı	97
Tablo 9: Katılımcıların Yaşı	98
Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyeti	98
Tablo 11: Eğitim Durumu	98
Tablo 12: Katılımcıların İşletmedeki Konumu	99
Tablo 13: İşletmelerin Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumları	100
Tablo 14: Aileyle İlgili Tutumlar	102
Tablo 15: Yaş – Konum İlişkisi	104
Tablo 16: Faaliyet Alanı – Kuruluş Tarihi	104
Tablo 17: Faaliyet Alanı – Aile Dışı Yönetici	105
Tablo 18: Görev ve Yetkilerin Belirlenmesi – Ailevi Sorunlar İlişkisi	105
Tablo 19: Personel Alımındaki Tutum - Kıdem Yükselmeleri İlişkisi	105
Tablo 20: Personel Alımındaki Tutum - Ücretlendirme İlişkisi	106
Tablo 21: Personel Alımındaki Tutum - Anlaşmazlıklar İlişkisi	106
Tablo 22: Eğitim, yaş, tecrübe – İş tanımları İlişkisi	106
Tablo 23: Danışmanlık Hizmeti Alma – İkinci Kuşak İlişkisi	107
Tablo 24: Şirket içi Eğitim – İkinci Kuşak İlişkisi	107

GİRİŞ

Değişen dünyada özellikle aile şirketlerinde, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarla ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağı; aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri düşüncesinin halen hakim olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, şirketin sürekliliği açısından en büyük tehlikelerden birini oluşturmakta ve değişime karşı direnci destekleyerek, başarısızlığa giden süreci başlatma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla, aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri ve büyüme trendlerini sürdürebilmeleri için, geçmişte elde ettikleri başarılarına her zaman güvenmek yerine, yaşanan değişimi idrak etmeleri ve şirketlerini bu yeni duruma kolayca adapte olabilecek hale getirmeleri gerekmektedir.

İşletmecilik ve yönetim hakkında yazılan kaynaklar incelendiğinde, konu üzerine yapılan araştırma sonuçları, aile şirketlerinin devamlılıklarını uzun dönemler boyunca sürdüremediklerini, özellikle şirketin bir sonraki kuşağa devredilmesinde sorunlar yaşandığını göstermektedir. Çünkü aile şirketi niteliğine haiz olan kurumlar, genelde tüm dünyada ve özellikle ülkemizde - aile şirketi olmayanlara nazaran – sahip oldukları karakteristik özelliklerin bir sonucu olarak, birçok problemle mücadele etmek durumunda kalmaktadır. Bunun sebeplerinin gerek ülkemiz, gerekse diğer ülkelerdeki şirketler açısından hemen hemen aynı noktalara, yani yapısal sorunlara dayandığı ve genel anlamda "kurumsallaşamama"dan kaynaklandığı söylenebilir.

Bu durum, ülkemizin geleneksel bağlılığı ve ataerkil yapısını esas alan kültürü de göz önünde bulundurulduğunda, Türk şirketleri açısından daha da önem kazanmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması kurumsallaşmaya ilişkin sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoğun rekabet ortamında şirket varlığının sürdürülmesinde, olumlu

şirket imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesinde en önemli faktörlerden birisi de şirketin kurumsallaşmasıdır. Dolayısıyla, aile şirketleri açısından kurumsallaşmayı gerçekleştirme kabiliyetinin bulunması son derece önemli bir niteliktir. Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinin mevcut kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi olup, kurumsallaşma konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini tespit etmektir. Türkiye’de kurumsallaşma konusunda istekli ve çaba harcayan şirketlerin sürekli olabilme şansını yaratabileceklerini söylemek mümkündür. Araştırmanın 2 temel amacı vardır. Bunlar kısaca kısaca şöyledir:

1. Isparta ilindeki aile şirketlerinin mevcut kurumsallaşma durumunun saptanması,
2. Isparta ilindeki aile şirketlerinin üyelerinin kurumsallaşma konusunda tutumlarının saptanmasıdır.

Ayrıca aile şirketinin gelecekte faaliyet göstermesi için alınan önlemler, danışmanlık hizmeti alma ve profesyonel yöneticiye ilişkin tutumları, yönetimin devrine ilişkin planlama ve aday kriterleri hakkında bilgi edinmektir.

Çalışmanın Önemi

Birçok ülkenin ekonomisinde büyük önemi olan aile şirketleri, ülkemizde de çok yaygındır. Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin %95’inin¹ aile şirketi olması ülkemiz ekonomisindeki önemini 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. Diğer taraftan, başarılı ve sürekli bir şirket olmanın en önemli koşullarından birisinin kurumsallaşma olduğu belirtilmiştir. Bir başka ifade ile günümüz işletmecilik anlayışı çerçevesinde, kişilere bağlı, sistemlerin net oluşturulmadığı, değişime kapalı şirket yapılarının varlığını sürdürmede oldukça zorlanacağı vurgulanmıştır. Bu nedenlerle, ülke ekonomisinde önemli yeri olan aile şirketlerinin mevcut yapısı çerçevesinde kurumsallaşma konusunda ne kadar çalışma

¹ Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, Aile İşlemelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama-, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 23.

yaptıkları ve kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri konusunda aldıkları önlemlerin tespiti araştırmanın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Çalışma, Isparta ilinde yer alan aile işletmelerinde yapılan yüz yüze görüşme ve bu esnada uygulanan anket yöntemine dayanmaktadır. Anket uygulamasına geçilmeden önce işletmelere tez çalışmasının konusu ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmış, ayrıca ankete verilecek cevapların tamamen gizli kalacağı belirtilmiştir. Bu nedenle; ankete katılan işletmelerde görüşülen kişilerin araştırma konusu ile ilgili soruları doğru olarak algıladıkları ve bu sorulara doğru ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Verilen cevapların gerçeği yansıtması ve işletmenin işbirliği düzeyi ile ilgili en doğru verilerin alınabilmesi için özellikle işletme kurucusu, ortağı ya da sahibi ile görüşülmeye özen gösterilmiştir. Bu nedenle de görüşülen kişilerin işletmenin yapısı ve işleyişi konusunda fikir sahibi olduğu ve verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın evreni Isparta ilindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kitle ile ilgili bilgiler KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) veritabanından edinilmiştir. KOSGEB veritabanına göre Isparta ilinde 357 adet işletme kayıtlıdır. Örneklem oranı mümkün olduğunca yüksek tutulmaya çalışılmış ve toplam 55 işletme ile görüşme yapılmıştır. Bu nedenle de, bölge hakkında yapılan yorumlar, 55 işletmeden elde edilen verilerle sınırlıdır. Ancak bu durum, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel bir sınırlılıktır. Kaldı ki anketin e-posta ya da faks yoluyla değil de yüz yüze görüşme ile yapılmış olması da zaman ve mekan sınırlılıklarını da beraberinde getirmektedir.

Çalışmanın İçeriği

Çalışma 4 bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; Aile İşletmeleri ile ilgili kavramsal ve kuramsal çerçeve ele alınmaktadır. Bu kısımda ilk olarak işletme ve aile işletmesi kelimelerinin tanımı daha sonra literatürde çeşitli kategoriler itibarıyla yapılan aile işletmesi tanımları yer almaktadır. Aile İşletmesi ile ilgili yapılan tanımlamaların ardından, Aile

işletmelerinin farklı boyutları ele alınmıştır. Ayrıca sosyal ve ekonomik açıdan aile işletmelerinin önemine değinilmiş ve güçlü ve zayıf yönleri incelenmiştir. Daha sonraki başlıklarda aile işletmeleri çeşitli açılardan sınıflandırılmış ve karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir.

İkinci bölümde; Kurumsallaşma kavramı ele alınarak çalışmanın teorik temeli ortaya konmuştur. Bu kısımda kurumsallaşmanın tanımı, önemi ve yararları ele alınmış daha sonra kurumsallaşmanın boyutları aile ve işletme boyutuyla incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; kültür, örgüt kültürü aile değerleri kavramı ele alınmış, Türk aile kültürünün işletme kültürüne etkilerine değinilmiş, aile işletmelerinde ortaya çıkan değer temelli sorunlara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; çalışmanın amacına uygun olarak Isparta ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerine uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışma, sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE AİLE İŞLETMESİ

1.1. İşletme Kavramı

Günümüzde işletmeciliğin hem güncel bazda, hem de uygulama bazında önemini ve çekiciliğini arttırması nedeniyle, işletme denilince çok çeşitli algılar çağrışmaktadır.

En yalın anlamda: Her çeşit ekonomik fayda yaratma çabalarının yapıldığı yerlere işletme denir.

Bir başka yalın fakat genel kabul göre tanım şudur: insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten kuruluşlara işletme denir.²

Bir işletmeyi kurmak için öncelikle paraya, işletmecilik deyimiyle sermayeye ve finansmana gereksinim duyulacaktır.

İkinci olarak ise ister fiziki üretim olsun, isterse fiziki olmayan hizmet üretimi olsun makine, donanım, araç ve gerece gereksinim duyulacaktır.

Üçüncü olarak eldeki fonları yani parayı ve teknolojiyi kullanarak bir ürünü ya da hizmeti ortaya çıkarmak için insanlara gereksinim duyulacaktır.

Teknoloji, sermaye ve de iş gören diye ifade edilen işletme kaynaklarının düzenli bir şekilde planlanıp, kontrol edilip, işletme amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla mal ve hizmet üretimine yönlendirilmesi gereklidir.

İşletme kaynaklarını en ekstrem noktada rasyonel kullanmak amacıyla, ilgili faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, kadrolanması, yönlendirilmesi ve de denetlenmesine yönetim denir.³

² Mustafa TAŞLIYAN, Mehmet GÜVEN, İsmail BAKAN, Tuba BÜYÜKBEŞE, Aile İşlemeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Araştırması, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 560.

³ Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2003, s. 3-4.

Şimdi bu dört kritik ögeyi birleştirerek geniş bir işletme tanımı yapmak gerekirse:

“Amaçlarını gerçekleştirmek için teknoloji, finansman ve insan kaynaklarının mal ve hizmet üretimine belirli bir yönetim kültürü çevresinde yönlendirildiği yapılara, örgütlere ya da kuruluşlara işletme diyebiliriz.”⁴

1.2. Aile İşletmesi

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahip olup, büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılıklar göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki şirketlerin toplam işletmelere oranı; ABD'de % 97.1, Almanya'da % 99.8, Japonya'da % 99.4 ve Türkiye'de % 98.8'dir. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı şirketlerin % 90'ı, İspanya'da % 80'i, İtalya'da % 95'i, İsviçre'de % 85'i ve Türkiye'de % 95'i aile şirkettir.⁵

Görüldüğü gibi, Aile şirketleri, hemen hemen bütün ülkelerde benzer özellikler göstermekte; aralarında bir çok ortak nokta bulunmaktadır. Bunlardan biri de yaşama sürelerine ilişkindir.

Amerikan aile şirketlerinin sürekliliklerini tespiti yönelik yapılan araştırmaların sonuçları, bu şirketlerin % 40'ının ilk 5 yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların % 66'sının birinci nesilde ya kapandığını ya da el değiştirdiğini, ancak % 20'sinin ikinci kuşağa kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Kısaca 100 Amerikan aile şirketinden ancak 3.4'ünün üçüncü kuşağa kadar ayakta kalabildiği söylenebilir.

İngiltere'de faaliyet gösteren aile şirketlerinin varlıklarını devam ettirme sürelerinin de Amerikan aile şirketleriyle benzer bir özellik gösterdiği ve sadece %3.3'ünün üçüncü kuşağa kadar ulaşabildiği görülmektedir. Türkiye'de ise mevcut

⁴ Ali AKDEMİR, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2003, s. 3-4.

⁵ Necdet SAĞLAM, *Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma*, Çevrimiçi: http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, (05.05.2007), s. 1.

aile şirketlerinin var olma sürelerine bakıldığında, hayatiyetini sürdüren aile şirketi sayısının, Amerikan ve İngiliz aile şirketlerinden daha az olduğu söylenebilir.⁶

1.2.1. Aile İşletmesine İlişkin Farklı Yaklaşımlar

Aile işletmesi denildiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır. Ancak, günümüzde sıkça telaffuz edilen "aile işletmesi" kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir.

Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse "aile şirketi"; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise "patron şirketi" olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.⁷

Aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, "yönetim fonksiyonlarının -eksik ya da fazla - tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz ediliyor" denilebilir.⁸ Bu anlamda aile şirketi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde müdahale ettiği ve bu faaliyetlerde ne ölçüde yer aldığıdır. Konu ile ilgili genel bir tanım şu şekilde yapılmaktadır:

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların

⁶ Ebru KARPUZOĞLU, **Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı**, Peryon Dergisi, Sonbahar 2002, İstanbul, s. 18-19.

⁷ Nihat ALAYOĞLU, **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSAİD Yayınları No:42, Kasım 2003, s. 14.

⁸ H. Metin İLTER, **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2001-19, İstanbul 2001, s. 10-11.

alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir.⁹

1.2.2. Aile İşletmelerinin Farklı Boyutları

Bir aile işletmesinin yaşamını sürdürebilmesi ve var olması için aile-iş ilişkilerine önem vermesi ve aile ile işletme arasında dengeyi kurması gerekir. Aile işletmesinin yönetiminde bulunan kişinin aile-iş ilişkisini yönetmede payı büyüktür. Yönetici, işletmedeki ve ailedeki mevkiinden yetki alır. İşletmeden doğan yetki, kişinin yönetim hiyerarşisindeki mevkiine ve işletmedeki deneyimine bağlıdır. Aileden doğan yetki, genelde yaş büyüklüğü veya kişinin ailenin büyüklerini etkileme gücünden doğar.

Aile işletmelerinin geleceğini etkileyen üç boyut vardır: Bunlar Aile, işletme ve mülkiyet boyutudur. Bu boyutlardaki hedefler ve bu hedeflere ulaşırken eşgüdümü sağlayacak yapı ve planlar başarılı bir gelecek için hazırlanmanın temelidir.¹⁰

İş boyutu, şirketin doğma, büyüme ve çöküş gibi evrelerini,

Ortaklık boyutu; patron şirketi, kardeşler ortaklığı, kuzenler ortaklığı gibi evrelere ayrılarak her evrenin özelliklerini, problem ve fırsatlarını,

Aile boyutu ise; şirket yönetimindeki aile fertlerinin işe başlama, işi yönetme ve emekli olma gibi konularını kapsamaktadır.¹¹

1.2.2.1. Aile Boyutu

Ailenin hedefleri işletmenin hedeflerinden farklıdır. Ailede her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır. Oysa işletmede eşitliğin yerini adil olma alır ve başarı esastır. Aile tüm üyelerinin işletmede çalışmasını ister,

⁹ Ebru KARPUZOĞLU, **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000, s. 19.

¹⁰ Bahar Akıngüç GÜNVER, Aile İşletmelerinin Geleceği, **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 174.

¹¹ Murat YANLIZOĞLU, Aile Şirketlerinde Çalışmak, **Çevrimiçi:**
http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,lmt-1@lc@viewid-1283,00.asp
17.04.2007

hâlbuki işletme seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır. Aile için güvenlik ve güvence önemlidir. İşletmede ise yeni yatırımlarla yeni girişimleri ile rekabete karşı risk almak zorundadır. Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Bu bağlamda aileyi geleceğe taşıyacak belge ve yapıların hazırlanması gerekir.¹²

1.2.2.2. İşletme Boyutu

İyi aile yapılarının işletmenin başarılı olmasına katkısı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Daha iyiye gitmek için şirketin de hazırlıklı olmasını sağlamak, işletmelerin istihdam, seçim ve eğitim konularında gerekli planlamaları yapmaları ile mümkün olur. Aile işletmelerinin evrimi ve ailenin evrimine bakıldığında, özellikle birlikte çalışma evresi ve bayrağı devretme evresinde yönetim geliştirmenin önem kazandığı görülür. Ancak aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimine yeterli önem verilmemekte ve konunun stratejik önemi kavranmamaktadır. Aile üyeleri ile aile üyesi olmayan yöneticilerin kariyer beklentileri farklıdır. Bu bağlamda kurulacak yönetim geliştirme takımı, işletmenin gelecekteki hedeflerini kapsayan bir plan ve dışarıdan alınacak danışmanlık hizmeti işletmenin başarı şansını arttıracak önlemlerden bazılarıdır.

Yönetim Geliştirme Takımı

İşletme sahibi yönetici ve bazı bölümlerin anahtar yöneticileri yönetim geliştirme takımında görev alırlar. Amaç gelecekteki anahtar yönetim rollerini planlamaktır. Takımın esas görevi gelecek kuşak yöneticinin seçim kriterlerini belirlemek ve adayı yetiştirmektir. Bu takımdan bir taraftan ailenin politikaları ve hedefleri doğrultusunda işletmeye yön vermesi beklenirken diğer yandan ailenin esiri olmaması istenir. Bu oldukça zordur. Aile, yönetim kurulu ve yönetim geliştirme takımının uzlaşma ve bilgi paylaşımı ilke edinilirse bu zorluk yenilebilir.¹³

¹² Bahar Akıngüç GÜNVER, a.g.e., İstanbul 2004, s. 174.

¹³ Bahar Akıngüç GÜNVER, a.g.e. , İstanbul 2004, s. 175, 176.

Yönetim Geliştirme Planı

Yönetim geliştirme planı şirketin üst düzey yönetici kadrosunun gelecekteki gereksinim tahminlerini, bu gereksinimleri karşılayacak yöntemleri ve aile ve aile dışı yöneticilerin izleyeceği kariyer yollarının saptanmasını içerir. İşletmenin büyüdüğü alanlar, içinde bulunduğu gelişim aşaması, çevredeki değişimler ve bu değişimlerin gelecek kuşaklara etkisi, performans değerlendirme ve kariyer yönetim gibi konularda yönetim geliştirme takımı bir harita oluşturur.¹⁴

1.2.2.3.Mülkiyet Boyutu

Aile işletmeleri mülkiyet boyutunda hareket ederken, işletme sahiplerinin çıkarları daha da karmaşık hale gelir. Kurucunun kontrolündeki devrede kurucunun görüşü esastır. Mülkiyetin kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına geçmesi durumunda, yönetim yapısı önem kazanır. İşletmenin yasal durumu yeterince açık olmadığı için, aile sahip olunan işe hakim olamaz ve sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunlar "yanlış daire" içinde ortaya çıktığı için, hemen hemen daima işleri bozucu ve yıkıcı olmaktadır. Her üç alt sistemin üyelerini bir araya gelip konuşmaları ve düşüncelerini bildirmeleri için resmen onaylanan fırsatlardan yararlanmaları yerinde olur. Hissedarlar toplantıları, Yönetim kurulu veya Danışmanlık kurulları bu fırsatları yaratabilir.¹⁵

Hissedarlar Toplantısı

Hissedarlar topluluğu hissesi olanların tümüdür. Yönetim şirketin neler yaptığını anlatır ve şirketin finansal sonuçlarını açıklar. Bu toplantıların en önemli gündem maddesi yönetim kurulunun seçimidir. Bu toplantılar ailenin bilgi paylaşımı ve ilişkilerini sürdürmeleri için bir fırsat, bazı ailelerde teması sürdürmenin yegâne çaresidir. Mülkiyet çıkarlarının politikaya dönüşmesi ve üst yönetime taşınması hissedarlar kurulu aracılığı ile gerçekleşir. Çoğu aile işletmesinde hissedarlar kurulu ile yönetim kurulu aynı kişilerden oluşur. Oysa iki grubun işlevlerini ayırma iyi bir

¹⁴ Bahar Akıngüç GÜNVER, a.g.e. , İstanbul 2004, s. 176.

¹⁵ Bahar Akıngüç GÜNVER, a.g.e. , İstanbul 2004, s. 176.

model oluşturur. Hissedarlar grubunu mülkiyet çıkarlarına ilişkin politika saptayan organ olarak yönetim kurulundan ayırmak sağlıklı bir uygulamadır.¹⁶

Yönetim Kurulu

Yönetim kurulunun üç temel amacı vardır: mal sahiplerinin çıkarlarını düşünmek ve temsil etmek, şirketin uzun vadeli stratejik planına biçim vermek ve denetlemek, genel müdürün ilk danışmanı olmak. Aile işletmelerinde tamamı aile üyelerinden oluşan bir yönetim kurulunda kararsızlık tehlikesi vardır. Yönetim Kurulu aile iş çıkar çatışması olmayan kişilerden oluşmalıdır. Kurul üyeleri kendilerini iş sahibi yöneticinin yerine koyabilmeli, şirketin geleceği konusunda umutları olmalı ve ailenin savunduğu değer ve ilkeleri benimsemelidir.¹⁷

1.2.3. Sosyal ve Ekonomik Açıdan Aile İşletmeleri

Herhangi bir işletme sahibi pek çok kişi için hayatın en önemli iki unsuru "ailesi" ve "işi"dir. O nedenle bu iki unsuru aynı anda kapsayabilen "aile şirketleri" içinde barındırdığı "duygusal boyut" nedeniyle, kamusal ortaklı şirketlerden çok ayrı bir özellik gösterir. Bu çerçevede aile şirketleri iki açıdan önem arz etmektedir:

a) Sevgi ve çalışma arzusuna aynı anda cevap verebilme imkânına sahip olmaları,

b) Ülke ekonomilerinde lokomotif vazifesi görmeleri ve ekonomik etkinlikte en temel rolü üstlenmeleri.

Gelişmekte olan ülkelerin hemen hemen tamamında olduğu gibi aile şirketleri, Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahiptir. Ülke ekonomisi eğer bir üçlü sacayağı ise, bunun birinci ayağını henüz kurumsallaşamamış aile şirketleri, ikinci ayağını kurumsallaşmasını önemli ölçüde tamamlamış aile şirketleri, üçüncü ayağını da diğer şirketler oluşturmaktadır.¹⁸

¹⁶ Bahar Akıngüç GÜNVER, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 176.

¹⁷ Bahar Akıngüç GÜNVER, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 176.

¹⁸ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 15.

Konuya bu açıdan bakıldığında, Türkiye ekonomisinin büyümesi ve sıçrama yapabilmesi için, aile şirketlerinin kurumsallaşmalarını tamamlaması, büyüyen, gelişen, devamlılık arz eden bir yapıya kavuşmaları stratejik öneme haizdir.

Ülkemiz ekonomisi için bu kadar önemli olmalarına rağmen, aile şirketlerinin ömrü ne yazık ki uzun değildir.

Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda görülen başarısızlık ve kısa ömürlü olmalarının birçok sebebi vardır. Büyük bir özveriyle kurdukları ve belirli büyüklüğe kavuşturdıkları şirketlerini "kurumsal birer yapı olarak" değil, "aile içi ticaret işi olarak" düşünen Türk müteşebbislerinin bir çoğu, şirketlerini kurumsallaştıramadıkları gibi, aile içi mücadeleleri işe yansıtıkları görülmekte; bunun sonucu olarak da, şirket kurucusunun ölmesi veya herhangi bir şekilde işten ayrılması sonucunda kahir ekseriyeti batmaktadır. Bu akıbetten bir şekilde kurtulabilenlerin çoğunun kaderi ise, bölünmek ve bölünen her parçanın genellikle birbirine rakip olması gibi bir durumla karşı karşıya kalmaktır.

Bu münasebetle, genel olarak aile şirketleri, aile yapısından, aile bireyleri arasındaki iletişim biçiminden, kendine özgü yönetim biçiminden, aile içi iletişimin şirket yönetimine yansımından kaynaklanan etkenler nedeniyle farklı özellik gösterir, çeşitli sorunlar yaşar. Aile şirketlerinin gösterdiği özelliklerin niceliği ve niteliği gereği, yaşanan sorunların önüne geçilmesine yönelik kurallı bir yapının olmayışı nedeniyle çözülememesi; bir yandan aile bireyleri arasında çatışmaya, bunun sonucu olarak da, şirketin el değiştirmesine, parçalanmasına, yok olmasına yol açarken; öte yandan ülkenin ekonomik yapısını ve devamlılığını da olumsuz şekilde etkilemektedir.¹⁹

Sonuç itibarıyla, bütün dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de aile şirketlerinin en büyük sorunu, kurumsallaşamama ve buna bağlı olarak da devamlılıklarını sağlayamamalarıdır.

¹⁹ Özcan KÖKNEL, **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri (Aile Şirketlerinde İletişim)**, İstanbul 2001, Çevrimiçi: www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/ozcan.htm
01.06.2007

1.2.4. Aile İşletmelerinin Karakteristik Özellikleri

Dünyanın neresinde faaliyet gösterirse göstere, bir aile şirketini diğer şirket türlerinden farklı kılan ve onları karakterize eden bazı özellikler vardır ve bir işletmeyi "aile şirketi" kimliğine büründüren temel unsur bu özelliklerdir.

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadır.²⁰

Türk aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda görülebilecek ortak özellikler şöyle ifade edilmektedir:

- Bu işletmeler genel olarak müteşebbisin hakimiyeti ve yönetimi altındadır.
- Bu işletmelerde işletmecilik faaliyetleri ile aile faaliyetleri iç içedir. Karar vermede işletmecilik ilke ve kuralları yerine, aile içi dengeler daha fazla gözetilmektedir.
- Aile işletmeleri patrona dayalı işletmelerdir.²¹
- Aile işletmelerinde yükselme, seçim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerini işletmecilik ilke ve kurallarına göre uygulamak zor olmaktadır.
- Aile şirketlerinin "özellikli" bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır.
- Şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Aile bireylerinin toplumdaki statüleri, şirketin statüsünü de etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin şirket bünyesinde bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. Kısaca, "şirketin itibarı, eşittir ailenin itibarı" olarak düşünülür.
- Şirket politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur. Genellikle aile

²⁰ Ebru KARPUZOĞLU, Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, **M.Ü. İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 15, Ocak 2001, s. 115.

²¹ Nihat ERDOĞMUŞ, **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul 2004, s. 58.

varlığının ve bütünlüğünün korunması maksadıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir. Dolayısıyla şirketin geleceğe dönük faaliyet ve yatırımlarına ilişkin politikalar, ailenin mevcut standartlarını ve yapısını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde belirlenir.

- Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek genel politikanın sınırları girişimci veya aile üyeleri tarafından belirlenir. Bu tür kararlar aile üyeleri tarafından "sır" gibi değerlendirilir ve kararlar sürecine profesyonel olarak çalışan üst düzey yöneticiler dahil edilmez.²²

- Aile bağları ve yakınlık derecesi, yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Genellikle şirket sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de, aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır. Girişimci, üst düzey pozisyonları değerlendirirken, çoğunlukla bu yakınlığı esas alır.

- Genellikle, aileden en az iki nesil şirket yönetimi ile ilgilenir.

- Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların, aile içinde de güçlü hale gelme ihtimali yüksektir.

- Bu işletmelerde kurucu ve yönetici müteşebbis, yönetimden kolay kolay çekilmek istemez. Bu yüzden aile işletmelerinde yönetimin sonraki kuşaklara devri çok önemli bir sorun olmaktadır.

- Bu işletmeler büyük ölçüde kurucuya bağımlı olduğu için kurumsallaşma yeteri kadar yerleşik hale gelmemektedir. Kurumsallaşamama aile işletmelerinde süreklilik sorununun büyümesine neden olmaktadır.

- Bu tür işletmelerde profesyonel yönetim anlayışını yerleştirmek daha zor olmaktadır.²³

- Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb., kısacası

²² Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 18, 19.

²³ Nihat ERDOĞMUŞ, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 58.

kurum kültürünü önemli ölçüde etkiler.²⁴

- Genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan "kapalı" bir görünüm arz eder. Bu özelliği nedeniyle aile şirketleri, finansal sıkıntıya düştüğünde, genelde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan ziyade, aile bireylerinin malî desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte, şirkete ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi büyük rol oynar.²⁵

- Kurucu (şirket sahibi) ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Şirket sahibi veya hissedarların büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını - aileden de olsa - bir başkasına devretmeyi düşünmez. İşletme sahibi oldukları için "Genel Müdür"ün ya da "Yönetim Kurulu Başkanı"nın kendileri olmaları gerektiğini düşünür ve bu görevleri fiilen yürütürler.

- Roller ve beklentilerin iç içe geçtiği görülür. Genel olarak aile şirketlerinde, aile, girişimci, çalışanlar olarak üç temel rol biçimi olduğu söylenebilir. Örneğin; aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine imkân sağlayan bir finansman aracı olarak görürlerken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimciler ise şirketi, adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yatırım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentilerindeki farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz.

- Aile bağlarından kaynaklanan "duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan "mantıklı davranma" durumlarının zaman zaman birbirleriyle çelişir. Aile şirketlerinde, aile üyelerine yönelik doğal bir koruma söz konusu olabilir. Ayrıca girişimcinin şirketi kurmasından önce ya da kuruluş yıllarında, yaptığı işi iyi bilmesi veya bu işi severek yapması nedeniyle, şirkette de aynı işi üstlenmek istemesi ya da bu işi sevdiği veya güvendiği bir kişiye, deneyimine, yetkinliğine ve yeteneğine bakmaksızın veya işin önem ve önceliğini dikkate almaksızın devretmesi; ilk kurduğu şirkete, zararda olsa dahi aşırı bağımlılık duyması ve dolayısıyla şirketin faaliyetini sürdürmesi için diğer şirketlerden kâr transferinde bulunması sıkça

²⁴ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 19.

²⁵ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 19, 20.

görülen bir uygulamadır. Şirket kârlılık amacına büyük önem verse bile, zarar eden firmanın kapatılmak istenmediği ve hatta zarar ettiğini, kapanması gerektiğini söyleyenlerin girişimciye karşı gelen "asiler" olarak nitelendirildiği görülür.²⁶

- Formal bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır: Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırları aile bağları (kan bağı, yaş vs. gibi nitelikler) belirler. Dolayısıyla formal bir organizasyon şeması yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur ve sınırları belli değildir. Kimin hangi işten, ne derecede sorumlu olduğu, hangi kararlarda yetkili olduğu açık bir şekilde tanımlanmamıştır.

Kararlar çoğunlukla merkezîleştirilmiştir ve şirket sahibi tarafından alınır. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Dolayısıyla örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Bunun bir sonucu olarak, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonlarıyla ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bu yüzden bütün yük bir kişinin (şirket kurucusu) üzerindedir. Şirket kurucusu, "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesine sahiptir ve buna iyice inanır. Genellikle tatil yapmaz; diğer aile üyelerinin ve hatta tüm çalışanların yapmasına da hoş gözle bakmaz.²⁷

- Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenmez. İşletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra aile dışından personel istihdamı gündeme gelir. Böyle bir durumda da, idarî personel genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden-uzak akrabalar, tanıdıklar ve komşuların çocukları istihdam edilir. Çünkü bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idarî personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede tanıma ve tanınma ön plana çıkar; genellikle de aile üyelerine/yakınlarına öncelik tanınır. Bu kişilerin işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadıkları dikkate alınmaz; değerlendirme, bu kişilerin şirket sahipleriyle

²⁶ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 20

²⁷ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 20, 21.

ilişkileri, hal ve tavırlarına göre yapılır.

- Genellikle formal bir bütçe yapılmamaktadır. Bütçe beklenti doğrultusunda oluşur. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Yıl sonunda genel bir hesap yapılır ve sonuçlara göre başarı ya da başarısızlık şeklinde afaki bir değerlendirmede bulunulur.

- Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması söz konusu değildir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, ceza vermek mümkün olmamaktadır. Örneğin, işten çıkarılmaz. Halbuki aynı hatayı ücretli çalışan bir profesyonel yapsa, belki de cezası işten atılmak olacaktır. Aynı şekilde ödüllendirmeye yönelik bir uygulama da söz konusu değildir.²⁸

- Aile şirketlerinin rakipleri genellikle tanıdıklardır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticarî rekabet birbirine karıştırılır. Kardeşler veya üst düzey yöneticiler ortaklıktan veya firmadan ayrıldıkları zaman, diğerinin en büyük rakibi olurlar ve birbirlerini yıkmak, birbirlerine zarar vermek için çaba harcarlar.

- Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı hakimdir. Aile büyüğünün, kararların alınmasında ve uygulama yönteminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin, kurucunun (patron/baba) fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir.²⁹

- Aile üyelerinin istihdamı ve terfisinde, Türk kültürünün de etkisiyle "yaş" ve "cinsiyet" belirleyici unsurdur. Türk aile şirketlerinde, aile bireylerinin işyerinde çalışmaları söz konusu olduğunda, erkek çocuklarının istihdam edilme ihtimalinin, kız çocuklarına oranla daha yüksek olduğu veya daha kolay üst kademelere terfi ettikleri görülür. Bu sonuç üzerinde, erkek çocuklarına Türk kültürünün atfettiği önemin fazla olmasının yanında, ayrıca damatların işletme faaliyetlerinde fazla aktif rol oynamalarının arzu edilmemesi de etkilidir.

Aile üyelerinin şirket içinde terfi ve kritik görevlerde istihdam edilmesinde, "cinsiyet" in yanı sıra "yaş" da doğrudan önem arz eder. Daha açık bir ifadeyle

²⁸ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 22.

²⁹ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003 s. 22.

genellikle yaşı ve şirketteki kıdemi fazla olan aile bireyleri, genç ve şirketteki kıdemi az olan aile fertlerine oranla daha kolay terfi eder.

- İş gücü devir oranı yüksektir.

- Görüleceği üzere, yukarıdaki özelliklerin odak noktasında şirketin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin veya aile büyüğünün egemen olması yatmaktadır. Bu durumun başlıca sebeplerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının, yönetimi elinde tutan aileye ait olması gösterilebilir.³⁰

1.2.5. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme, (gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği bütünlüğü, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj, kültür ve ahlâkî değerlerin uyumu; zayıf noktaları olarak ise, akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezî örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar vb. sayılabilir.³¹

Bu çerçevede aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları olarak şunlar söylenebilir:³²

a) Aile İşletmelerinin Avantajları (Güçlü Yanları)

- **Sermaye Yapısı/Finansman:** Aile şirketlerinin bir çoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümlene yoluna gitmektedirler.

- **Karar alma:** Teknik ve idarî konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni

³⁰ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 23.

³¹ Ahmet DESTİCİ, Büyüyoruz Derken, **POWER Dergisi**, 1 Nisan 1999, s. 146.

³² Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, 2000, s. 22-28

yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararları hızla ve kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler.

• **Ekip ruhu/Sinerjisi:** Birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için işin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksik yönlerini kapatır ve yapılması gerekenleri fiili olarak kısa zamanda yaparlar.³³

• **Güçlü aile bağları:** Aile bağlarının güçlü olması, kendini işine adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır. Ailevî ilişkiler yetenekli aile bireylerinin, başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile şirketine çalışmayı tercih etmelerini sağlar.³⁴

• **Bilgi birikimi ve işe uyum:** Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğerine aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişimlere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır.

• **Kurum kültürü:** Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur.

Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır.³⁵

• **Esneklik kabiliyeti:** Aile şirketleri çok esnek hareket etme potansiyeline sahiptirler. Aile şirketlerinde mesai saati ve tatil günü gözetilmez; özellikle girişimci

³³ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 24, 25.

³⁴ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 25.

³⁵ Özgür ATEŞ, **Aile Şirketleri-Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, Ankara 2005, s. 10.

işiyile yatar, işiyile kalkar. Bu nedenle aile şirketlerinin müşteriye verdiği hizmet, aksamadan devam eder. Böylece, ağır çalışma temposunun yol açtığı zaman kaybı bir şekilde telafi edilir. Bu özellikleri ise aile şirketlerine rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar.³⁶

b) Aile Şirketlerinin Dezavantajları (Zayıf Noktaları)

• **Finansman yetersizliği:** Ailenin menkul, gayri menkul veya nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, şirketin büyümemesi veya büyüme hızında yavaşlama ihtimali söz konusu olabilir.³⁷

• **Yanlış istihdam politikası:** Aile şirketlerinde istihdamın, iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden ziyade, ilişki seviyesine veya girişimciye olan yakınlığına göre yapılması yaygın bir uygulamadır. Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir. Dolayısıyla adam kayırmannın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma, sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun bir sonucu olarak, aile dışından olan yetenekli profesyoneller, aile şirketlerindeki yükselme imkânlarının sınırlı olduğunu düşünerek, görev almak istemezler; görev alanlar ise, genellikle veya uygun bir fırsat yakaladıklarında başka kuruma geçmenin yollarını arar.

Pek çok 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.³⁸

İhtiyaç nispetinde, alanında uzman profesyonel yönetici istihdam etmeyen veya mevcut nitelikli çalışanları elde tutamayan aile şirketlerinde, "tutuculuğun" hâkim olma ihtimali yüksektir. Çünkü, böyle bir durumda, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alınması, sektördeki yeni buluş ve

³⁶ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 25.

³⁷ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 25.

³⁸ Özgür ATEŞ, **Aile Şirketleri-Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, Ankara 2005, s. 14.

bilimsel araştırmaların takibi, yenilik ve gelişmelere uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulması zorlaşır.

• **Yetki ve sorumlulukların belirsizliği:** İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, otorite ve rol atışmalarına yol açabilir.

• **Yönetim Tarzı:** Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkezietçi bir yönetim tarzına sahip (yani yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) olmaları, isabetsiz kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmayan çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır. Böyle bir yönetim tarzının sonuçlarının aile üyeleri açısından yansımaları, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaş olacağı sonucunu doğuracaktır.³⁹

• **Aile kültürü:** Pek çok aile şirketi hissedarlarında varolan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı kalma ve değişime direnç gösterme eğilimindedir. Bunun bir yansıması olarak, şirket sahipleri günün kurtarılmasını, geleceğin büyük ödülleri tercih edebilirler.

• **ıkar çatışmaları:** şirket ve aile ilişkileri açısından kurumsal bir yapıya sahip olmayan veya bu süreci başlatıp henüz tamamlayamayan işletmelerde bilfiil çalışan aile bireyleriyle çalışmayanlar arasındaki sorunlu ilişkiler ile vâris seçimi konusunda yoğun olarak yaşanan çıkar atışması ve rekabet, işletme yönetimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Aile çıkarları ile iş çıkarlarının uyuşmaması veya aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi, çatışmaların çoğalması, aile fertlerinde iş memnuniyetsizliğine yol açabilir. Bunun sonucu olarak da, moralsizlik ve motivasyon eksikliğiyle birlikte, belirsizlik durumu ortaya çıkabilir. şirket ortağı olan aile üyeleri arasında kârın dağıtılması ve şirketin başarılı bir şekilde yönetilmesi konusunda, özellikle gerekli disiplinin sağlanması güçlükler yaşanabilir.

• **Verilere dayalı analize itibar edilmemesi:** Yazılı belgeler, istatistiki veriler ve analizler yerine, deneme yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem

³⁹ Nihat ALAYOğLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 26.

verilme eğilimi yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir olduğu düşünülen kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur.⁴⁰

• **Girişimcinin(Kurucu patron) tecrübesi:** Aile şirketlerinde en önemli sorunlardan biri, hatta birincisi, girişimcinin sahip olduğu tecrübesidir. Girişimci, piyasanın tüm gelişmelerini, başarılı olduğu ilk iş sahasının penceresinden değerlendirir; karşısına çıkan sorunları geçmişteki başarı kriterleriyle halletmeye çalışır. Halbuki, geçmişin şart ve tecrübeleri gelecek için her zaman sağlıklı bir ölçü olmayabilir. Çünkü bu sorunlar geçmiştekilerden farklıdır. Kısaca girişimci, tecrübesinin tesirinde kalır, fikir geliştiremez. Oysa girişimci, kendisini ve tecrübesini yenileyebildiği ölçüde başarısını sürdürebilir.⁴¹

• **Devir planının olmayışı:** Devir planlamasına yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde, yönetimden sorumlu aile üyesinin ölü mü veya çalışamayacak derecede fizikî veya ruhî bir rahatsızlık yaşaması durumunda, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle, diğer aile üyeleri arasındaki rekabet işletme hayatını tehlikeye düşürebilir. Yeni liderin seçilmesinin uzun zaman alması durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin yanı sıra, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca lider seçilen kişinin görev ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda (yani önceden planlı olarak bu görev için seçilmemiş ve yetiştirilmemiş olması halinde) şirketin zaman ve para maliyetinin artması da söz konusu olacaktır.⁴²

• **Hissedarların şirket karar mekanizmasında yer alma arzusu:** Hisseleri ne kadar az olursa olsun, hissedarlar eşit payda ortak gibi değerlendirilmek ister. Ortakların geçim derdi ortadan kalktığı ve maddî tatmin gerçekleştiğinde, manevî tatmin ihtiyacı ve kişilik sorunları ön plana çıkar. Başarısız olan geçmişlerinden kaçabilmek için, kararlara daha az katılan küçük ortaklar, şirket başarılı olunca seslerini yükseltmeye başlar. Halbuki aile şirketlerinde karar hızlı verilebilmesi önemlidir. Ancak ortakların vizyonları farklılaşıp çekişmeler başladığında, şirketin çabuk karar alması da güçleşir.

⁴⁰ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 27.

⁴¹ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 27.

⁴² Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 27, 28.

Bütün bu bilgiler ışığında, sürekli değişimin yaşandığı ve yoğun bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüz iş dünyasında, aile şirketlerinin başarılı olması, bir taraftan sahip oldukları avantajlarını geliştirirken, diğer taraftan da varolan dezavantajlarını en aza indirmeye çalışarak, verimliliklerini artırabilmelerine ve şirketlerinde gerçekleştirecekleri yeniden yapılanma çalışmalarının etkinliğine bağlı olacağını söylemek mümkündür.⁴³

1.3. Aile İşletmelerinin Sınıflandırılması

1.3.1. Yaşam Süresi Açısından Sınıflandırılması

İşletmeler yaşayan organizasyonlardır. Aile şirketlerinin temel amaçlarından birisi de, devamlılıklarını sağlayarak sonraki kuşaklara devretmektir. Ancak sahip oldukları farklı özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından bu sürecin geneli kapsayacak şekilde sağlıklı bir şekilde işlediğini söylemek mümkün değildir.

Aile şirketleri, yaşam süreleri açısından değerlendirildiğinde 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci kuşağa devrettiği, bu şirketlerinde ancak yarısının üçüncü kuşağa kadar varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Ülkemizde faaliyet gösteren aile şirketlerinin durumlarına ilişkin yapılan araştırma verileri de bu tespiti doğrular niteliktedir.⁴⁴

Türkiye açısından bir değerlendirme yapıldığında ise, şirketlerin büyük çoğunluğunun aileler tarafından yönetildiği ve hâlâ birinci kuşağın egemen olduğu, son zamanlarda 2. kuşağa devreden şirketlerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak 3. ve 4. kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. İkinci, üçüncü ve dördüncü nesle ulaşabilen sınırlı sayıdaki Türk aile şirketlerinden bazıları Tablo: 1'de yer görülmektedir.⁴⁵

⁴³ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 28

⁴⁴ Ebru KARPUZOĞLU, **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s. 62.

⁴⁵ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 30.

Tablo 1: Türkiye'de Aile Şirketleri ve Yaşam Süreleri

ŞİRKET	ŞİRKET SAHİBİ	KUR. TARİHİ	NESİL
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir Lokum	Hacı Bekir	1877	4
Çöğenler Helva	Rasih Efendi	1883	4
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Kamil Koç Otobüs	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A. Kutman	1926	3
Tatko	A. Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahindoğlu	1927	3
Nuh Çimento, Emintaş	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
Ördekçioğlu Mutfak Eşy.	Ahmet Ördekçioğlu	1919	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Ülker	Sabri Ülker	1944	2

Kaynak: Ebru Karpuzoğlu; **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2000, s: 62'den uyarlanmıştır.

Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli farklar olarak şunlar söylenebilir:

- Birinci kuşak işine gönülden bağlanmıştır.
- İkinci kuşağa şirket, miras yoluyla geçmiş; dolayısıyla ikinci kuşağın o işi sevmemesi vaki olabilmektedir.
- Üçüncü kuşakta ise bu ayırım iyice belirginleşmekte; mirasçılardan bazıları işe karşı en ufak bir sempati duymazken, servete ortak olmak istemekte; servetin hissedarı olan bazdan ise, işin içinde olmak istememektedir.
- Dördüncü kuşakta genelde aile üyelerinin şirketin geleceğinden ziyade, kendi kariyer ve menfaatlerini düşündüklerine, şirketteki paylarını kendileri için sadece bir yatırım aracı olarak gördüklerine ve bu şekilde davrandıklarına şahit olunur. Dolayısıyla sermayelerini şirkete değil de, başka yatırımlara yönlendirmeleri

sonucu, şirket hisselerinin başkalarına satıldığı ve ortaklık yapısının değiştiği görülmektedir .

Eldeki bilgiler, Türkiye'de 6. veya 7. kuşağa devredilen aile şirketi olmadığını, dünya ölçeğinde dahi, bu kuşaklara devreden şirket sayısının çok az olduğunu göstermektedir. Levi Strauss ve Rothschild bankası ender örneklerdendir.⁴⁶

Sonuç itibarıyla bu tür değişimlerin "şirketlerin doğaları; teknoloji değişimi; çeşitli ürünlerin ve hizmetlerin elimine edilmesine ihtiyaç duyulması; tedarikçilerin ve müşterilerin oyunun kurallarını değiştirmeleri; rakiplerin başarılı stratejileri hızla kopyalamaları; jenerasyonlar arası geçişlerin planlanmaması; sağlıklı işleyen miras, vâris, aile süreklilik ve acil durum planlarının bulunmaması; ikame ürün pazarlarının gelişimi" gibi pek çok sebebi olabileceği söylenebilir.⁴⁷

Dolayısıyla, gelişme evreleri ve yaşama süreleri göz önünde tutulduğunda, sürekliliğin sağlanabilmesi için aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temelleri, en kritik dönem olarak ifade edilen 2. veya en geç 3. kuşakta atılması büyük önem arz etmektedir.⁴⁸

1.3.2. Ortaklık Yapısı ve Gelişme Evreleri Açısından Sınıflandırılması

Gelişme evreleri ve buna bağlı olarak da ortaklık yapıları açısından aile şirketlerini 4 ana başlık altında incelemek mümkündür:

a) Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Aile şirketleri gelişme sürecinin ilk evresini, girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli derecede etkilediği, adeta girişimci ile şirketin bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri temsil eder.

Bu evrede, şirket ve girişimcinin benzer özellikleri taşımalarının doğal sonucu olarak, şirketin girişimciye bağlı olduğu, yani girişimcinin bizzat işin başında olduğu sürece işlerin yürüdüğü, hisselerin çoğunluğunun ve kontrolün tek bir kişi ya da karı-kocanın elinde olduğu müşahede edilir.⁴⁹

⁴⁶ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 31

⁴⁷ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2002, s. 18.

⁴⁸ Necdet SAĞLAM, **a.g.m.**, s. 4.

⁴⁹ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, 2000, s. 94.

b) Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri)

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan "kardeş ortaklıkları" oluşturur.⁵⁰ Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir.

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Diğer bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.⁵¹

Kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının büyük ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atıldığı ya da atılması gerektiği bir dönemdir. Bu bakımdan da şirketin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak en önemli aşamadır.⁵²

c) Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile Şirketleri:

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin yönettiği ve önemli kararları aldığı, "kompleks aile şirketi" olarak da nitelendirilen ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri yer alır.

Kompleks aile şirketinden "iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık bir hale geldiği, büyümeyle beraber standartlara, ilkelere ve prosedürlere şiddetle ihtiyaç duyulduğu şirketler" anlaşılmaktadır.⁵³ Bununla birlikte şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket kârından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka

⁵⁰ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, 2000, s. 101.

⁵¹ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, 2000, s. 101-107.

⁵² Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 37.

⁵³ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, 2000, s. 108.

ifadeyle, aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır.

Şirkette birden fazla kuşağın istihdam edildiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesle rastlamak mümkündür. Bundan dolayı, kompleks aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur.⁵⁴

Şirketlerin büyük çoğunluğunda "grup" veya "holding" şeklinde yapılanmaların yaygın olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayırımı da daha belirgin olarak ortaya çıkar; bu durum ise hissedarlar arası -ailelerini de kapsayacak şekilde - çatışmalara kaynaklık teşkil edebilir.

Bu evredeki, özellikle büyük işletmelerde, patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilir. Özellikle aile içi geçimsizliklerin işe taşınması, bu kümelenmeleri artırır. Bu çevreler çoğu kez, gelecekte maddî ve manevî menfaat sağlama düşüncesiyle, muhtemel patron/lider adaylarını, gerçekte kendilerinde varolmayan birtakım üstün yeteneklerin bulunduğu inandırmaya ve etkilemeye çalışırlar. Yine şirket bünyesindeki mevcut profesyonel yönetim, gelecekte güç sahibi olmak veya varolan gücünü daha da artırabilmek için, sinsi bir şekilde böl ve yönet politikası izleyerek, bu yönde bir güç kavgasını körükleyebilir.⁵⁵

d) Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Gelişme evresinin son aşamasında, sürekli olmayı başaran aile şirketleri yer alır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirket bünyesinde barındığı, bir başka ifadeyle, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği bir evredir.⁵⁶

Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin icrasında, kan bağından ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Bu çerçevede işler analize tâbi tutulur ve bu işlerin icra edilebilmesi için;

⁵⁴ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 37.

⁵⁵ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 39.

⁵⁶ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, 2000, s. 114.

- işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler,
- işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler,
- yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma şartları açık ve net bir şekilde belirlenir.

Yapılan bu uygulamalar ise, personel seçme ve yerleştirme; terfi, performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak; iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam oluşturulmasını sağlar.

Yine bu evrede misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlama yapmayla ilgili çalışmalar üzerinde durulduğu, kârlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı; toplumsal ve sosyal muhtevalı hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı da müşahade edilir.

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemlerin şunlar olabileceği ifade edilmektedir:⁵⁷

- Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu evredeki aile şirketlerinin en önemli sorunlarından biri "katılık"tır. Kurumsallaşmanın getirdiği bu katılığın bir sonucu olarak, yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık, bu evredeki aile şirketlerinin yaşamaları muhtemel sorunların başında gelir.

Kurumsal bir yapıya sahip bu evredeki şirketlerde, aile fertlerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, ücretlerinin yaptıkları iş ile denk olması, terfilerde profesyonellerin ve aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmeleri; aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmalarına veya moral ve motivasyonu düşük aile üyelerinin mevcut potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilir.

- Aile üyesi çalışanlar, kendi aralarında birleşerek profesyonellere ve onların yaptıkları işlere karşı yerli yersiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkabilirler. Öte yandan muhalif aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı

⁵⁷ Ebru KARPUZOĞLU, a.g.e., 2000, s. 116-117.

birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz konusu olabilir. Bu durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir.

- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da-özellikle aile üyeleriyle-sorun ortaya çıkabilir. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları ise, aile bireylerini karşı karşıya getirerek, problemlerin doğmasına vesile olabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir.

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında "çok iyi bir iletişim" mekanizması kurulması çok önemlidir.

Sağlıklı bir iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili bir çatışma yönetimi gibi aile ilişkilerine kurumsal bir hüviyet kazandıracak organların oluşturulmasıyla mümkündür.⁵⁸

1.4. Aile İşletmelerinde Yönetim

Aile şirketlerinden bahsedildiğinde, genel anlamda aile şirketi kavramına ilave olarak, bu şirketlerin hangi yönetim tarzıyla yönetildikleri ve gelişme evresinin hangi aşamasında yer aldıkları hususları da son derece önemlidir.

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen *yönetim*, kısaca, "başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışmak" olarak tanımlanmaktadır.⁵⁹ Dolayısıyla *yönetim sanatı*, "ne tek başına iş yönetimi, ne de yalnızca insanların yönetilmesi"dir. Bu münasebetle yönetim, "işin yönetilmesini

⁵⁸ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 40, 41.

⁵⁹ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul 1999, s. 15,

esas olarak, insanları işin yapılması için yönlendirme sanatı" şeklinde ifade edilebilir.⁶⁰

Aile şirketlerinin; yeni teknolojilerin, çoğulcu sosyal değerlerin, yoğun rekabetin, global ekonominin; her alanda değişen politikaların ve düzenlemelerin bir sonucu olarak, gittikçe dinamikleşen bir çevre içerisinde rekabet etmeleri; aile şirketi olmanın tipik sorunlarına ek olarak yaşanan yönetim zorluğunu da şiddetlenmektedir.

Aile şirketlerinin gelişim evrelerine bakıldığında, şirketin üçüncü kuşağa geçişinin tohumlarının, girişimcilerin şirketi kurduğu ilk yıllarda atıldığı görülür. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: Aile Odaklı Yönetim veya İşletme Odaklı Yönetim.⁶¹

Aile odaklı yönetimin hâkim olduğu işletmelerde;

- Ailenin ihtiyaçları önceliklidir,
- Ailede sorun teşkil edecek şirket kararlarından kaçınılır,
- Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur;

• Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür, Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde, gayri resmi olarak toplanılır.

Şirket odaklı yönetimi esas alan işletmelerde ise,

- Şirket normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
- Şirkette çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.

• Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok önemli bir gücü ve etkisi vardır; bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmî toplantılar yapan "Yönetim Kurulu" mevcuttur.

• Süreklilik planı yapılır; vâris planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.

⁶⁰ İhsan BABAK, **Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri**, İnkılâp Yayın San. Tic. A.Ş., İstanbul 1997, s. 77.

⁶¹ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.m.**, 2002, s. 19.

Aile fiilen iki merkeze bağlıdır. Birincisi, hedeflere bağlı bir "şirket yönetimi"; ikincisi, bu hedeflere yoğunlaşmış bir "aile yönetimi." Başarı için şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır. Yani belirleyici olan, aile değil, şirket olmalıdır.⁶²

1.4.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Tarzları

Aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir.⁶³ Çünkü, aile şirketi olsun veya olmasın, herhangi iki şirket arasında bile yönetim tarzına ilişkin farklılıklar vardır ve olması da doğaldır. Bunun başlıca sebebi, şirketleri kuran ve yöneten insanlar arasındaki duygu, düşünce, anlayış ve kültür farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile şirketleri de, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur.

Kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile şirketlerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Bu çerçevede aile işletmelerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir:⁶⁴

Merkeziyetçi Yönetim: Özellikle birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu tarz bir yönetimde, şirket politikalarının, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenmesi söz konusudur. Yani şirket sahibi (kurucu patron/lider) çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışır; ancak kararları tek başına alır ve onlara hemen hemen hiç söz hakkı tanımaz.

Kurucu patronun kendisine güven duyması ve çalışanlarını motive edebilmesinin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik bir yapısı vardır. Kimi zaman, kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü karar kendi denetimi altında tutan patronun "one man show" tipi, başka bir ifadeyle, hükmedici (otoriter) bir yönetim sergilediği görülür.

⁶² Mustafa ÖZEL, Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı, **Çevrimiçi:** www.yenisafak.com/arsiv/2002/aramak/15/mozel.html, 05.05.2007, s. 1.

⁶³ Ahmet Talas US, Aile Şirketleri ve Yönetim, **Peryon Dergisi**, Sonbahar 2002, İstanbul, s. 29.

⁶⁴ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.m.**, 2000, s. 28-31.

Dolayısıyla, nihaî kararı işletme sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir kısmının aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerinin, şirketin değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Oysa şirketin büyümesi, nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak pek mümkün olmaz.⁶⁵

Katılımcı Yönetim: Katılımcı yönetim tarzında, "aile değerleri" kadar, "iş değerleri" de önemlidir ve esas olan, işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Dolayısıyla hisselerin çoğu aile bireylerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülür. Ortak sayısının çok olması ve şirkette aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden; işlerin, yetki ve sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır.

Bu yönetim biçiminde profesyonellerin de yer alması-yani aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri, profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.⁶⁶

Profesyonel Yönetim: Bu tarz yönetim, şirket sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim tarzında, yatırım kararları ve genel işletme politikaları gibi şirketin geleceğini ve bütünü ilgilendiren kararlar, patron ve diğer aile üyeleri tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Bir başka ifadeyle, profesyonel yönetim tarzının hakim olduğu kurumlarda, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, bir başka ifadeyle operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumludur.⁶⁷

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi,

⁶⁵ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 44.

⁶⁶ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 44.

⁶⁷ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 44,45.

rakiplerin mevcut durumlarının tespit edilmesi, yurtiçi ve yurtdışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi makro konularla ilgilenirler. Yöneticiler ise, şirket amaçlarına ulaşılabilmesi için para, enerji, makine, malzeme, hammadde ve insan gibi kaynakların etkin şekilde kullanılmasına ve objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik çalışmaları yürütürler.

Özetle, aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise 'yöneticiliği üstlenirler. Bununla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur: şirketin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkündür.⁶⁸

1.5. Aile İşletmelerinin Sürekliliğini ve Başarısını Olumsuz Etkileyen Sorunlar

1.5.1. Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Temel Sorunlar

Ekonomik gelişme sürecinin ilk safhasında bulunan ve yeterli eğitilmiş işgücüne sahip olmayan toplumlarda, ekonomik açıdan güçlü ve eğitilmiş aile bireyleri tarafından kurulan ve özellikle küçük ve basit aile işletmelerinde ailesel yönetim düşük maliyetli ve etkili olmuştur. Elbette ki, aile işletmelerinin hangi çevre koşullarında faaliyet gösterdiği, stratejik davranıp davranmadıkları, ne tür bir teknoloji kullandıkları, işletmenin nasıl yapılandığı ve bir kültür oluşturulup oluşturulmadığı önemli sorunlar olarak belirirken, asıl sorunun işletmeyi yönetenlerin kişilik ve yaklaşımlarında ve benimsedikleri yönetim tarzlarında ortaya çıktığı bir gerçektir.⁶⁹ Aile işletmesi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre, aile işletmesi sahiplerinin %85'i kurumsallaşamama, saltanat zihniyeti, profesyonelleşememe, yüksek işgücü devir oranı, işin çekirdeğinden gelme nedeniyle eski alışkanlıkların devamı, güç kavgası, lider bağımlılığı gibi sorunlarla karşı karşıyadır.⁷⁰ Bazı aile işletmeleri varlıklarını kuşaklar boyu devam ettirebilirken, bazıları kısa sürede tarihe karışmaktadır. Varlığını sürdürebilenler, aile işletmesinin sahip olduğu özelliklerden dolayı maruz kaldığı güçlükleri yenip, bu özellikler

⁶⁸ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 45.

⁶⁹ Gareth MORGAN, *Images of Organization*, Sage Publications, California 1997, s. 57.

⁷⁰ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, **Çevrimiçi:**
http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

nedeniyle sahip olduğu girişimcilik gibi avantajları kullanabilen işletmelerdir. Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı güçlükler bazı başlıklar altında toplanabilir:

Kuşak Çatışması: Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak o işi sevmeyebilir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmektedir. Bu itilaflar batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya çıkmışken Türkiye'de daha yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok fazla açık değildir.⁷¹

Nüfus Problemleri: İşletmeler başarıyla varlıklarını sürdürebilmişlere, birkaç nesilden sonra bu kez de 'nüfus' problemleri yaşanmaktadır. İkinci kuşakta hissedarların sayısı dörde, beşe çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10'u, 15'i bulabilmektedir. Aile ağacı gittikçe parçalanmakta, bu nedenle de iletişim sorunu doğmaktadır.⁷² Hissedarların sayısı artmakta, ailenin bir kısmı işletmeyi aktif olarak yönetirken, geri kalan teyzeler, amcalar, kuzenler, yeğenler sabırsızlıkla kendi paylarına düşeni beklemektedir. Bu tarz ayrımlar da işletme başarısına gölge düşürebilmektedir.⁷³

Roller Çatışması: Hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması problem yaratmaktadır. Ailesel yönetimde işletme sahipleri aynı zamanda işletme yönetiminde bulunmaktadır. Ekonomik gelişme ve yönetimin bir meslek haline gelmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim faktörlerini araştırıp bulan, bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten, işletmeyle ilgili tüm kararları alan ve işletmeyi başarılı kılmaya çalışan kişidir. İşletme sahipliğiyle yöneticilik birbirinden ayrılınca, özellikle aile işletmelerinde patronluk kavramı ortaya çıkmıştır.

⁷¹ Çevrimiçi: <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>
13.06.2007.

⁷² Çevrimiçi: <http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>
13.06.2007.

⁷³ Çevrimiçi: http://yenibir.com/articledisplay_ikgazetesi/0,,lmt~0@lc~1@viewid~340751,00.asp
13.06.2007.

Patronluk işletmenin yönetiminden çok "aile servetimin yönetimiyle ilgilidir."⁷⁴ Bu iki kimlik bazen aynı şahısta birleşebilmektedir. Sermaye sahibinin aynı zamanda yönetici olması sistemin denetlenmesi noktasında zayıflık doğurmaktadır. İşletme hiçbir zaman saltanat zihniyetiyle yönetilmemelidir. Saltanat rejimlerinin yıkılması gibi işletmenin de yok olmasını önlemek için işletme iç yönetim rekabetine açılmalıdır.⁷⁵

İşin Çekirdeğinden Gelme Eski Alışkanlıkların Devamı: Aile işletmelerinde firma kültürü aile bireylerinin duygu, düşünce ve kültürlerinin etkisi altında oluşur ve büyük ölçüde bu unsurların bir yansımasıdır. Genel olarak işletmenin vizyon ve misyonu iş sahibi ailenin kültürünün gölgesinde kalmaktadır.⁷⁶ Bu nedenle aile işletmelerini yöneten aile bireyleri, profesyonel yönetim anlayışına ters eski alışkanlıklarını sürdürme eğilimindedirler.

Geleceğe Yönelik Planlama Eksikliği: Çok başarılı işletmeler kurucular ölünce parçalanıp ortadan kalkabilmektedir. Tipik olarak kurucu/yönetici kuşak işletmelerinin gelecek kuşaklardaki yönetim ihtiyaçlarını tespit edip önlem almakta yetersiz kalmaktadır. Gelecek kuşağa geçiş ile ilgili planlama çerçevesinde, aile işletme liderlerinin hazırlanması, seçimi, otorite ve gücün (zamanında hisselerin) devir teslimi ile ilgili gerekli düzenlemeler yapılmaz. Aile ile işletme ilişkilerini düzenleyecek aile anayasası, aile meclisi, aile-iş konseyi, bağımsız yönetim kurulu gibi unsurlardan oluşan altyapının düzenlenip işlenmesine gereken önem verilmez.⁷⁷ Planlamada yapılan hata geleceğin yönetimini çok olumsuz etkiler.

Güç Kavgası: Özellikle büyük işletmelerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi geçimsizlikler işe yansıtıldığında bu durum daha sıkça gözlenir. Bu çıkar çevreleri patron adaylarına yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. İşletme içindeki profesyonel yöneticiler de gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür

⁷⁴ Tamer KOÇEL, a.g.e., Beta , İstanbul, s. 22.

⁷⁵ Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, a.g.e. İstanbul 2004, s. 20.

⁷⁶ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, **Çevrimiçi:** http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

⁷⁷ **Çevrimiçi:** <http://www.iso.org.tr/html/alacaklioglu.ppt>, 13.06.2007.

güç kavgalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir.⁷⁸ Bazen de aile işletmeleri sahip ve yönetici bireylerinin eş ve çocuklarının da güç elde etme uğruna kavga zemini oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir.

Dedikodular: Dünyanın 400 büyük aile işletmesine danışmanlık yapan David E. Bork, Türk aile işletmelerinin 'çok dedikoducu' olduklarını ve bu durumun aile işletmelerinde pek çok probleme neden olduğunu belirtmiştir. Bunu önlemek için ise aile ile işletme arasında net bir sınır çizilmesi gerektiğini söylemiştir. Diğer çalışanlara nasıl muamele yapılıyorsa aile üyelerine de aynı şekilde davranılması gerektiğinden söz etmiştir.

Profesyonelleşememe ve Yüksek İşgücü Devir Oranı: Aile işletmelerinde genellikle insana yatırım yapılmamaktadır ve işgücü devri yüksektir. Çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı vardır. Çalışanlarla iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi dururlar ve bu durum onların davranışlarına da yansımaktadır. Bir takım çalışması yerine çalışanın kendisini patronun emirlerini yerine getiren kişi olarak hissetmesi çalışanın fırsat bulduğunda işletmeden ayrılmasına sebep olur. Kurum sahipleri genel olarak kendilerini diğer yöneticilerden daha deneyimli, bilgili ve zeki bulduklarından, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanırlar.⁷⁹

Kurumsallaşamama: Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ilerde oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden, izlenecek stratejiyi planlamak ve kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir.⁸⁰ Aile işletmelerinin başarısız olmalarındaki en önemli neden yönetimde yetersizlik ve kurumsallaşamamadır.

Firma kültürü, yönetim kalitesi (lider yöneticilerin varlığı), eğitim altyapısı, insana yönelik tutum ve davranışlar ve örgüt yapısı gibi faktörler kurumsallaşma düzeyini etkilemektedir. Kurumsal yönetimin amacı kurumun uzun vadede karlı ve

⁷⁸ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, Çevrimiçi: http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

⁷⁹ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, Çevrimiçi: http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

⁸⁰ Çevrimiçi: <http://www.arge.com/tr/basin/ailsirketi.html>, 13.06.2007.

başarılı bir şekilde büyümesi için adil ve sorumlu davranmasını ve kurumla ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarını gözetmesini sağlamaktır.⁸¹

Bugün ülkemiz borsasında yer alan işletmelerin hisselerinin yalnızca yüzde 15-20'si halka açıktır ve asıl sermayedarlar hala aile üyeleridir. Kaynaklarını ve yönetim gücünü paylaşmayan aile işletmelerinin, büyüme potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve kurumsallaşma sürecinde geri kaldıkları gözlenmektedir. İşletmeler kurumsallaşma esaslarını tam olarak benimseyip uyguladıkları zaman başarılı olmaktadır. Türkiye'de bu bakımdan başarılı pek çok aile işletmesi bulunmaktadır. Bununla beraber, kurumsallaşma yönünden geri kalmış olan aile işletmelerinde ise, işletme çıkarları ve aile bakış açılarının çakıştığı noktalarda, yönetimin etkinliği düşmektedir.⁸²

Bir aile işletmesinin en zayıf noktası, aile ve işletme kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır. İşletmede elemanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağıının ön plana çıkması, aile bireylerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının işletmede istihdam edilmesi, onların hızla yükseltilmesi, performans değerlendirilmeden onlara ömür boyu iş olanağı verilmesi, hatta bazen işletmede sadece onlara özgü konumlar yaratılması gibi uygulamalar aile işletmesinin kurumsallaşmadığını göstermektedir. Aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesini, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir çatışma yönetimi sistemi oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve Hissedarlar Sözleşmesi hazırlamayı gerektirir.⁸³

Kurumsallaşamama genel olarak yapılan işi, işin verimini, kalitesini ve karlılığını etkilerken patron ve yönetici arasında farklı sorunlara da yol açmaktadır. Patron ve yöneticinin yakın çalışmasının sonucunda aralarında zamanla bir çeşit kişisel bir yakınlaşma gerçekleşmekte ve bu yakınlaşma da duygusallığı beraberinde getirmektedir. İşletmede sistemin ve işin yapılış biçiminin belli standartlarının olmaması ve uygulamaların daha çok kişilere bağlı olarak yürütülmesi nedeniyle

⁸¹ Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, a.g.e. İstanbul 2004, s. 26.

⁸² Çevrimiçi: <http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>, 13.06.2007.

⁸³ Nurullah GENÇ, Fatih KARCIOĞLU, a.g.e. İstanbul 2004, s. 26.

sağlıklı kararlar alınamamaktadır. Aile işletmelerinde en sık rastlanan olgular patron ve yönetici arasındaki açık sözlülük ve iletişim eksikliği ile yöneticiye sorumluluk verilip yetki verilmemesidir.

Aile işletmesinde patronun "tek adam" rolü yerine "orkestra şefi" rolünü benimsemesi gerekmektedir.⁸⁴ Hızla değişen çevre koşulları, müşteri beklentilerindeki farklılıklar ve artan rekabet nedeniyle aile işletmelerinin, yaşanan değişime tepki verebilen, geleceği öngörebilen ve buna yönelik stratejilerini geliştirip uygulayabilen bir yapıya sahip olması gerekir. Bütün bunları gerçekleştirmek için de patronun tek adam rolünde değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.

Türk aile işletmelerinin yukarıda belirtilenlere ilaveten karşılaştıkları bazı özel sorunlar da mevcuttur.⁸⁵ Ülkemizde kontrol altındaki ekonomiden serbest rekabete geçişle ekonomik düzende köklü bir değişim yaşanmıştır. Daha önce aile işletmeleri genellikle devlet bürokrasisi ile iyi ilişkiler sayesinde işlerini geliştirirken bu durumun bu değişimle ortadan kalkması, işletmelerin küreselleşmenin getirdiği kıran kırana rekabete maruz kalmaları ve çevresel çalkantı nedeniyle aile işletmeleri pek çok zorlukla karşılaşmıştır. Ayrıca Türk aile işletmelerinde yeni kuşaklar geleneksel ataerkil aile düzeni yerine demokratik-bağımsız aile düzeni gibi isteklerde bulunmaktadır. Aile işletmeleri de bunun için değişime yönelmek zorundadır.

Kuramsal çerçeveye bir sonuç olarak: Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar çalışmada belirtildiği üzere; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün

⁸⁴ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, **Çevrimiçi:** http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

⁸⁵ **Çevrimiçi:** <http://www.iso.org.tr/html/alacaklioglu.ppt>, 13.06.2007.

bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir psiko sosyal iklimin oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır.⁸⁶

1.5.2. Aile İşlemelerinin Karşılaştıkları Yönetim Sorunları

Yönetim, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek düşüncesi ile ve işletmenin finans, pazarlama, insan kaynakları, hammadde, üretim gibi faaliyetlerinin kusursuz olarak işlenmesini sağlamak amacıyla bir takım fonksiyonlar yürütür. Yönetim sorunu işte bu noktada başlar. Özellikle aile şirketlerinde, kurucu yönetici bütün bu işleri tek başına yürütme çabası içine girer. İşletmeyi kendisi kurmuştur, işletme kendi çocuğu gibidir ve en iyi kendisi yönetir gibi bir düşünceye sahiptir. Şirket büyüdükçe işlere yetişemez ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirir. Genelde bu bireylerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınanmaz. Aile ferdi olmaları yeterli görülür. Oysaki yönetimde en gerekli şey bilgi ve yetenektir. Etkili olabilmek için bir yöneticinin bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir.⁸⁷

1.5.2.1. Planlama Sorunları

Planlama, geleceğin değerlendirilmesi ve ona göre gerekli önlemlerin alınmasıdır. İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir bölümü olan planlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi biçiminde tanımlanabilir. Bu bağlamda planlama fonksiyonu, toplumsal ve ekonomik koşulların hızla değiştiği günümüz iş dünyasında söz konusu değişimlere uyum sağlamak amacıyla yapılarında rastgele değişimlerin oluşumuna engel olarak bu tür olaylara karşı hazırlıklı olmalarını sağlamak suretiyle sorunsuz bir biçimde uyum sağlamalarında büyük oranda yardımcı olabilmektedir.⁸⁸ Son yirmi yıllık süreçte

⁸⁶ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, **Çevrimiçi:** http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

⁸⁷ İsmail DALAY, **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Sakarya 2001

⁸⁸ M. Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.

yönetimsel devrimin güçlü yönü, ekonomik, teknolojik, toplumsal ve siyasal alanda yaşanan değişimlerin yeni olanakları hızla ortaya çıkarması ve yaygınlaştırmasıdır. Bu hızlı değişim ve ekonomik alandaki değişimler, yeni olanaklarla birlikte riskleri de beraberinde getirmektedir. Planlama, riskleri minimize ederken olanakları da optimal bir biçimde değerlendirme olanağı vermektedir.⁸⁹

Aile şirketlerinin en ayırt edici yönlerinden biri, şirket yönetimi ile işletme stratejileri üzerinde aile kültürünün açıkça etkili olması ve aile ilişkilerinin, iş ilişkilerinin önüne geçebilmesidir. Bu nedenle, aile şirketleri uzun vadeli (gelecekle ilgili) plan ve kararlarında şirketin geleceği ölçüsünde, ailenin geleceğini de dikkate alma eğilimi taşımaktadırlar.⁹⁰

Aile şirketlerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde zaman zaman aile fertlerinin, tepe yöneticilerinin planlarını engellemesi de söz konusudur. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın ve baskı altında yönetimin işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir.

Aile şirketlerinde de yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir. Yönetim bir veya iki aile üyesinden değil bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile şirketlerinde çoğu kez stratejik kararlar gerekli analizler yapılmadan, yada eksik bilgilerle alınmaktadır.⁹¹

Aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyiyle planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olan aile işletmelerinde

⁸⁹ Hasan TUTAR, **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.

⁹⁰ Ebru KARPUZOĞLU, Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, **Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi**, Cilt4 Sayı15, Ocak 2001.

⁹¹ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği), **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 549.

ise fırsat odaklı taktik yapıların oluştuğu söylenebilir. Stratejik planlama, sektör bazında makro değişkenler dikkate alınarak yapıldığından piyasada oluşan mikro değişimlerden kolay etkilenmeyebilecektir. Bu bağlamda stratejik planlamada karar kurgularının sağladığı yararlar, aile işletmeleri için yaşamsal bir öneme sahiptir. Taktik planlama ve karar odaklı işletmeler için aynı durum söz konusu değildir. Taktik odaklı yapılanmalar, mikro değişimlerden stratejik odaklı yapılanmalara oranla daha çok etkilenirler. Taktik yapılanmanın avantajı, hızlı karar verebilme olanağı ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilme olarak değerlendirilebilir.⁹²

1.5.2.2. Örgütlenme Sorunları

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla bireyin koordineli bir biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütler etkinliklerini sağlamak için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım denmektedir. Bir grup olarak bireylerin birlikte çalıştıkları işletmelerin başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür. Diğer bir anlatımla örgütlenme ya da örgütsel tasarım, örgütün görevlerini koordine ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Böylelikle görevler, çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilir.⁹³ Örgütlenmede en önemli nokta, örgüt yapısının biçimlendirilmesi ve görevlerin ortak amaçlara uygun olarak dağıtılmasıdır.⁹⁴ Bu bağlamda örgütlenme bir amaçtan öte işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir yönetsel fonksiyondur.

Aile şirketlerindeki sorun ise, nitelikli eleman eksikliğidir. Örgütlenmedeki yetersizlikler nedeni ile, göreve uygun bilgi ve yeteneğe sahip profesyonel personel sayısı olması gerekenden azdır. Organizasyona katılan üyelere kan bağına bakılır, bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık gibi vasıflar göz ardı edilir. İşe sahip çıkacağı ve

⁹² Tahir AKGEMİCİ, İsmail SEVİNÇ, Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 515-516.

⁹³ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999.

⁹⁴ İnan ÖZALP, **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1983.

güvenilir olacağı düşüncesi ile akrabaların çalıştırılması tercih edilir. Şirket sahibi, çocukların evlenmesi durumunda aileye yeni katılan fertlerin (damat veya gelin) işletmede üst düzey pozisyona getirilmesi, ya da aile içi kavga tartışma sebepleri ile bir kısım akrabanın işletmeden ayrılması mevcut yapıyı sarsar, varolan dengeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

Aile şirketlerinde, genellikle yetki ve sorumluluk sınırını aile bağları belirler. Dolayısı ile formal bir organizasyon şeması ve organizasyon el kitapçığı yoktur, görev tanımları yapılmamıştır. Çalışanlar ile aile üyeleri ve aile üyelerinin birbirleri arasındaki yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa ve eksiklik söz konusudur.

Aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla merkezileştirilmiştir ve kararlar şirket sahibi tarafından alınır. Şirket sahibi kendini " genel müdür " olarak tayin eder. Birbirinden tamamı ile farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip "patron" ve "genel müdürlük" pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsuru oluşturur. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Dolayısıyla, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bütün iş bir kişinin üzerindedir ve şirket sahibi "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesindedir. Başkalarını dinlemediği için, tehditler büyür, fırsatlar kaçar. Halbuki işlerin çoğalması, işletmenin genişlemesi evrelerinde profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir. Çünkü şirket sahibi yönetici artan iş hacmi karşısında yetersiz kalmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirlemiştir. Genel müdür, patrona hesap veren ve emrinde çalışanlara hesap soran kişidir, İşletme sahibinin bu evrede aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi, gözleyici pozisyona girmesi tavsiye edilir.⁹⁵

Aile şirketlerindeki bir başka sorun ise, danışman ve uzmanlığa gereken saygının gösterilmemesidir. Çoğu iş sahibinin kullandığı danışmanlar kalifiye kişiler değildir. Halbuki danışmanlar şirketin bir çok sorunlarında yardımcı olan çözüm getiren kişilerdir. Günümüzde kuvvet ve ihtişamla ayakta duran şirketler bunu tecrübeli danışmanların sayesinde başarabilmişlerdir. Oysaki aile şirketlerinde

⁹⁵ Erdoğan YILMAZ, Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri, Basılmamış Y.L. Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1993.

danışmanla çalışma eğilimi olmadığı gibi, danışmanla çalışanlar da danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler.⁹⁶

Kurumsallaşma, bir örgütün farklı zaman ve ortamlarda benzer tepkileri verdiğini; davranışlarının tutarlı, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre belirlendiğini ifade etmektedir. Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile işletmelerinde planlama yapılırken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanılarak alınacak kararlarda objektiflik ilkesi göz önünde bulundurulur. Kurumsallaşmış bir aile işletmesi, toplumsal ve ekonomik faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrar ve güven unsuru olarak nitelendirilir. Aile işletmelerinin çoğunda rastlanılan babaerkil yapı, kararların aile içi dengelere göre alınması, biçimsel ve profesyonel yapının eksikliği vb. unsurlar, aile işletmelerinin kurumsallaşma yolunda önündeki engeller olarak görülebilir.⁹⁷

1.5.2.3. Yürütme Sorunları

Çoğunlukla aile şirketlerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Doğru her zaman ailenin doğrusudur. Bu tutum aile yakınlarından başlar ve bütün çalışanlara yansıtılır. Yönetici yoktur, aile büyüğü vardır. Aile büyüğünün, kararlar alınmasında ve uygulama yönetiminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin (çalışanların) kurucunun fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz. Bu nedenle aile şirketlerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi mevcuttur. Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır. Aile üyeleri ve hatta personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hakimdir. İş bölümü tam yapılamadığı için de, her hangi bir sorun çıktığında, işin sorumlusu muhatabı

⁹⁶ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 549-550.

⁹⁷ Cemil ULUKAN, Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir 1999.

bulunamaz. Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır.⁹⁸

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Bu verimli çalışma ancak, çalışanları motive ederek ve onlara liderlik ederek mümkün olabilir. Yönetici, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak ve bu davranışlarını motive etmek ayrıca da astlarının duygularını ve planlarını eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde liderlik etmek zorundadır.⁹⁹

Aile şirketlerinde ise, patronun yönetici olarak belirlediği kişi, liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Çünkü yönetici olabilmesi için bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülmüştür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki de veremez. Yetki ve sorumluluk verebilmek için personelin yeterince tanınması işi yapabilecek eleman olup olmadığı bilinmesi gerekir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilir ve büyüyerek yöneticiye ulaşır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır.¹⁰⁰

Aile şirketlerinde, iş - ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Aile ilişkileri, düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, işten çıkarılması mümkün değildir. Aynı hatayı aile üyesi olmayan bir yönetici yapsa cezası işten çıkarılma olabileceken aile üyesi çalışanlara karşı bir ceza veya ödüllendirme sistemi yoktur. Hiç kimse ailesinden olan bir ferdi azarlamak veya işten çıkarmak istemez. Normalin altındaki performansı, bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek çok daha kolay gelir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı,

⁹⁸ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 550.

⁹⁹ Halil CAN, **a.g.e.**, İstanbul 1999, s. 193.

¹⁰⁰ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 550.

yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Ayrıca aile üyeleri genellikle, farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusundan da kaçınırlar. İşletme ortamında böyle bir eğilim, hedeflerle, stratejilerle ya da sadece işin yapılış biçimiyle ilgili tartışmanın azalmasına kolayca yol açabilir. Sonuç olarak sorunlara en iyi çözüm değil sadece uzlaşma aranır.¹⁰¹

Aile şirketlerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur.¹⁰²

Aile şirketlerinde, yürütme fonksiyonu ile ilgili bir başka sorun ise personelin eğitimine önem verilmemesidir. Dünya da eğitimle yetenekleri gelişmeyecek insan yoktur. Böyle bir eğitim programı hazırlandığı zaman şirket sahibi, eğitilecek olan personele, görecekları program için şirket tarafından bütçe ayrıldığını söylese, personel kendisine değer verildiğini hissedecek ve bu motivasyonla daha azimle çalışacaktır. Personel, kendisinin şirketin geliştirme programı içinde rol oynayacağını düşündükçe, işletmeye bağlılığı da artacaktır. Ayrıca eğitilen elemanların şirkete ait sorunları üst düzey yöneticilerle tartışması, fikir beyan etmesi sorunların çözümüne katkı sağlayacaktır. Çünkü artık yöneticilerin anlatan değil soru soran, karşısındakini korkutan değil etkileyen, astlarını tehdit etmek ya da ezmek yerine onları yüreklendirmeyi ve desteklemeyi seçen kişiler olmaları istenmektedir.¹⁰³

1.5.2.4. Koordinasyon Sorunları

İşletmelerin farklı bölümleri, görevleri ve faaliyetleri arasında birlik ve uyumun sağlanması, işletmeler için yaşamsal bir öneme sahiptir. Koordinasyon bireylerin çabalarını birleştirmeyi, zamanı ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için birbirlerini tamamlamayı sağlamak, bireyler arasındaki görüş farklılıklarını gidermek ve bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun sağlanması işlevini yerine

¹⁰¹ Rob GOFFEE, Gareth JONES, Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: Gündüz BULUT, Mess Yayınları, İstanbul 1999.

¹⁰² Gülten TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 551.

¹⁰³ Ron ZEMKE, Kristin ANDERSON, **Şapka Çıkarttıran Hizmet Liderlik**, Rota Basım, İstanbul 1998

getirmektedir. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi ancak bu fonksiyonla sağlanabileceği düşünülürse bu yönetsel fonksiyonun ilk ve temel şartı, sayılan bu işlevlerin ayrı ayrı ve optimal bir biçimde yerine getirilmesi olmaktadır. Büyüme aşamasındaki aile işletmelerinin işlevsel farklılaşma zorunlulukları koordinasyon sorunları yaratabileceğinden profesyonel yönetime geçiş aşamasına gelindiğinde işletme sahip/yöneticileri ile profesyonel yöneticiler arasında işletme amaçları, vizyonun belirlenmesi, stratejik kararların alınması vb. konularda ortak kararlar alınması olası çatışmaları engelleyecektir.¹⁰⁴

Şirkette çalışan aile üyelerine her zaman öncelik tanınması, kayırılması (Nepotizm), aile üyesi olmayan çalışanlar ile aile üyesi çalışanlar arasındaki uyuma engel olur. Aynı şekilde aile üyeleri arasındaki kavgalar, kıskançlıklar veya aile içi sorunların şirkete yansıtılması sonucu da koordinasyon sağlanamaz. Her çalışan kendi işi ile ilgilenir ve bütünü göremez. Bu durum sorunların büyümesine, zaman ve maddi açıdan kayıplar olmasına yol açar.

Bir diğer sorun ise, iş gücü devrinin yüksek oluşudur, bu durum koordinasyonu engeller. Aile üyeleri ile personel arasında " biz " ve " onlar " ayrımı oluşması, personelin ödüllendirilmemesi ve terfi olanaklarının kısıtlı oluşu, kilit birimlere genellikle aile üyelerinin getirilmesi iş gücü devir oranının yüksek olmasına yol açar. Şirkete yeni katılan personel ise uyum zorluğu çeker.¹⁰⁵

Aile şirketlerinde, yetersiz ve verimsiz haberleşme de söz konusudur. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. Oysaki, bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabileceken, belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı, bir ortam oluşur. Şirkette " ben her işi yapıyorum " mantığı ne kadar çoksa " bu benim görevim değil " yaklaşımı da o kadar fazla olur. Personelin birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açar. Zaman kaybının olması kaçınılmazdır. Bunun nedeni aile

¹⁰⁴ Tahir AKGEMİCİ, İsmail SEVİNÇ, a.g.e., İstanbul 2004, s. 517.

¹⁰⁵ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, a.g.e., İstanbul 2004, s. 551.

şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından, profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardımı almamaktan kaynaklanır.¹⁰⁶

Koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde;

- Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girip her bölüm diğer bölümlerle uyum içinde çalışmaktadır.

- Her bölüm diğer bölümlerin yaptıklarından haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasındaki ilişkilerin içeriğini bilir.

- Bölüm, eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve durumuna uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurur.¹⁰⁷

1.5.2.5. Kontrol Sorunları

Kontrol fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tesbiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.¹⁰⁸ Kontrol fonksiyonu planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyondan oluşan diğer yönetsel işlevlerin neyi, nasıl ve hangi oranda başardığını araştırır ve saptar. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için hazırlanan planlar doğrultusunda çalışanlar tarafından ortaya konan performansın ölçülmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması, kontrol süreciyle gerçekleşir.¹⁰⁹

Özellikle aile şirketlerinde informal kontrol sistemi yaygındır. Kontrol fonksiyonun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önsözler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler yerine, güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin

¹⁰⁶ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 551.

¹⁰⁷ M. Şerif ŞİMŞEK, **a.g.e.**, Ankara 1999.

¹⁰⁸ Tahir AKGEMİCİ, İsmail SEVİNÇ, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 517.

¹⁰⁹ Hasan TUTAR, **a.g.e.**, İstanbul 2000.

düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür.¹¹⁰

Değerleme ölçütleri yani standartlar nokсандır ve genel olarak standartlaşmaya gereken önem verilmemiştir.

Akraba çalışanlara güvenden dolayı, takip alışkanlığı ve bilinci, gelişmemiştir. Çalışmaların, faaliyetlerin, plan, program, emir ve yönergenin sıkı şekilde izlenmesine gereken önem verilmez.

Kontrol noktaları genellikle ön kontrol yada süreç sırasında kontrol değil, girdilerin çıktıya dönüştüğü noktada yapılır.¹¹¹

Denetim genellikle muhasebe denetimleri şeklinde olup, kayıtların vergi usul kanunlarına uygun şekilde yapılıp yapılmadığını gözleme ve ihtilasları önleme esasına dayanır. Ancak bu denetimler çoğu kez şirketin mali durumu ve gidişi hakkında yorum getirmez. Bu konudaki bilgiler şirket müdürlüğü ve muhasebesinin yönetim kurullarına yansıttığı ve bir çok hallerde " iyileştirilmiş " bilgilerden öteye gitmez.¹¹² Personel denetimi kriteri, genellikle şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Denetim yapan kişiler daha ziyade firma sahibi ve aile üyeleridir. İlgili birim yetkilileri, uzmanlar veya şirket dışı danışmanlara denetim görevi verilmez.

Kontrolün etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Denetim alanlarından birincisi, ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşabilmiş aile işletmelerinde ürün ya da hizmet üretimine başlamadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarı mamul, enerji, araçlar vb.) oran ve kalite açısından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride oluşabilecek yanlışlar için önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise ikinci denetim alanını oluşturur. Diğer bir anlatımla üretimin gerçekleşmesi anında kritik aşamalarda denetimin yapılmasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler sona erdikten sonra ilgili yönetici, uzman ya da

¹¹⁰ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 552.

¹¹¹ Gülden TANTA, Hasan LATİF, Gazi UÇKUN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 552.

¹¹² Üzeyir GARIH, **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul 2001, s. 118.

müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır. Kontrol fonksiyonunun ana teması, işletmedeki faaliyet sonuçlarıyla planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgilidir. Bu açıdan planlama ile kontrol fonksiyonları, birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı bir görev üstlenmişlerdir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması amacıyla yapılan kontrol, dört aşamadan oluşan bir süreçtir.¹¹³

◆ İlk olarak amaç, plan ve politikalar doğrultusunda standartlar belirlenerek sonuçların ne olması gerektiği ve faaliyetlerden ne beklenildiği belirlenir. Bu karşılaştırmadaki standartlar niteliksel olabileceği niceliksel göstergeler de olabilir.

◆ İkinci aşamada yapılan faaliyetler, standartlarla orantılı olarak niteliksel ya da niceliksel yönden ölçülerek ortaya çıkarılır.

◆ Üçüncü aşamada faaliyetlerin sonuçları önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak olası sapmalar belirlenir. Sapmaların göz ardı edilmesi, kabul edilebilecek sınırlar içerisinde kalabilmesine bağlıdır. Yönetici, önemsiz sapmaları düzeltilmesi gereken sapmalardan ayırarak düzeltme faaliyetlerinde seçici davranmalı ve zamanını etkin kullanmalıdır.

◆ Son aşamada ise sapma olan faaliyetlerin hangisinde ve ne biçimde düzeltme yapılacağına karar verilmelidir.¹¹⁴

¹¹³ Tahir AKGEMİCİ, İsmail SEVİNÇ, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 518.

¹¹⁴ Tahir AKGEMİCİ, İsmail SEVİNÇ, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 518.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma kavramının genel çerçevesini çizmek ve bu konuda ortak bir bakış açısı geliştirmek için, değişik boyutlarıyla ele alınmalıdır.

Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, "çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması" şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir:

- Çevresel değişimle birlikte değişirler,
- Bu değişimi öğrenirler,
- Yeni duruma uygun standartları geliştirirler.

Bir başka bakış açısıyla kurumsallaşma, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir organizma haline gelme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise,

- Şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve,
- Sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir.

Daha çok örgütün sosyal yapısı üzerinde duran ve kurumsallaşmanın süreç niteliğini ön plana çıkaran diğer bir tanıma göre ise kurumsallaşma, "bir şirketin fonksiyonlarını yerine getirme biçimini anlatan, birlikte örgütlenen ve uyumlu bir bütünlük oluşturan düşünceler, davranış kalıpları ve değer yargılarıyla, bunları görünür bir şekilde sokan araç-gereçler, bayraklar, rozetler ve renkler gibi simgelerden oluşan bir bütün" şeklinde tanımlanmaktadır.¹¹⁵

¹¹⁵ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 62-63.

Bütün bu yaklaşımlar göz önünde tutularak genel bir tanım yapılacak olursa; kurumsallaşma, "bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci" şeklinde ifade edilebilir.¹¹⁶ Bu tanımlamaya göre aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması, temelde;

- amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını,
- stratejik planlama yapılmasını,
- bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesini,
- iç yönetmeliklerin hazırlanmasını,
- yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini,
- aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının bir birlerine denk olmasını,
- aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını;
- aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını,
- aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, vâris ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını,
- Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını,
- astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını, sürekli ve çok yönlü bir iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.¹¹⁷

¹¹⁶ Ebru KARPUZOĞLU, a.g.e., İstanbul 2000, s. 72.

¹¹⁷ Ebru KARPUZOĞLU, Aile Şirketleri Neden Ölüyor?, **Capital Dergisi**, Aralık 2001, s. 158.

Bununla birlikte vurgulanması gereken önemli bir husus, kurumsallaşma kavramından genel olarak anlaşılının, şirketin örgütsel açıdan kurumsallaşması gerektiği düşüncesidir. Halbuki, özellikle iş ve aile ilişkilerinin içice geçtiği ve birbirini önemli ölçüde etkilediği aile şirketlerinde, kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, hem 'şirket' hem de 'aile ilişkileri'nin içinde bulunan şartlar doğrultusunda sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.

Bu ikisi, yani aile ve işletme ilişkileri aynı anda ve başarı ile yönetildiğinde, hem aile bağları güçlenecek hem de şirketin başarı ve yaşama şansı daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmalarının iki farklı boyutta, "*şirketin kurumsallaşması*" ve "*aile ilişkilerinin kurumsallaşması*" olarak ele alınması ve her ikisi için de eş zamanlı çaba gösterilmesi isabetli bir yaklaşımdır.¹¹⁸

2.2. Kurumsallaşmanın Önemi ve Yararları

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olunursa işyeri sayısı, çalışanlar sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında aile işletmelerinin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir.

Aile işletmelerinin gelecekte de varolabilmeleri için bu şirketlerin kurumsallaşması, yani şirket yapılarının belirli ilke ve standartlara, pazarın gerekleri ve rekabet analizine dayalı bir şekilde yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Yönetici ve çalışanların; sahip oldukları tecrübe yanında, kullanılabilir ve şirket bünyesinde uygulanabilir çözüm modelleri sunabilecek düzeyde bilgi birikimine sahip insanlardan oluşması, top yekun sezgisel, el yordamıyla yürütülen bir şirketten, bilgi odaklı bir şirket yapısına geçmeleri gerekmektedir.

Böylece şirketin geleceğine ilişkin bir sistem kurulmakta ve işler kişilere odaklı değil, sistem odaklı, gelecek vaat eden ve gelecekte de var olmayı garanti altına almış bir şirket hedeflenmelidir.

¹¹⁸ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 64.

Ülkemiz aile şirketlerine yatkın bir ülke olmasına rağmen, bu aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi noktasında yeterli mesafeyi kat edememiş bir ülkedir.

Bunun için bilgi temeline dayalı, şirketin temel yetkinlik alanlarıyla bütünleştirilebilmiş bir bilgi sisteminin kurulabilmesi ve buna işlerlik kazandırabilecek fiziksel ve psikolojik yapının oluşturulabilmesidir.

Kurumsallaşan firmalar vizyonu, misyonu, stratejileri, politikaları, programları ve belli kuralları ve bunlara bağlı esneklik payları veya bir başka deyişle standart kriterleri belli olan firmalardır.¹¹⁹

Bu konuda temel zorluk; yaşayan, yürüyen (tüm hastalıkları ve yetersizliklerine rağmen) bir örgütü yeniden kurgulamak, tabir caizse bazı iyi işlemeyen parçalarına gerekli bakımı yapmak, bazılarını atmak, bazılarını da yenileriyle değiştirmek demektir. Esas önemli ve zor olan nokta ise tüm bunları örgüt hareket halindeyken yapabilmektir.

Organizasyon şemalarının hazırlanması, iş tanımları ve görev analizlerinin yapılması, yetkilerin belirlenmesi, iş yükünün belirlenmesi ve diğerleri hep bu kapsamda yapılması gereken çalışmalardır.

Tüm bu bilgiler, yani, iş ve işleyişe yönelik her türlü kullanılan ve hedef içeren bilgi bir ekip çalışması ile yazılı metinler haline getirilmelidir. Böylece iş mümkün olduğu nispette kişiye bağımlı olmaktan çıkarılmış, paylaşılan ve ortak bir vizyon ifade eder hale ve gerektiğinde revizeye açık hale getirilmiş olur.

Şirket bu çalışmaları esnasında, temel yetkinlik ve rekabet edebilir üstünlükleri yanında temel zayıflıklarını da belirlemiş olacaktır. Karşılaşabileceği fırsatları ancak bu şekilde fark edebilecek, en zayıf noktalarını da gizlemeye veya geliştirmeye çalışacaktır.

Sonuçta bir aile şirketlerinin kurumsallaşması; gelişme ve müşteri/pazar odaklı bir sistem kurması sürecidir. Bu süreç mükemmellik hedefli olacağı için,

¹¹⁹ Mahmut BAYCAN, Bir Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Kurumsallaşma Gereği-1, Çevrimiçi: <http://www.ekocerceve.com/egitimgelisim/detay.asp?i=84> 15.05.2007

sonu gelmeyen bir süreçtir ama her adım, şirkete yeni fırsatları ve dinamizmi beraberinde getirecektir.¹²⁰

2.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yönündeki Engeller

Aile şirketlerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel oluşturur.¹²¹

Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Yönetim fonksiyonlarının ilki ve belki de en önemlisi olan planlama, şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesidir. Bu tanımdan yola çıkılarak planlama engelleri aşağıda sıralanmaktadır.

- Geleceğin planlanmaması, yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması,
- Sadece şirket planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması,
- Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,¹²²
- Aile ve işletme vizyonunun olmaması, netleştirilmemesi, birbirleriyle uyumlu olmaması.

¹²⁰ Mahmut BAYCAN, Bir Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Kurumsallaşma Gereği-2, **Çevrimiçi:** <http://www.ekocerceve.com/egitimgelisim/detay.asp?i=87> 15.05.2007

¹²¹ Ebru KARPUZOĞLU, Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 46.

¹²² Ebru KARPUZOĞLU, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2000, s.182, 183.

Bir diğer yönetim fonksiyonu organize etmedir. Belirli bir amaç doğrultusunda maddi ve beşeri unsurların bir araya gelmesi olarak tanımlanan organize etme fonksiyonu açısından kurumsallaşma engelleri 7 başlıkta ele alınabilir:

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,
- Girişimcilerin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,
- İstihdam edilecek bir kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,¹²³
- Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,
- Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,
- Girişimciye bağılı şirket yapısının varlığı.

Organize etmeyi gereksiz ve vakit kaybı olarak gören firma sahipleri, büyümeyle birlikte mevcut organizasyonun yapılarında tıkanmalar yaşamakta, müşteri taleplerini ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadır.

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri aşağıda belirtilmektedir.

- Girişimcinin reaktif yaklaşıma sahip olması,
- Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerinin yakın denetime ağırlık vermeleri,
- Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,
- Şirketin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumsa çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile üyeleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretleme sisteminin mevcut olmaması,

¹²³ Ebru KARPUZOĞLU, a.g.e., İstanbul 2000, s.140.

- İnsan kaynakları politikalarında, kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi,¹²⁴
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,
- Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması.

Bir işletmenin düzenli çalışabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arasında iş birliğinin ve uyumun sağlanması anlamına gelen koordinasyon fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri şöyledir:

- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,
- Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları.

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller şöyledir.

- Her bir işin kuruma katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,
- Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir biçimde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarının tespit edilmemesi,

¹²⁴ Ebru KARPUZOĞLU, a.g.e. İstanbul 2003, s.180-184.

- Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi.

Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Bir kurumun işleyişini, iş yapma tarzını, karar alma biçimini gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri, 5 ana başlıkta toplanabilir.

- Aile değerleri ve iş değerlerinin iç içe geçmesi,¹²⁵
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması,
- Dilin kişileştirilmesi (işyerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.),
- Çatışmaların yönetilmemesi,
- Davranışların işyeri disiplininden uzak olması.

Çevre Koşullarına Uyum ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Bir kurumun stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre koşullarına uyuma ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır.

- Girişimcinin çevre koşullarını yeterince dikkate almaması,
- Araştırma geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması,
- Veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması,
- Girişimcinin, şirketi kurduğu ve ilk başarılarını elde etmeye başladığı noktadaki stratejilere bağımlı kalması.¹²⁶

¹²⁵ Ebru KARPUZOĞLU, a.g.e. İstanbul 2000, s.183.

¹²⁶ Ebru KARPUZOĞLU, Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 47.

2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları

2.4.1. İşletmenin Kurumsallaşması

2.4.1.1. Stratejik Yönetim

Yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme süreci, iş dünyasında acımasız bir rekabet ortamının doğmasına sebep olmuştur. Bu yeni iş dünyasında şirketlerin başarısı, diğer işletmelerden farklı olmalarına, müşterileri için yeni değerler ortaya çıkarabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine, kısaca kendilerine has özgün stratejiler geliştirebilmelerine bağlıdır.¹²⁷

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Michael Porter (2002)'a göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin önünde iki yol vardır: Operasyonel etkinlik ve stratejik konumlanma.¹²⁸

- *Operasyonel etkinlik*, rakipler ne yapıyorsa aynısını daha iyi yapmaktır. Ancak operasyonel etkinlik üstünlüğünün, daha iyi teknoloji, daha kaliteli girdiler veya daha etkili yönetim yapısı gibi binlerce biçimi vardır.

- *Stratejik konumlanma* ise, "rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işi farklı şekilde yapmak"; bir başka ifadeyle, yapılan işleri müşterilere 'benzersiz bir değer' sağlayacak şekilde sunmak, üretmektir.¹²⁹

Dolayısıyla operasyonel etkinlik çabaları, var olan sınırları veri olarak kabul edip, mevcut sınırlar içinde iyileştirme yöntemleri ararken; strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına

¹²⁷ Gary HAMEL, C.K. PRAHALAD (Çev. Zülfü Dicleli), **Geleceği Kazanmak**, İnkılap Kitapevi, İstanbul 1996, s. 45.

¹²⁸ M. E. PORTER (Çev. Ahmet KORDAM), Strateji ve İnternet, **Harvard Business Review: Stratejide İlerlemeler**, İstanbul 2002, s. 32-33.

¹²⁹ E. Michael PORTER, Strateji Nedir?, **Power Dergisi**, Mart 1997, s. 15-17.

düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, 'stratejik düşünce' temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır.

Bu gerçekler ışığında kalıcı ve başarılı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla, değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken; öte yandan değişmeyen temel değerlere ve ana bir gayeye sahiptir. Şirketlerin, hızla değişen böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi ve büyümesi için gerekli olan temel şartlar şunlardır:¹³⁰

a) Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi,

b) Belirlenmiş amaçlar ve standartlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eyleme yönelik faaliyetleri olan bir yönetim,

c) Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde, çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı.¹³¹

Bu şartları sağlayacak yönetim yaklaşımı, işletme literatüründe "stratejik yönetim" kavramı adı altında incelenmektedir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü olarak tanımlanan stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletme içi her türlü (yapısal ve motivasyonel) tedbirin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların (amaçlara uygunluğu açısından) kontrol edilerek, değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.¹³²

Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetim, "şirketin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı" şeklinde ifade edilebilir.¹³³ Kısaca

¹³⁰ Alim AYDIN, İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi Modu, **Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi**, Cilt:3 Sayı:13 Ocak 2000, s. 77-78.

¹³¹ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 67-68.

¹³² Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul 1998, s. 35.

¹³³ Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:234 1.Cilt, İstanbul 1990, s. 16.

stratejik yönetim, şirketin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesidir.

Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Ancak şu bir gerçek ki, aile şirketi sahibi girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanırlar.

Girişimciler açısından sezgi, içgüdü, yaratıcılık ve yenilik, başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu unsurlar rasyonel analizlerle tamamlanmadıkça yeterli olamazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere tabi tutarak alınan kararların etkinliğinin artırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan, yaratıcı ve sezgisel unsurlarla, rasyonel unsurların birleştirilmesidir. Bu ise "stratejik girişimcilik" ile mümkündür.¹³⁴

Vizyon (arzulanan gelecek) ile *misyon* (amaç) birbirinden farklı olmasına rağmen, sıkça karıştırılan iki kavramdır. Bu çerçevede *misyon*, bir firmanın varolma nedeni veya nedenleri, hayattaki rolü; *vizyon* ise, firmanın gelmek istediği konumu gösteren, hayalî bir geleceği ifade eder.¹³⁵

Stratejik yönetimde, görev ve kurum felsefesi olmak üzere, iki farklı anlamda kullanılan misyon, bir şirketin varoluş nedenini açıklayan ve amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Ancak belli bir amaç, tek başına insanları istediği noktaya getiremez. Net bir amaç, ne yapıldığını açıklar; ancak amaca nasıl ulaşılacağına yollarını göstermez. Bu yüzden sahip olunan *temel değerlerin* net bir şekilde ortaya konması ve hayata geçirilmesi gerekmektedir.¹³⁶

Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı ilkeleridir. Burada önemli olan şey, bir şirketin, kendisi için hangi değerlerin temel olduğuna, var olan ortamdan, rekabet ihtiyacından ya da yönetim eğilimlerinden büyük ölçüde bağımsız olarak karar vermesidir.

¹³⁴ Ebru KARĞUZOĞLU, a.g.e., İstanbul 2000, s. 45.

¹³⁵ Richard KOCH, *A'dan Z'ye İşletme ve Finans*, Dünya Yayınları, İstanbul 1997, s. 99.

¹³⁶ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 71.

Değerleri açıkça ortaya koymak ve hayata geçirmek, her türlü engele, olumsuzluğa ve değişime rağmen hedefe doğru ilerlemeyi sağlayacak olan tutkuyu ateşler. Dolayısıyla örgüt misyonu, paylaşılan değerler ve ortak inançlar anlamına da gelir ki, bu anlamda işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön verilmesi ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırması bakımından iki önemli fonksiyona sahiptir. Misyon tanımı çalışanların işletmenin niçin var olduğunu ve onların şirket içindeki rolünün işletme amaçlarına ne şekilde katkıda bulunabileceğini anlamalarına yardımcı olur.

Sonuç olarak misyon, kuruma özgü ve özel olmalı; çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koymalıdır.. Bu hedef herkesin tek tek ne yapacağını değil, ortaklaşa ne yapılacağını belirtmelidir. Bu açıdan misyon, ortak bir değer ve yön veren olmak zorundadır.¹³⁷

Stratejik yönetimde vizyon, en geniş, en genel ve en kapsamlı amaçları ihtiva eder. Bu münasebetle, bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, "tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim" şeklinde ifade edilebilir. Bu ifadeler ışığında vizyon, "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenen bilinmeyene doğru zihnî bir bakış" olarak tanımlanabilir.¹³⁸

2.4.1.2. Stratejik Planlama

Aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılamama sebeplerinin temelinde, şirketlerin genellikle kurumsallaşmayı başaramamalarının veya kurumsallaşma seviyesini yeterince yükseltmemelerinin yattığı bilinmektedir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımların başında, amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak, geleceği kontrol altında tutabilecek şekilde aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak planları (emeklilik, aile, acil durum, miras ve varis planlarını) hazırlamaları olduğu söylenebilir.¹³⁹

¹³⁷ Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 72-73.

¹³⁸ Ömer DİNÇER, **a.g.e.**, İstanbul 1998, s. 5.

¹³⁹ Ebru KARPUZOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2001, s. 115-116.

Stratejik planlama, işletmeye ait temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için detaylı planların geliştirilmesi sürecidir. Genelde stratejik planlama süreci, şirket amaçlarının/hedeflerinin seçimiyle başlar; bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak makul/muhtemel tüm stratejik alternatiflerin teşhisi ve değerlendirilmesiyle sürer; en iyi stratejinin seçilmesiyle devam eder ve seçilen stratejinin uygulanmasıyla sonuçlanır.

Geliştirilen formal planlama süreçlerinin, işletmeye dair şu ihtiyaçlara cevap vermesi beklenir:

- İşletme ile ilgili hedef ve amaçların geliştirilmesine yardım etmeli,
- Farklı firmalar için önemli stratejik noktaların teşhis edilmesini kolaylaştırmalı,
- Kaynak tahsisine rehberlik etmeli,
- Şirkete dair farklı faaliyetlerin bütünleştirilmesinde yardımcı olmalı,
- Gelecekteki performans hakkında önceden bilgi vermeli,
- Genç yöneticilerin eğitilmesine, daha kıdemli ve orta düzey yöneticilerin ise değerlendirilmesine yardımcı olmalı,
- Tepe yöneticilerin uzun dönemde yükseltilmesinde (terfi ettirilmesinde) yönlendirme vazifesi görmelidir.¹⁴⁰

Aile şirketleri, stratejik planlama yapmak suretiyle, bir taraftan kendilerini sorgulamak, diğer taraftan da, dış çevre şartlarını dikkate alarak, olası gelişmelerin gerek işletme, gerekse bizatihi aileye yönelik muhtemel etkileri üzerinde düşünmek durumunda kalacaklardır.¹⁴¹

Sonuç itibarıyla, stratejik yönetim ve buna bağlı olarak da stratejik planlama ile aile şirketleri karşılaştıkları fırsatları amaçlar dahilinde ele alarak; mevcut şartları kendilerine fırsat sağlayacak şekilde yönlendirebilecekler veya muhtemel tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek, bünyelerini dış çevre şartlarının olumsuz

¹⁴⁰ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 75.

¹⁴¹ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 76.

etkilerinden koruyabileceklerdir.¹⁴² Ayrıca, çevre şartlarını ve bu şartlardaki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun avantajlı ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek, elde ettikleri verileri firmanın vizyonu ve hedefleri doğrultusunda örgütsel sistemleri kurmak veya mevcut sistemlerini revize etmek için kullanabileceklerdir.

2.4.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

2.4.2.1. Aile Anayasası

Bir işletmede var olan ve sürmekte olan tüm sorunları gidermek için öncelikle üst yönetim işletmeyi bir sistem olarak görmeli, bir varlık olarak kabul etmelidir. Bu noktadan hareketle aile büyükleri tarafından veya kendisi tarafından kurulmuş olan ve büyük emeklerle bugünlere taşınan işletmenin kendi kimliği tanımlanmalı ve oluşturulmalıdır.

Vizyon, misyon, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması, insan kaynağına olan sorumluluklar, sosyal sorumluluklar gibi işletmeyi işletme yapan tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması gerekir. Bir kimliğe kavuşan işletme için aile anayasası hazırlamak ise onu geleceğe emin ve sağlıklı adımlarla taşıyacak olan bir yol gösterici, kural koyucu olarak işletmelerin uzun ömürlü olmalarını sağlamaktadır. Pek çok işletme için bazı ortak maddeleri olsa da anayasalar her şirket için ayrı ayrı hazırlanır. Uzmanlar her ailenin kendine has bir yapısı olması ve farklı sorunlara sahip olmasından dolayı farklı çözüm yollarını içeren maddeler hazırlamaktadırlar.

Kısaca tanımlamak gerekir aile anayasası; Şirketleri geleceğe taşıyabilmek için gerekli olan tüm yönetim kurallarını ortaya koyan, ileride çıkabilecek olası sorunları ve çatışmaları ön görerek baştan önlemler alan yazılı kurallar bütünüdür. Aile üyelerine işletme içinde ve aile içinde çeşitli kısıtlamalar getirerek bütünlük sağlamayı amaçlar. Aile anayasası hazırlama amacı olarak kurucu iki türlü karar verebilir. Bunlardan birincisi; Çocuklara devam edecek bir şirket değil, iyi bir varlık bırakmak, ikincisi ise; Şirketi gelecek nesillere taşımak ve bunun için gerekli kararı zamanında almaktır. Aile şirketi anayasasının amaç kısmında üzerinde daha

¹⁴² Ebru KARPUZOĞLU, a.g.e., İstanbul 2001, s. 116.

derinlemesine bir incelemede bulunabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir;

- Kurumsallaşmanın gereği, önemi ve temel amaç olarak belirlenmesi,
- Anayasanın kimler tarafından hazırlandığı ve bu hazırlığın nasıl bir süreç izlediği,
- Kurumdaki bütün işleyişin, anayasanın belirlediği temel esaslar dahilinde gerçekleşeceği,
- Anayasanın hem amaç hem araç olduğu, amaç olarak belirlenen kurallara uyumun gerekliliği, araç olarak da ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile özellikle birbirlerini desteklemeleri,
- Hazırlanan anayasanın, yönetim kurulu üyeleri dışında gizlilik özelliği taşıdığı.

Aile şirketi anayasasının amaç kısmı ile ilgili bir maddeyi örnek olarak vermek gerekirse; "Bu anayasanın temel amacı, bir aile şirketi olan X Şirketler Grubu'nun, yönetim kurulu üyelerinin ilişkilerinin tanımlanması, aile ile iş etkileşiminin netleştirilmesi, bu ilişkilerin belirli bir sistematığe kavuşturulması ve herkesin üzerinde uzlaştığı bir aile şirketi anayasası'nın oluşturulması suretiyle kurumun başarılı ve verimli bir biçimde çalışması ve kuşaklar boyunca yaşamasıdır" şeklinde açıklanabilir.¹⁴³

Bir aile şirketi anayasasında ne tür alt başlıklar olması konusu incelenirken herkesin üzerinde durması gereken ve herkesin uzlaştığı konu standart bir anayasa metninin olamayacağıdır. Her insanın farklı özelliklere sahip olması gibi, her şirkette de farklı özelliktedir ve kendisine özeldir. Bu şirketi kuran kişilerin kişilik özellikleri, vaktiyle şirketin kuruluşu, gelişim aşamaları, bu aşamalarda aktif rol alan aile üyeleri ve bütün bu kişilerin beklentileri, geçmiş yaşantı ve deneyimlerinden hareketle aile şirketinde oluşan öz kültür ve alışkanlıklar. İşte bu ayırıcı özellikler, aile şirketinin anayasasının maddelerini belirler ve kendisine has hale getirir.

¹⁴³ İlhami FINDIKÇI, **Aile Şirketleri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul 2005, s. 158-159.

Her aile şirketinin kendisine özel bir durumu ve yapılanması olmasına rağmen kurumsallaşma yolundaki aile şirketi anayasasında genel olarak bulunması gereken alt başlıklar bellidir. Daha farklı bir ifade ile aile şirketi anayasasında zorunlu olarak bulunması gereken alt başlıklar vardır. Bunların içerikleri kurumdan kuruma farklı bir biçimde şekillenmelidir.

Burada adım adım verilmeye çalışılacak başlıklar ile bir aile şirketi anayasasında olması gereken alt başlıklar ve bu alt başlıkların ortalama olarak içeriklerinin neler olacağı konusunda fikir verecektir.¹⁴⁴

Bir aile anayasasında yer alması gereken temel ilkelerden biri, ortakların taraf olmadan anayasayı tartışmaları, desteklemeleri, kişisel bakış açılarından önce işin ve kurumun ihtiyaçlarını öne çıkarmalarıdır.

Anayasanın amaç kısmından sonra "İlkeler" kısmı gelmektedir. Bu alt başlığın önemi, diğer alt başlıklara konulamayacak kadar genel ve her üyenin temel yaklaşım olarak veya ön şart olarak kabul ettikleri kurallardır. Adından da anlaşılacağı üzere anayasanın ilkeleri, anayasanın hazırlanması, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlayacak temel yapı taşlarıdır. Bu ilkeler devam eden bütün alt başlıklarda ve uygulamalarda ağırlığını ve rengini, bir anlamda kuruma özgü değerleri hissettirmelidir. Dolayısıyla ilkeler belirlenirken son derece dikkatli olunmalıdır.

Kurumun bir bütün olarak işleyişini etkileyecek olan tepe yapısının yeniden organize edilmesi konusunda başarıya ulaşmak için gerekli olan temel şart; yönetim kurulu üyelerinin ortak istek ve ihtiyaçlarının bir sonucu olarak hazırlanan anayasayı, taraf olmadan tartışmaları, desteklemeleri, kişisel bakış açılarından önce işin ve kurumun ihtiyaçlarını öne çıkarmalarıdır. Dolayısıyla ilkeler, herhangi bir ortağın veya aile geniş ise herhangi bir çekirdek ailenin öne çıkmasına, baskın olmasına elden geldiğince izin vermemeli. Ortaklık yapısından kaynaklanan farklılıklar varsa bu durum ortaklık yapısı kısmında belirtilir. Ancak ilkeler her ortak için aynı koşulları sağlamalıdır.¹⁴⁵

¹⁴⁴ İlhami FİNDİKÇİ, a.g.e., İstanbul 2005, s. 156-157.

¹⁴⁵ İlhami FİNDİKÇİ, a.g.e., İstanbul 2005, s. 160-162.

Bir aile şirketinin en zayıf noktası "Aile" ve "Şirket" kavramlarının birbirlerine karıştırılmasıdır. Bu şirketlerin gelecek kuşaklara devredilmesi için kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve kurumsallaşmanın oluşturulması içinde bir "Aile Anayasası"na gerek vardır. Aile anayasası aileye şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için oluşturulur. Bu anayasa ile şirketin gelecek kuşaklara devri güvence altına alınmış olunur. Aile anayasası şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarılı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devretmek için iyi bir aile anayasası şarttır.

Bir aile şirketinde oluşturulması planlanan aile anayasasının avantajları aşağıdaki şekildedir;¹⁴⁶

- Aile bireylerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Sinerji yaratır,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,
- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını sağlar,
- Sağlıklı ilişkileri destekler,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Adalet duygusu yaratır,
- İşletme performansını artırır,
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
- Aile sadakatini artırır,

¹⁴⁶ Necdet SAĞLAM, a.g.e., İstanbul 2004, s. 4-5.

- Aile duygularını güçlendirir.

Dezavantajlar

Bir aile şirketinde oluşturulması planlanan aile anayasasının dezavantajları aşağıdaki şekildedir;¹⁴⁷

- Esnek değildir,
- Tüm aile üyeleri arasında fikir birliği sağlamak zordur,
- Hazırlanması zaman alır.

Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları incelendiğinde, avantajların çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu avantajların, aile birlikteliğini kuvvetlendirdiği ve işletme performansını güçlendirdiği söylenebilir.

2.4.2.2. Yönetim Kurulu

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin belki de en önemli ayağı, aile anayasasının oluşturulması ise aile şirketi anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşumudur. Genel olarak aile şirketlerimizde toplantı alışkanlığı yoktur. Oysa özellikle aile üyelerinin kendi aralarında toplantı yapmaları, yani belirli bir sistematikte bir araya gelmeleri, gündem hazırlamaları, gündem dâhilinde konuşmaları, kararlar almadan önce tartışmaları, raporlar üzerinde konuşmaları ve en önemlisi istişare etmeleri gereklidir.

Gerçekten de özellikle çekirdekten gelen birçok aile şirketi, toplantı geleneğine sahip değildir. Hatta bir kısmı toplantıyı, işi engelleyen bir faaliyet olarak görebilir.¹⁴⁸

Yönetim kurulu, hemen hemen bütün kurumlar için etkili bir kaynak ve önemli bir organ olmasına rağmen, aile şirketlerinde özüne ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak yapılanmamakta ve genellikle atıl durumda tutulmaktadır. Özüne uygun işlevsel bir yönetim kurulunun önem derecesi, şirketin gelişme süreciyle

¹⁴⁷ Necdet SAĞLAM, a.g.e., İstanbul 2004, s. 4-5.

¹⁴⁸ İlhami FINDIKÇI, a.g.e., İstanbul 2005, s. 166.

birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile fertlerinin işletmede aktif olarak görev almasıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir.¹⁴⁹

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde ağırlıklı görev yönetim kuruluna düşmektedir. Yönetim kurullarının etkinliği şirketlerin uzun vadeli başarılarını etkilemekle kalmayıp, şirketlerin yönetim kalitesini de belirlemektedir. Özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşma serüveninin başarısının yönetim kurulunun yapılandırılmasına ve yönetim kurulu'nun performansına büyük ölçüde bağı olduğu anlaşılmaktadır.

Ancak ülkemizde genellikle yönetim kurulları sembolik görevler yapmakta, çoğunlukla da işletme sahiplerine yakın kişilerden oluşan ve Türk Ticaret Kanununa göre usulen toplanan bir yönetim organı olarak işlev görmektedir.

Oysa etkin ve iyi işleyen bir yönetim kurulunun günümüz koşullarında şirketi geleceğe hazırlayan en temel organ olarak görev yapması gerekir. Bunun yanı sıra yönetim kurulu üyelerinin yasal sorumluluklarını da göz önüne aldığımız takdirde, yönetim kurulu üyesi olmak gerçektende önemli mali ve cezai sorumluluk riskini de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla yönetim kurulu üyesi olabilmek için bu sorumluluğu taşıyabilecek bir bilgi birikimi, deneyim ve yaratıcılık gerektiği açıktır.

Türk Ticaret Kanununun 317. maddesine göre, anonim şirket yönetim kurulu tarafından temsil edilir. Temsil yetkisi, tüzel kişinin amacına ve kanuna uygun her türlü işleri ve hukuki işlemleri tüzel kişi adına yapma ve tüzel kişinin unvanını kullanma hakkını verir. Bu yetkinin kullanım hakkıyla birlikte kanuni temsilcilerin yerine getiremediği ödevler yüzünden şirketten alınamayan vergi ve buna bağı gecikme zammı, gecikme faizi, ceza vb. gibi alacaklar, kanuni temsilcilerin varlıklarından alınır.

Bu hükümlerden de açıkça anlaşılacağı üzere yönetim kurulunun sorumluluğu gerçekten de çok ciddiye alınması gereken bir sorumluluk şeklidir.

Yönetim kurulunun etkisinin artırılması kurumsal yönetim anlayışının bir sonucu olduğu kadar, son yıllarda yaşanan şirket skandallarından ürken

¹⁴⁹ Nihat ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 89.

yatırımcıların ve kamusal denetim mekanizmalarının icra organını daha etkin denetlemesi ihtiyacının da doğal bir sonucudur.¹⁵⁰

Yönetim Kurulunun Oluşumu, Yapısı ve Görevleri

Yönetim kurulunun yetkinliğine bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıkta yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması, bu organın fonksiyonuna uygun olarak sağlıklı çalışmasına engel olabilir. Bu sebeple de, yönetim kurulu üyeleri, nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler olarak, kendini ispatlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir. Bu çerçevede, etkin bir yönetim kurulu oluşturulmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi önemlidir.

Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan, şirket dışı bağımsız kişilerin de yer alması sağlanmalı; bu kişilerin seçiminde uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Yönetim kurulunda bağımsız üye(ler) bulunması, şirketin dışardan bakış açısıyla değerlendirilmesine, dolayısıyla daha sağlıklı kararlar alınmasına önemli katkı sağlar. Bu doğrultuda;

- Şirketin avukatı, muhasebecisi, danışmanı yönetim kurulunda olmamalıdır. Zira bunlar zaten hizmetlerinin karşılığında şirketten gelir elde etmektedir. Ayrıca bu kişiler genel müdür için çalışırlar. Oysa yönetim kurulu, genel müdürü de denetleme özelliğine sahip bir kurumdur,

- Şirketin kilit yöneticileri de, yönetim kurulunda bulunmamalıdır,
- Aynı şekilde "babamın arkadaşı", "emekli yöneticimiz" gibi, ödüllendirme amaçlı yönetim kurulu üyeliği atamalarından da kaçınılmalıdır,

- Önemli müşteriler ve tedarikçiler de, yönetim kurulunda yer almamalıdır,

¹⁵⁰ Ü. KOCAMAN, Etkin Yönetim Kurulları Nasıl Oluşur. **The Family Business, Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi**, Temmuz 2005, s. 24-25.

- Yönetim kurulu üyeleri belli, sabit bir süre için atanmalı ve yalnızca iyi performans göstermiş olanlar görevlerine devam etmelidir,

Yönetim kurulunun temel fonksiyonları olarak şunlardan söz edilebilir;

- Şirketlerde oluşturulan yönetim kurulunun temel görevi kurum performansının takip edilmesi ve irdelenmesidir.¹⁵¹

- Şirketin uzun vadeli hedeflerini ve stratejik yönünü belirlemek, bu çerçevede stratejik öneme haiz yatırımları değerlendirmek ve uygun bulduklarını onaylamak,

- Ortakların çıkarlarını temsil etmek ve korumak,

- Genel müdürün birinci dereceden danışmanı olmak,

- Şirket performansını takip etmek, irdelenmek ve tetkik etmek,¹⁵²

- Şirketin tepe yönetici(lerinin)sinin seçimini, performansın takibini, yedeklemesini yapmalı,

- Stratejik insan kaynağının performansını yılda en az iki kez olmak üzere gözden geçirmeli ve tepe yönetimin ücretlendirme politikalarını belirlemelidir,

- Kurumsal itibar yönetimi de yönetim kurulunun mesai ayırması gereken hayati konulardandır,

- Yönetim kurulunun bir başka önemli görevi de şirketin dış ilişkilerini ve temsilini yürütmeye yönelik aktivitelere katılmasıdır,

- Şirketin mali ve stratejik iş sonuçlarını izleyerek yürütme (ya da icra)'ye tavsiyelerde bulunmak, icranın faaliyetlerini yönlendirmek ve denetlemek en önemli görevlerindedir,

- Yönetim kurulu ayrıca, aile şirketlerinde varsa aile meclisi ve icra arasındaki ilişkide köprü görevini üstlenmektedir.

¹⁵¹ Murat YEŞİLDERE, **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim**, Çevrimiçi: <http://www.ntvmsnbc.com/news/167220.asp> (25.04.2007)

¹⁵² Nihat ALAYOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2003, s. 89.

- Kurumsal yönetimin özü iktidar ya da gücün kimin tarafından kullanılacağı hususu değil, "Etkili karar alma süreci"ni garanti altına alma sürecidir. Bu noktada şirketin üst düzey yöneticileri ile yönetim kurulunun karar alma sürecinde işbirliği yapmaları ve bu konuda başta hissedarlar olmak üzere bütün paydaşlardan sürekli destek almaya çalışmaları çok önemlidir.

- Yönetim kurulu karar alma sürecine etkinlik kazandırırken mikro yönetim ve operasyonel konulara girmekten kaçınmalıdır. Aksi halde denetleme ve yön gösterme misyonunu yapamaz hale gelebilir.

- Yönetim kurulunun bir başka önemli görevi de şirket risklerinin yönetimidir. Risk yönetimi kriz dönemi yönetimi olmaktan ziyade, önleyici bir faaliyet olarak şirketin müşteri pazar payı ve finansal kritik risklerini uzun vadeli bakış açısıyla değerlendirmek ve düzeltici önlemlerin zamanında alınmasını sağlamaktır.¹⁵³

- Yönetim kurulunda yetkinliğine bakılmaksızın aile üyelerinin ağırlıkla yer alması veya yönetim kurulu üyelerinin aynı zamanda icrada veya farklı grup şirketlerinin yönetim kurullarında görev alması yönetim kurulunun sağlıklı çalışmasına engel olacaktır. Bu kapsamda aile ile ilgili konuların yönetim kurullarında değil, aile meclisinde tartışılması gerekmektedir. Yönetim kurulundaki stratejik tartışmaların olabildiğince veri, analiz bazında yapılması ve duygusal tartışmalara yer verilmemesi yönetim kurulunun sağlıklı çalışmasına yardımcı olacaktır.

Kurumsal yönetimin temel unsurları olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluğun sağlanması yönetim kurulu üyelerinin bu temel unsurlara göre hareket etmesi, şirketlerin iyi yönetilmesini de sağlayacaktır.¹⁵⁴

2.4.2.3. Aile Meclisi

Aile şirketlerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmelerin sürekliliği açısından elzemdir. Bu

¹⁵³ Ü. KOCAMAN, **a.g.e.**, Temmuz 2005, s. 25.

¹⁵⁴ Murat YEŞİLDERE, **a.g.e.**, Çevrimiçi: <http://www.ntvmsnbc.com/news/167220.asp> (25.04.2007)

bağlamda aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmamasını veya şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, "aile meclisi" dir.¹⁵⁵

Aile meclisleri etkili bir şekilde kullanıldıklarında, şirketin geleceğini çok ciddi ölçüde olumsuz yönde etkileyebilecek bir çok sorunun ortadan kaldırılmasında çok kritik bir işlev görür. Etkin bir "aile meclisi"nin oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasında ki iletişimi artırmak vb. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.

- Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.

- İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin, baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.

- Her aile şirketi, meclisin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.

- Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da

¹⁵⁵ N. ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 91.

güçlendirilmesini sağlayabilir.¹⁵⁶

Unutulmamalıdır ki, bu tür kurulların oluşturulması ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak işlerlik kazandırılması çok kolay değildir. Başlangıçta, özellikle açık ve samimi iletişim geleneği olmayan - diğer bir ifadeyle ataerkil aile kültürünün baskın olduğu - ailelerde, bilhassa şirket yönetiminde yer alan üyeler, iş ile ilgili hassas konuların aile meclisi toplantılarında gündeme alınmasına muhalefet edebilir; bu konularda konuşmak istemeyebilirler. Ancak meclis toplantılarının belirli periyotlarla sürdürülmesi neticesinde, daha önce çeşitli nedenlerle bir araya gelemeyen veya aynı ortamda bulunamayan aile fertleri, birbirlerini daha yakından tanımaya başlayacak, o güne kadar karşılıklı olarak birbirleri hakkında keşfedemedikleri birçok ortak özelliklerinin farkına varabilecek ve bunları paylaşabileceklerdir. Bu tür bir gelişme ise, zamanla açık iletişim alışkanlığının yerleşmesini ve etkin bir yapının ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır. Bu nedenle, meclisin başlangıçta ağır işleme makul karşılanmalı ve devamlılığında ısrarcı olunmalıdır.¹⁵⁷

2.4.2.4. Devir Planlaması

Varis planı girişimcin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanı ve/veya genel müdürü unvanını üstelenecek kişinin tespiti ile ilgilidir.¹⁵⁸ 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.¹⁵⁹ Varis ve emeklilik planının da üzerinde durulması gereken özelliklerin saptanması;

¹⁵⁶ Paul KAROFISKY, Success Factors in a Family Business, (May 2000), **Çevrimiçi:** <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/UWMadison-2002011404.htm&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz> 15.06.2007.

¹⁵⁷ N. ALAYOĞLU, a.g.e., İstanbul 2003, s. 92.

¹⁵⁸ Hausner, L. From Birth to Succession. (1998), **Çevrimiçi:** <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/USC-261.html&Keywords=From%20Birth%20to%20Succession&Button=fambiz> 15.06.2007.

¹⁵⁹ Erven, L. B. Management Succession Issues in Family Business Part II. (1998), **Çevrimiçi:** <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-3079.html&Keywords=Management%20Succession&Button=fambiz> 15.06.2007.

- Bir tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin saptanması,
- Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin tespit edilmesi,
- Varis seçim yöntemlerinin belirlenmesi,¹⁶⁰
- 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 stratejisinden 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 seçimlerinde kullanılan bir başka yöntem ise geç seçim stratejisidir. Geç seçim stratejisinde adayların eğitim 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

¹⁶⁰ Erven, B. Management Succession Issues in Family Business Part I. (1998), **Çevrimiçi:** <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-357.html&Keywords=Management%20Succession&Button=fambiz> 15.06.2007.

seçim stratejisinde varis olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekte 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 beraberinde getirir.¹⁶¹

Varis planında varis belirleme yöntemi saptanırken aynı zamanda üzerinde durulması gereken bir takım hususlar 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.¹⁶² Yine varis planı yapılırken, kurucunun emeklilik dönemi için gerek duyulan gelir durumuna, yönetim ekibinde bulunması gereken kişilere, miras planlama ve profesyonel yöneticilere duyulan ihtiyaca da dikkat çekilmelidir.

2.4.2.5. 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 deyişle, miras planı hali hazırdaki işletme sahibinin vefatı halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir.¹⁶³ Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa ve miras planı yapılmamışsa işletmenin yaşayacağı olumsuz finansal etki şiddetlenir. Mirasa ilişkin plan yapılırken üzerinde durulması gereken bir takım

¹⁶¹ Hodgetts, R.; F. Kuratko, D, **Effective Small Business Management**. SoutWest University: The Dryden Pres, 1995, s. 166-167.

¹⁶² Blum, J. F. One Answer to a Family Business Owner's Wish to a Treat His Children Equally. (1998), Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/NECFB-834.html&Keywords=Children%20Equally&Button=fambiz> 15.06.2007.

¹⁶³ Dino, R. Inadequate Estate/Financial Olaning Blamed for Business Failures. (1996), Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Financing/FDU-2120.html&Keywords=Inadequate%20Estate&Button=fambiz> 15.06.2007.

hususlar söz konusudur. Bunlar, işletme sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerdir.¹⁶⁴ Ayrıca;

- Girişimcinin sahip olduğu bonoların, tahvillerin, nakdin, alacakların, borçların, malların vb. miktarlarına ve bölüşümüne ilişkin politikaların belirlenmesi,
- Vasiyetname'nin hazırlanması,
- Vasiyetname'nin 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.¹⁶⁵ Bu arada üzerinde durulması gereken husus, en önemli ve en acil ihtiyaçların belirlenmesi ile işletmeyle ilgisi olmayan çocuğun işletme dışı gelirlerle tatmin edilmeye çalışılmasıdır. Son olarak miras planı yapılırken mümkün olduğunca adam kayırma durumundan uzak durulmaya çalışılmalı ve işletme içerisindeki likiditasyona dikkat çekilmelidir.

¹⁶⁴ Mc Dermott, J. The new Estate Planning. (1998), Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/UToleCFB-125.html&Keywords=The%20new%20Estate%20&Button=fambiz> 15.06.2007.

¹⁶⁵ Family Ink Spring/Summer. Estate Planning: Hindsight and Foresight. (1997), Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/FDU-2442.html&Keywords=Hindsight%20and%20Foresight.&Button=fambiz> 15.06.2007.

2.4.2.6. Acil Durum Planı

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı durumunda işletme faaliyetlerin 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.¹⁶⁶ Basit, ancak gerekli konular üzerinde odaklanan “stratejik durumsallık planında” cenaze işlemleri, organ bağıışı, mirasa, varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve dokümanları kullanacak kişiler ile kullanımına izin verecek kişiler vb. üzerinde durulur.¹⁶⁷

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.

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 bir şekilde mümkün olur. Ayrıca temel amaçlar ile temel değerler göz önünde bulundurulur ise varis, miras, aile, acil durum ve emeklilik planları gerçekleri yansıtır.

¹⁶⁶ Legacies Newsletter. Creating a Strategic Contingency Plan. (1998), Çevrimiçi: <http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor-171.html&Keywords=Creating%20a%20Strategic%20Contingency%20&Button=fambiz> 15.06.2007.

¹⁶⁷ Paul Karofsky, a.g.e., 2000.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ

3.1. Kültür Kavramı

Gerek psikolojik gerekse sosyolojik olaylar var oldukları ortamdan bağımsız olarak değerlendirilemezler. Söz konusu ortam ister bir toplumu, isterse aileyi veya başka bir grubu ifade etsin tümünde etkileşimsel bir ilişki vardır. İnsan gelişimi biyolojik olgunlaşma ve sosyalleşmedir. Hayat boyu süren sosyalleşme, toplumun bir bireyi olma sürecini içerir.¹⁶⁸

İnsan davranışını en geniş biçimde etkileyen unsur, içinde yaşanılan kültürdür. Sosyal bilimde kültür, biyolojik olarak değil toplumsal araçlarla aktarılan her şeyi ifade etmekle birlikte insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini ifade eden bir kavramdır. Bir toplumun kişiliği olarak da ifade edilen kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak ve gelenek olarak öğrenilmiş yapıyı göstermektedir. Kişilik nasıl ki bireyin kimliğini belirlemekte ise, kültür de bir insan grubunun kişiliğini ifade etmektedir. Kültür kavramı genellikle toplumları (etnik veya dinsel) ifade etmede kullanılsa da aile veya işletme gibi topluluklar içinde aynı şeyi ifade eder.¹⁶⁹

Poortinga kültürü, belirli bir gruba karşı davranışların sınırlandırılmasını sağlayan bir dizi paylaşılan baskılar olarak tanımlamıştır. İki tür davranışsal baskıdan söz etmektedir. Bunlar ekolojik, toplumsal, politik, ekonomik ve tarihle ilgili dışsal baskılar ve kültür aracılığıyla aktarılan değer ve inançları ifade eden içsel baskı unsurlarıdır.

Her iki baskı türü de önemlidir. İnsanların bilişsel sistemleri baz alındığında değerlerin daha merkezi bir rol oynadığı ve daha sabit oldukları bir gerçektir.

¹⁶⁸ Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, J.W. BERRY, **Cross Cultural Psychology: Current Research and Trends, Annual Review of Psychology**, Vol.40, 1989, s. 493-531.

¹⁶⁹ Geert HOFSTEDE, **Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage, Beverly Hills, CA 1980, s.21.

Değerler, insanların davranışlarına rehberlik eden ilkeler olup, insanların yaşamlarında ulaşmak istedikleri amaçlar ile de ilgilidirler. Değerler uzun süreli ve zaman içinde yavaş yavaş değişirler. Hangi davranışların iyi-kötü ya da doğru-yanlış olduğunu belirten genel fikirler ve kavramlardır.¹⁷⁰

3.2. Kültürel Değer Boyutları

Hofstede değerleri kültürü tanımlamada kullanmaktadır. Değerler, bireylere bir nevi topluluk niteliği atfetmektedir. Kültür, topluluk olmanın bir ön varsayımdır. Değerler, bütün yaşamımızdan etkilenen ve rasyonel olmayan tercihlerdir. Değerler, rasyonalitenin sübjektif tanımını belirler. Kültürel değerler insan topluluklarının ve davranışlarının temel belirleyicisidir. Hofstede, dört değer temelli kültürel boyut tanımlamıştır. Bunlar: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, erillik/dişillik ve bireycilik/toplulukçuluktur.

Güç mesafesi bir toplumun üyeleri arasındaki güç farklılıklarını ifade etmektedir. Bu mesafenin fazla olduğu toplumlarda çalışanlar, işverenlerin ya da yöneticilerin haksız da olsalar, haklı olduğuna inanırlar. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda ise, demokratik bir yapı mevcuttur. Bireyler daha katılımcıdır ve hiyerarşinin sınırları belirlenmemiştir. Güç mesafelerinin düşük olduğu toplumlarda ast ve üstlerin eşitliği esas olup çalışanların uzmanlıkları esastır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda astlarla üstler arasındaki mevcut hiyerarşik yapıdan dolayı etkileşim sınırlı ve resmi yapıdadır.

Belirsizlikten kaçınma derecesi, bir toplumun üyelerinin risk alma ya da riskten kaçma eğilimlerine yön veren belirsizliğe karşı tutumlarını ifade eder. Yüksek riskten kaçınmayı seven ülkelerde çalışanların aynı firmada uzun yıllar kaldıkları, bunun dışındaki ülkelerde ise, çalışanların sıklıkla iş değiştirdikleri görülmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ve risk alma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda, yaşamın getirdiği belirsizlikler normal olarak kabul edilir.¹⁷¹

¹⁷⁰ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki:Antakya ve Kayseri Örneği, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 535.

¹⁷¹ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 536.

Eril olarak nitelendirilebilecek toplumlarda refah, güç, karar verme önemli olup bu toplumlar erkeklerin baskın olduğu toplumlardır. Dişil toplumlarda ise, insana ve kişiler arası ilişkilere önem verilir. Yaşam kalitesi önemli olup cinsel eşitlik ön plandadır.

Batının kültürel bir ürünü olarak bireycilik, ilkeler, roller ve yasalarca organize edilen sosyal ilişkiler içinde belli bir nedene bağlı olarak gelişen değerleri ifade eder. Özgüven, özgürlük, kendi kendine yeterlik, kişisel hedeflerin öncelikli olması gibi değerler bireyci değerlerdir. Toplulukçuluk daha çok Batı da olmayan toplumları ifade etmede kullanılmakta olup, grup içinde uyumun sağlanmasını öngören iş, görev ve yükümlülüklerin etkin bir şekilde tanımlandığı kişiler arası ilişkileri merkezine koyan bir düşüncedir. Toplulukçu değerler hedonizmi engelleyen, karşılıklı bağımlılık ve itaati öngören değerlerdir. Toplum bilincinin baskın olduğu kültürlerde bireyler kendilerini bir gruba dahil etmek isterler. Bu tür toplumlarda üyeler arasında duygusal bağlar güçlüdür. Aynı şekilde işletmelerde de grup ruhu hakim olup, çalışanlara karşı sorumluluk duygusu güçlüdür. Bireyci toplumlarda ise, bireyin önemini ve çıkarlarını vurgulayan değerler baskındır. Toplulukçu toplumlarda işletmeler kararlarını grupları göz önüne alarak vermekte iken, bireyselliğin ön plana çıktığı toplumlarda işletme kararları bireye indirgenmektedir. Bireyci toplumlarda bireyler, bağımsız, kendi kararlarını kendisi veren, risk seven, kendine olan özgüveni geliştirmiş ve daha özgür değerlere sahiptir. Toplulukçu toplumlarda ise, güven arayışı hakim olup, karar verme de bağlı bulunulan grubun değerlerine önem verilir, risk üstlenme derecesi düşük ve bağımlılık baskındır.¹⁷²

Kurumsallıkla ilgili görüşlerin araştırmacılar tarafından örgütlerin yapıları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmeye başlanması 1950 'li yılların başlarına rastlar. Başlangıçta kurumsallaşmaya yönelik araştırmalar bürokrasi kavramı çevresinde yoğunlaşmıştır. Ünlü toplumbilimce Talcot Parsons kurumsal yaklaşımın bir kuram olarak gelişebilmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Parsons genellikle kurumsallaşmanın kültürel temelleri üzerinde durmuştur. Kurumsallığı, "bireylerin ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir normlar sistemi" olarak

¹⁷² Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, a.g.e., İstanbul 2004, s. 535.

açıklamıştır. Yeni kurumsal yaklaşımçılar ise kurumsallaşmayı; "belirli bir dizi eylemin, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması, yasal olarak genel kabul görmesi" biçiminde tanımlamaktadırlar.¹⁷³

Kurumsallaşma düzeyi, aşağıda sıralanan onbeş boyut çerçevesinde ele alınmaktadır.

1. Misyon, vizyon ve amaçların mevcudiyeti

Aile şirketlerinde misyonun, vizyon ve amaçların açıkça mevcut olması ve herkes tarafından bilinmesi ve benimsenmesi kurumsallaşmayı belirleyen önemli bir faktördür. İşletme nereye gitmektedir sorusunun cevabında işletmenin gelecekteki yönetiminin tanımlanması yatmaktadır. İyi belirlenmiş bir vizyon ifadesi ise, kurumun geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemleri belirlerken bu vizyonun benimsenmesi, sistemlerin sağlıklı bir şekilde işlerlik kazanmasına olanak tanımaktadır.

2. Biçimsellik

Standartların, iş tanımlarının, iş akış şemalarının, proseslerin ve prosedürlerin yalnızca üretimle sınırlı olmayıp, tam olarak yerleştirilmesidir. Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenemediği, ilkelerin, standartların, politikaların ve proseslerin kurulamadığı veya sağlıklı şekilde işletilmediği durumlarda kurumda kaos ve belirsizlik yaşanması kuvvetle muhtemeldir.

3. İşletme sahibinin yaklaşımı

Girişimcinin proaktif bir yaklaşıma sahip olması, şirketin bütünü ve geleceğini ilgilendiren konulara ağırlık vermesi, alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale etmemesi kurumsallaşmanın diğer bir boyutunu oluşturmaktadır.¹⁷⁴

4. Girişimcinin tüm karar süreçlerine diğer yöneticileri dahil etmesi

Girişimcinin, şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması, ya da yalnızca güven duyduğu aile üyeleriyle beraber karar alması veya nihai kararı

¹⁷³ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, a.g.e., İstanbul 2004, s. 537-538.

¹⁷⁴ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, a.g.e., İstanbul 2004, s. 538.

kendisinin vermesi kurumsallaşma düzeyini düşürür. Kurumsallaşan işletmelerde girişimci diğer yöneticileri de karar alma sürecine katmaktadır.

5. Şirketin girişimciye bağımlı olmaması

Kurumun tüm politika ve kararlarında şirket sahibinin büyük etkisi, özellikle girişimcinin vefat etmesinden ya da iş göremez olmasından sonra kendisini şiddetli bir şekilde hissettirir.

6. Girişimcinin yetki devretmesi

Girişimcinin alt kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarına müdahale etmesi, şirkete ilişkin tüm gelişmeleri ayrıntılarıyla takip etmek istemesi ve günlük gelişmelerden haberdar olmak istemesi kurumsallaşma düzeyini düşürmektedir. Bu durum, kurumun girişimciye bağımlı hale gelme ve girişimcinin yokluğunda sistemlerin işleyişini engelleme ile kurumun gelişimini, girişimcinin bilgi ve deneyimi ile sınırlama olasılığını artırır.

7. Profesyonel yöneticilerin yeterince dikkate alınması

Profesyonel yöneticilerin yükselme şanslarının az olması, sorumluluk alanlarına müdahale edilmesi, idare ettikleri bölümü ilgilendiren kararlara dahil edilmemeleri, kendileri ile aynı düzeydeki diğer aile üyesi yöneticilerin ücretleri ve sahip oldukları sosyal haklar arasında önemli farklılıklar olması aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyini düşürmektedir.

8. Uzun vadeli ve belirgin amaçlara sahip olmak

Günlük üretim miktarına, direkt işçilik giderlerine, aylık ciroya ilişkin belirgin hedeflerin olmasının yanı sıra Pazar payı, vizyon, karlılık ve verilmek istenen toplum imajı gibi uzun vadeli amaçların mevcut olması ve aile üyeleri ile profesyoneller tarafından bilinmesi ve benimsenmesidir.

9. Stratejik planın olması

Stratejik planın ve stratejik planın düzenlenmesi için gerekli olan varis planı, miras planı, aile planı, emeklilik planı ve stratejik durumsallık planının (acil durum planı) mevcut olmasıdır.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, a.g.e., İstanbul 2004, s. 538.

10. İşletme kültürünün aile kültüründen daha ön planda olması

Aile değerleri ile iş değerlerinin iç içe olması ve zaman zaman aile değerlerinin iş değerlerinin önüne geçmesi, aile şirketlerinin önemli kurumsallaşma sorunlarıdır.

11. İnsan kaynakları politikasının var olması ve sağlıklı bir biçimde işletilmesi

Yönetimin bir ailenin tekelinde tutulması ve firmada çalışmak ve yönetici pozisyonunu üstlenmek için kanbağının ve evliliğin önemli olarak algılanması; bir başka ifade ile terfilerde, ücretlerde, performans değerlemede, kariyer planlamada, karar alma sürecine dahil etmede, eğitim ve geliştirmede işin nitelik ve ihtiyaçlarından ziyade; kanbağının, güvenilirliğin, girişimciye yakınlığın, evlilik bağının ön plana çıkması bu işletmelerin ömürlerini kısaltan etkenlerdir.

12. Çevre koşullarının yeterince dikkate alınması

Girişimcinin, şirketin içersindeki (iç çevre) ve faaliyette bulunduğu yerdeki koşulları (dış çevre) dikkate alması kurumsallaşma düzeyini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Araştırma ve geliştirmeye ilişkin politikaların olması ve bu politikanın girişimcinin haricindeki yöneticilerce bilinmesi, programlı veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunması önemlidir.

13. Finansman fonksiyonunun sorumluluğunun uzman kişilere verilmesi

Finansman eğitimi almış, deneyim ve beceri sahibi bir kişinin bu fonksiyonu yönetmesinden ziyade, girişimcinin veya girişimciye yakın bir aile üyesinin finansman işlerinin sorumluluğunu alması kurumsallaşma açısından sorundur.

14. Etkin ve sağlıklı işleyen bir üretim politikası

Aile şirketlerinde üretim miktarının yanı sıra, ürün kalitesi, üretim verimliliği, teknoloji transferi, satış sonrası teknik hizmet ve makine parkı gibi konulara önem verilmesi kurumsallaşmanın öğelerindendir.¹⁷⁶

¹⁷⁶ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, a.g.e., İstanbul 2004, s. 538-539.

15. Sağlıklı işleyen satış politikasının mevcut olması

Kurumsallaşma; satış arttırma, tüketici istek ve ihtiyaçlarını analiz etme, alternatif satış kanalları keşfetme, müşteri odaklı stratejileri uygulama, satış sonrası hizmetler ve pazar araştırma gibi özellikleri içinde barındırır.¹⁷⁷

3.3. Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür

Kurum Kültürü Kavramı

Kurum kültürü, en temel bakış açısıyla bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının artırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir. Kültür, şirketlerde öncelikle kurucu felsefesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve daha sonra yönetici ve liderlerin rolü, çalışanların sahip oldukları değer ve inançlar, iş yapılan sektörün kendine özgü dinamikleri ile harmanlanarak o şirkete özgü bir hal almaktadır.¹⁷⁸

Kurum kültürü, o şirketin tarihi, temel değerleri, hikaye ve kahramanları, tören ve seremonileri, sembolleri, şirketin liderleri, şirketteki kültürel şebeke gibi bir çok farklı öğenin birleşiminden oluşan bir özellik taşımakta, şirket içindeki uygun davranış kalıplarını tanımlayarak örgütsel davranışlara açıklık getirmeye, davranışlarda tutarlılık sağlamakta, şirketi diğerlerinden farklı kılmakta ve örgütsel etkinliği sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantaj-Dezavantaj ve Öneriler

Aile şirketlerinde ailenin mevcut normları aynı zamanda şirket içinde geçerli olmaktadır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arası ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb. kısacası kurumsal kültürü önemli ölçüde etkilemektedir. Bu tip şirketlerde şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyum göstermektedir. Genellikle ailenin varlığının ve bütünlüğünün

¹⁷⁷ Tülin URAL, Betül BALIKÇIOĞLU, a.g.e., İstanbul 2004, s. 539.

¹⁷⁸ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 327.

korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, ailenin değer ve inançlarından yoğun bir biçimde etkilenmektedir.

Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarın gereklerine uyum göstermek, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Aile sistemi ve işletme sistemi arasında bu çerçevede oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmakta ve sistemlere ilişkin söz konusu farklar da aile şirketlerinde diğer işletme sistemlerden farklı bir kurumsal kültürün şekillenmesine neden olmaktadır. Aile ve işletme sistemleri arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanmaktadır:¹⁷⁹

Tablo 2: Aile Değeri – İş Değeri

Aile Değeri	İş Değeri
Duygu tabanlı	Gerçek tabanlı
Sürdürülen akrabalık	Sonuçlarla sürdürülen
Ömür boyu üyelik	Kazanılan üyelik
Destek	Rekabet
Güven	Risk
Eşitlik	Tarafsızlık
İçe dönük	Dışa yönelik
Kapalı sistem	Açık sistem
İhtilaftan uzak durma	Görünüşe direnmek
Değişimlere direnmek	Patron değişimi

Tablo 2 ye bakıldığında sadece değerler farklı değil, aynı zamanda biri diğerinin karşıtıdır. Buna göre bakıldığında iki sistemin örtüşebilmesi için bu değerlerin harmanlanması gereklidir. Yani duygusal boyut ile mantık boyutu birleştirilmelidir. Bu değerler arasından işletme değerlerine, aile değerlerinden daha fazla önem verilmesi durumunda, aile iletişimi, kimliği, duyguları zedelenir. Bunun aksine yani aile sistemine daha fazla önem verildiğinde işletme iletişimi, performansı

¹⁷⁹ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 327-328.

olumsuz yönde etkilenir. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmeler işletme ve aile sistemlerini dengede tutmalıdırlar.¹⁸⁰

Görüldüğü gibi iki sisteme ait temel değer birbirlerinden önemli farklılıklar göstermekte ve söz konusu farklılıklar da aile şirketi olan ve olmayan işletmelerin kurumsal kültürlerinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. İki sistem arasındaki temel değer farklılıklar incelendiğinde, aile şirketlerinin kurumsal kültürlerine etki eden dinamiklerin standart işletme mantığından farklı şekillendiği görülmektedir. Aile şirketlerinde kurumsal kültür, aile sisteminin yukarıda sayılan genel felsefesi etrafında oluşmakta, şirketin kültürü ailenin kültüründen bağımsız düşünülememektedir.¹⁸¹

Aile şirketlerinin aile sistemine bağlı olarak geliştirdikleri temel kültürel özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir:

Üretilen ürünlerle, aile ismiyle ve müşterilerle gurur duyma

Babaerkil bir yapı

İş yapma biçimlerine güvenme ve yeni yöntemlere şüpheyle bakma ve dolayısıyla da değişim güçlüğü

Kişiselliğe dayanan iletişim ağları

Çalışanlardan aileye ve işletmeye yüksek derecede bağlılık bekleme

Biçimsel olmayan bağlar etrafında toplanma

Aile bireyi olmayan çalışanlara güvensiz yaklaşım

Yönetim faaliyetinin ailenin koyduğu kısıtlar çerçevesinde gerçekleştirilmesi Aile şirketlerinde bireylerin birbirine yakınlığı, birbirlerine anlayış göstermeleri, paylaşılan bir geçmiş ve kimlik duygusuna sahip olmaları önem taşımaktadır. Aynı zamanda da ailenin ve/veya akrabaların refahı ve geleceği de büyük önem taşımakta; bu nedenle şirket mantığı da bu önem üzerinde şekillenmektedir. Bu özelliklere bağlı olarak aile içinde özel ve hızlı bir iletişim sistemi geliştirilmekte, bilgiyi paylaşma

¹⁸⁰ Hasan İBİCİOĞLU, Didar Büyüker İŞLER, İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, 2005, s. 446.

¹⁸¹ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 328.

derecesi artmakta ve sonuçta işleri daha etkili bir biçimde yerine getirmek mümkün olmaktadır. Aile içinde var olan mevcut hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamında taşınması, birbirine güvenen/ derinden bağlı, etkin bir çalışma takımını ortaya çıkarmakta ve aile bağı bulunmayan kişiler arasında zor bulunan bu temel değerler de kurumsal kültürü şekillendirerek aile şirketlerine rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır.¹⁸²

Aile şirketlerinde diğer işletmelere oranla daha uzun bir bakış açısına sahip olma eğilimi bulunmakta ve bu nedenle de çalışanların ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi değerlere kısa süreli kar odağı olarak değil uzun dönemli bir yatırım olarak yaklaşmaları beklenmektedir. Böylesi bir bakış açısı, şirket içinde müşteri memnuniyetine önem verilmesine, müşterileriyle gurur duyulmasına olanak tanıyan kültürel değerlerin yerleşmesine neden olarak aile işletmeleri açısından avantaj yaratmaktadır.

Aile şirketlerinde çok fazla bürokrasiye rastlanmamakta, üst yönetim ile iletişime geçme daha kolay gerçekleşmekte ve bu durum karar verme sürecini hızlandırmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde bürokrasinin alt düzeyde yaşandığı bir kültürel yapı şekillenmektedir.

Aile işletmelerindeki duygusal bağlar, geçmişten gelen birliktelikler, inançlar, ortak değer yargıları ve ortak kültürü paylaşmanın sağladığı interdisipliner birliktelikler güçlü bir kurum kültürü oluşturmayı sağlar. Örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı etkileşiminin sağlanması yoluyla oluşturulacak kurum kültürü aile işletmesinin sürekliliğini sağladığı oranda, artan rekabette avantaj sahibi olmasına neden olmaktadır.¹⁸³

Aile şirketlerinin çalışma felsefesi, çalışanların özerklik ve kişisel güvenlik bakımından güvenebilecekleri ve bağlanabilecekleri bir misyon taşımaktadır. Aile şirketlerinin kurucuları ve daha sonra şirketi devralanlar genellikle ailelerine topluma karşı güçlü bir sorumluluk taşımaktadırlar. Bu nedenle de aile şirketlerinde çalışanlar

¹⁸² Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 328.

¹⁸³ Hasan İBİCİOĞLU, Didar Büyüker İŞLER, a.g.e., 2005, s. 447.

ve toplum arasında karşılıklı bağlılık, sorumluluk ve özerklik sürekli yeni fırsatları ortaya çıkarmaktadır.¹⁸⁴

Ülkemizde aile işletmelerinin gelişim evresine bakıldığında 1930'lu yıllarda totaliter bürokratik işletme sahiplerinin, işletmelerinin yönetiminde “one man show” tiplemesinin hakim olduğu, çalışanlarla herhangi bir sinerjinin söz konusu olmadığı özellikler gözlenmektedir. Sanayide yaşanan gelişmelerle birlikte girişimci ruhu yüksek kişilerin ön plana çıktığı 1940-50'li yıllarda, işletmenin yönetim anlayışının kurucu kişinin ilke, değer, davranış ve tutumlarına göre şekillendiği bir örgüt kültürü oluşumu göze çarpmaktadır. 1960 ve 1970'li yıllarda işletme sahiplerinin dışında, dışarıdan profesyonel yöneticilerin işletmeye dahil olmalarıyla, eğitimin önem kazandığı ve yönetsel faaliyetlerde profesyonellik anlayışının yeşermeye başladığı yıllardır. Serbest ekonomiye geçişin yaşandığı, küresel ekonomik oluşumun kendini hissettirdiği, acımasız rekabet ortamının olduğu 1980'li yıllarda, işletmede ortak paydaşların, verimliliğin artırılması, işletme içi sinerjinin oluşturulması, işletme misyonu çerçevesinde işletme sahibi ve çalışanlarını bir araya getiren bir kültürün varlığı kendini hissettirmeye başlamıştır. 90'lı yıllar ve takip eden süre zarfında örgüt kültürü işletmeler açısından rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme yöneticileri daha paylaşımcı, örgüt kültürünün oluşumunda yaşanan değişim ve gelişimlere göre kendini ve çalışanlarını eğiten, sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanlarına sağladığı kişisel özerklik ve destek ile örgüt kültürünün gelişiminde yol gösterici olmuşlardır.¹⁸⁵

3.4. Aile Şirketlerinde Görülen Değer Temelli Sorunlar

Aile şirketlerinde risk alma, yenilik, üretkenlik ve bağımsızlık gibi unsurlara katkıda bulunma oranı yüksektir ve bu kültürel değerler daha yoğun bir paylaşımına sahip olmakta, bunlarda önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Aile şirketlerinde aile ve işletme sistemine ilişkin temel felsefe ve değerlerin birbirine karıştırılması kültürel açıdan bazı dezavantajlar da oluşturabilmektedir. Bir

¹⁸⁴ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 329.

¹⁸⁵ Nazan YELKİKALAN, Erdal AYDIN, Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 336.

aile şirketinde yoğun şekilde babaerkil otoritenin, biçimsel olmayan ilişkilerin ve aileye bağlılığın varlığı çalışanlar için çok katı ve sıkıcı bir yapı yaratabilmektedir. Oysa etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır. Aksi takdirde aile sistemine ait ancak işletme sistemi ile bağdaşmayan değerlerin ön plana çıkması nedeniyle bir takım kültürel problemlerle karşılaşılabilir.¹⁸⁶

Aile sistemi kuramına göre pek çok aile üyesi, farklı ortam ve durumlarda birbirleriyle aynı biçimde etkileşimde bulunmaktadır. Üyeler, birlikte oldukları ortam değişse de kendilerini ve diğer aile üyelerini aynı şekilde görmek ve tanımlamak için aynı kalıpları izlemek eğilimindedirler. Bu nedenle bir ortamda düzen sağlama ve önderlik etme özelliğine sahip bir aile üyesi, aynı kalıbı diğer aile ortamlarında da sürdürecektir. Eğer işletme üyeleri hem ev hem de işletme içerisinde iletişimde bulunuyorsa, her iki ortamda da aynı biçimde davranışta bulunacaklardır. Bir ortamda uygun olan bir etkileşim kalıbı diğerinde uygun olmayabilir. Böyle bir durumda, kalıpları bir ortamdaki diğerine taşıyan aile üyeleri güçlükler yaşamakta ve bu da iş yerinde kargaşaya neden olabilmektedir.

Aile şirketleri birbirini tanıyan bireylerden oluşmakta ve bu nedenle de ekip sinerjisinden en yüksek oranda yararlanmak mümkün olmaktadır. İşlerin yürütülmesi sırasında herhangi bir problem ile karşılaşıldığında çalışanlar, yani aile bireyleri genellikle birbirlerine yardımcı olmakta, eksiklikleri kapatmak ve yapılması gerekenleri söze dökmeyen yapma konusunda gönüllülük esasına göre hareket etmektedirler. Bu da işletme içinde dayanışma, yardımlaşmaya ilişkin kültürel değerlerin hızla oluşmasına ve bunların diğer işletmelere oranla daha köklü bir biçimde yerleşmesine olanak tanımaktadır. Ancak eğer aile sistemi içerisinde ve aile bireyleri arasındaki ilişkilerde bir takım sorunlar, anlaşmazlıklar bulunuyorsa yukarıda sayılan olumlu kültürel özellikler yerini çatışmaya bırakmaktadır.

Aileler, birbirleriyle ilişkili ve birbirine bağımlı üyeleriyle, etkileşimli bir sistem olarak işlev görmektedir; aile üyelerinin birinin kararı diğer üyeleri de etkilemektedir. Birbirinden çok farklı biçimlerde aile yapıları gözükse de tüm aileler, kendilerini saran egemen kültürden ayrı, kendi oluşturdukları bir kültüre sahiptirler.

¹⁸⁶ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 329.

Bu aile kültürü, aile işletmeleri de dahil olmak üzere aile yaşamının tüm yönlerini etkileyen ve yönlendiren kuralları, davranış kalıplarını, değer ve inanç sistemlerini geliştirmektedir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin her birinin işletme üzerinde sahip olabileceği potansiyel etki büyük çaplıdır. Öyle ki işletmede aktif bir görevi olsun ya da olmasın, aile üyeleri işletme kararlarını, işletmenin çalışma biçimini, iş ilişkilerini, aile dışı çalışanların davranış kalıplarını, iş yeri düzenini etkileyebilmektedir. Bu durumda da aile işletmelerindeki kurumsal kültür aile bireylerinin işletme sistemine etkileri doğrultusunda şekillenmektedir.¹⁸⁷

Değerler aile işletmelerinde standart işletme mantığından farklılıklar göstermektedir. Tipik bir aile işletmesi eşitliğe ve duygulara çok önem verirken, aile işletmeleri dışındaki işletmeler adalet ve mantığı ön plana çıkarmaktadır. Dolayısıyla da duygular üzerine şekillenen kurumsal kültür, yönetici ve çalışanların birbirleri hakkındaki gerçekleri görmeleri, gerektiğinde uyarı ve ceza sistemlerinin işletilmesi, gerçek başarıya dayalı bir performans ve ödül sistemlerinin kurulması gibi süreçlerinin önüne geçtiğinden bir süre sonra örgütsel etkinlik üzerinde sorunlar çıkarabilmektedir.

Ayrıca aile işletmelerindeki kültürel yapı diğer işletmelerden daha karmaşık bir özellik göstermektedir, çünkü; kültürel yapıyı analiz etmek ve sorunları çözebilmek için sadece işletmeyi değil aynı zamanda aileyi ve aile için roller ve sorunları da göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir.

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde yazılı belgeler, istatistikler yerine, deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime daha fazla önem verilme olasılığı yüksektir. Dolayısıyla objektif veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi yerine, güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimi söz konusudur. Bu nedenle de doğruluğu kesinleştirilemeyen bilgilerin kullanılması, rasyonel ve objektif olmayan kararların alınmasına zemin hazırlayan bir kültürel alt yapı oluşabilmektedir.

¹⁸⁷ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 329-330.

Aile şirketlerinde genel olarak insana yatırım yapılmadığı görülmektedir. Organizasyon şeması, görev tanımları ve yetki ve sorumluluk dengesi genel olarak net bir biçimde belirlenmemiştir ve iş gücü devir oranı yüksektir ve eleman sirkülasyonunun yoğun olması nedeniyle de aile dışındaki çalışanlar, ortak değerler yaratabilecek kadar bir arada kalamadıklarında güçlü bir kurumsal kültür oluşması da mümkün olamamaktadır.

Aile şirketlerinde kurumsal kültürde yeni iş görme biçimlerine şüpheyle yaklaşma, mevcut işleri bilinen ve geleneksel metotlarla gerçekleştirme anlayışının hakim olduğu durumlarla sıklıkla karşılaşılmaktadır.¹⁸⁸

Aile şirketlerinin kültürel yapılarında karşılaşılabilen bir diğer önemli sorun da aile içi geçimsizliklerin işe taşınması ve bu nedenle de şirket içinde çatışma temelli kültürel değerlerin kök salmasıdır. Aile içi ilişkiler de geçimsizlik ve çatışma arttıkça şirket içinde de gergin ve motivasyonu düşüren bir atmosfer oluşması, aile bireyleri arasında yıkıcı bir rekabet anlayışının baş gösterme tehlikesi gibi unsurlar da kurum kültürü üzerinde yıkıcı etkilere neden olabilmektedir. Aile ilişkilerinde çekişme ve sürtüşmelerin artması şirketin çöküşüne neden olabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için de aile şirketlerinin kurumsallaşması en önemli hedeflerden bir tanesi olmalıdır. Ancak aile şirketlerinde yaşanan söz konusu kültürel problemler aynı zamanda aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önünde de ciddi sorunlar yaratmaktadır.

Kurumsallaşma şirket içinde *system* kurulmasını ifade etmekte, sistemin tüm parçalarını, çalışanların şirket içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimin gerçekleşme biçimi ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl gerçekleşeceğini belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültüründe mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlaması gerekmektedir. Bu nedenle aile şirketlerindeki yöneticilerin aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine

¹⁸⁸ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 330.

aktarılmaması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmek gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır.¹⁸⁹

Aile şirketlerinde kurumsal kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de Nepotizm doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına inanmaya başlamaktadır. Bu koşullar altında da ortaya çıkan güven eksikliği ise iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Nepotizm, halk dilinde yaygın olarak "torpil" ya da "kayırmacılık" şeklinde ifade edilmektedir. Nepotizmde, bir kişinin işletmede istihdam edilmesinde ve yükseltilmesinde liyakat (beceri, başarı, eğitim düzeyi vs.) ilkeleri dikkate alınmamaktadır.¹⁹⁰

Bilindiği gibi insanlar yaşamak için fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ardından bir gruba dahil olmanın ve itibar görmenin ihtiyacını duyarlar. Öğreniminin ardından, eğer kişiyi bekleyen bir aile işletmesi varsa ailenin sunduğu sıcak bir iş ortamında ve alışlagelen, bilinen kişiler ile çalışmak kişiye güven verir. Öğrenilmesi gereken sadece işlerin nasıl yapıldığıdır zira çevredeki patronlar ailedendir, kişiyi küçüklüğünden beri tanımakta ve veliaht olarak görmektedirler. Aile işletmesi içinde saygı ve itibar görme konusunda da hiçbir kusurla karşılaşmadığı gibi işlerin patron olarak devralınması ile birlikte şirketin devamlılığı ve itibarı korunduğu sürece her şey mükemmel devam edecektir.

Ancak şirketin geleceğini oluşturmak ve itibarını korumak kraliyeti devralan veliahtı bazen zor durumda da bırakabilir. Özellikle veliaht, kraliyet basamaklarını hızlı ve sindirmeden tırmandı ise bir anda işler tam tersine de dönebilir. Babalar, çocuklarının genellikle olduklarından daha üstün özelliklere sahip, daha olgun, daha başarılı olarak görme eğilimindedirler; iş yerindeki yakın çevre de patron ile aralarının bozulmasını istemediklerinden dolayı veliaht ile ilgili düşüncelerini kendilerine saklar veya olağan başarıları pohpohlayarak kendilerine paye edinmeye çalışabilirler. Bu durum bazen veliahtın hak etmediği halde kariyer basamaklarını

¹⁸⁹ Beril Akıncı VURAL, Çisil SOHODOL, a.g.e., İstanbul 2004, s. 330-331.

¹⁹⁰ Füsün KOCABAŞ, E. Pelin BAYTEKİN, Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004, s. 426.

hızla çıkmasına sebep olabilir. Bu nedenle nepotizm, iç müşteri yani çalışan açısından büyük problemlerin oluşmasına neden olabilmektedir.

Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyor ise kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan, motivasyonu düşen, hak ettikleri mevkilere hiç bir zaman gelemeyeceklerini düşünen diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görecekları yeni kurumlarda iş arayışı içine girebilirler.¹⁹¹

Bir şirketi ayakta tutan unsur sadece karlılık değil şüphesiz çalışanlarında kendilerini şirket için önemli ve tamamlayıcı bir parça olarak görmeleridir. Kapıda duran güvenlik görevlisinden, en üst tepe yöneticisine kadar eğer insanlar kendilerini çalıştıkları kurumun bir parçası olarak görebiliyorlar ise ait olma duygusu gelişir, motivasyon yükselir ve o kuruma karşı sadakat oluşur. Bu durum ancak adaletli bir yönetim ile sağlanabilir. Adil yönetilen aile şirketleri için şayet varislerin karakter, yetenek ve istekleri yönetici olacak kadar şartlar olgunlaşmış ise şirket yönetimini ele almaları faydalı olacaktır. Öncelikle yönetici olan veliahtın bu işi tek başına yapabileceğine inanması ve kendisinde o özgüveni duyması gerekir.

Bu noktada, nepotizm ile birlikte iç müşterinin olumsuz yönde etkilenmesini önlemek dolayısı ile çalışan motivasyonunun azalmasını ve buna bağlı olarak iş verimliliğinin düşmesini ve nitelikli işgücünün işten ayrılmasını önlemek için yapılması gereken kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.¹⁹²

¹⁹¹ Füsün KOCABAŞ, E. Pelin BAYTEKİN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 426-427.

¹⁹² Füsün KOCABAŞ, E. Pelin BAYTEKİN, **a.g.e.**, İstanbul 2004, s. 427.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYI ENGELLEYEN AİLE DEĞERLERİ ÜZERİNE ISPARTA İLİNDE BİR ÇALIŞMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Aile ve iş ilişkilerinin birbirini etkilediği ve hatta aile değer ve inançlarının zaman zaman iş değerlerinden daha önemli hale geldiği aile şirketlerinde, duygusal boyutun ağırlık kazanması kurumsallaşmaya ilişkin sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Yoğun rekabet ortamında şirket varlığının sürdürülmesinde, olumlu şirket imajına sahip olunmasında, pazar payının artarak büyümesinde en önemli faktörlerden birisi de şirketin kurumsallaşmasıdır. Dolayısıyla, aile şirketleri açısından kurumsallaşmayı gerçekleştirme kabiliyetinin bulunması son derece önemli bir niteliktir. Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinin mevcut kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi olup, kurumsallaşma konusunda nasıl bir tutum gösterdiklerini tespit etmektir. Türkiye’de kurumsallaşma konusunda istekli ve çaba harcayan şirketlerin sürekli olabilme şansını yaratabileceklerini söylemek mümkündür. Araştırmanın 2 temel amacı vardır. Bunlar kısaca kısaca şöyledir:

1. Isparta ilindeki aile şirketlerinin mevcut kurumsallaşma durumunun saptanması:

2. Isparta ilindeki aile şirketlerinin üyelerinin kurumsallaşma konusunda tutumlarının saptanmasıdır.

Ayrıca aile şirketinin, gelecekte faaliyet göstermesi için alınan önlemler, danışmanlık hizmeti alma ve profesyonel yöneticiye ilişkin tutumları, yönetimin devrine ilişkin planlama ve aday kriterleri hakkında bilgi edinmektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi, Anket Formatı ve Uygulanması

Araştırmanın evreni Isparta ilindeki aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kitle ile ilgili bilgiler KOSGEB veritabanından edinilmiştir. KOSGEB veritabanına göre Isparta ilinde 357 adet işletme kayıtlıdır. Anket çalışmasına dayanan araştırmanın örneğini Isparta ilinde faaliyet gösteren 55 adet aile işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizinde ise SPSS for Windows 13.0 programı kullanılmıştır.

Araştırmada izlenen amaç doğrultusunda, işletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla kendilerinden 5’li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılmıyorum) çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir.

Ayrıca anket formunda işletmelerin faaliyet alanı, çalışan sayısı, kuruluş tarihi, aile dışında çalışan yönetici sayısı, aile dışında çalışan yöneticilerin çalışma alanına ilişkin ve görüşülen kişinin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, işletmedeki konumuna ilişkin 9 ayrı demografik soruya yer verilmiştir.

Anket uygulamasına geçilmeden önce işletmelere tez çalışmasının konusu ve önemi hakkında bilgilendirme yapılmış, ayrıca ankete verilecek cevapların tamamen gizli kalacağı belirtilmiştir. Bu nedenle; ankete katılan işletmelerde görüşülen kişilerin araştırma konusu ile ilgili soruları doğru olarak algıladıkları ve bu sorulara doğru ve gerçeği yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Verilen cevapların gerçeği yansıtması ve işletmenin işbirliği düzeyi ile ilgili en doğru verilerin alınabilmesi için anketin özellikle işletme kurucusu, ortağı ya da sahibi ile görüşülmeye özen gösterilmiştir. Bu nedenle de görüşülen kişilerin işletmenin yapısı ve işleyişi konusunda fikir sahibi olduğu ve verdiği cevapların gerçeği yansıttığı varsayılmaktadır.

4.3. Bulgular

4.3.1. Güvenilirlik Analizi

Toplam 31 değişkenle ölçülen işletmelerin kurumsallaşma düzeylerine, işletmelerde aile içi ilişkilere ve aile değerlerine ilişkin algılamalarının ölçeğinin

cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,719 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre çalışma güveniliridir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Değişken
0,719	31

4.3.2. Frekans Analizi

Çalışmaya toplam 55 Aile işletmesi katılmıştır. Her sorunun yüzdeler ve frekans değerleri baz alınarak soru içinde yer alan alt boyutlar kendi içinde sıralanmıştır.

Tablo 4: Faaliyet Alanı

	Frekans	Yüzde
imalat	24	43,6
hizmet	10	18,2
ticaret	21	38,2
Toplam	55	100,0

Çalışmaya katılan işletmelerin %43,6 sı imalat, %18,2 si hizmet ve %38,2 si ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 5: Çalışan Sayısı

	Frekans	Yüzde
1-10 arası	42	76,4
11-100 arası	13	23,6
Toplam	55	100,0

Çalışmaya katılan işletmelerin %76,4 ü 1-10 arası işçi çalıştırmaktadır. %23,6 sı ise 11-100 arası işçi çalıştırmaktadır. Buna göre işletmelerin % 76 gibi büyük bir çoğunluğu küçük işletmelerdir.

Tablo 6: Kuruluş Tarihi

	Frekans	Yüzde
1980 öncesi	11	20,0
1980-1985 arası	3	5,5
1986-1990 arası	8	14,5
1991-1996 arası	9	16,4
1997-2002 arası	8	14,5
2002 ve sonrası	16	29,1
Toplam	55	100,0

Çalışmaya katılan işletmelerin %20 si 1980 öncesi kurulmuş işletmelerdir. %5,5 i 1980-85 arası, %14,5 i 1986-90 arası, %16,4 ü 1991-1996 arası, %14,5 i 1997-2002 arası, %29,1 i ise 2002 den sonra kurulmuş işletmelerdir.

Tablo 7: Aile Dışı Yönetici Çalıştırma

	Frekans	Yüzde
Evet	7	12,7
Hayır	48	87,3
Toplam	55	100,0

Tablo 8: Aile Dışı Yöneticilerin Çalışma Alanı

	Frequency	Percent
Üretim	6	54,5
Pazarlama	2	18,2
Muhasebe	3	27,3
Total	11	100,0

Çalışmaya katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%87,3) aile dışından yönetici çalıştırmamaktadır. Çalışmaya katılan işletmelerin %12,7 si aile dışından yönetici çalıştırmaktadır. 4 işletme birden fazla aileden olmayan yönetici istihdam etmiştir. Şirketlerin aile dışından yönetici çalıştırmama eğilimi şirketin büyüklüğü ve şirket kurucularının tutumlarıyla ilgili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9: Katılımcıların Yaşı

	Frekans	Yüzde
18-25 yaş arası	14	25,5
26-35 yaş arası	21	38,2
36-45 yaş arası	5	9,1
45 üzeri yaş	15	27,3
Toplam	55	100,0

Katılımcıların %25,5 i 18-25 yaş arası, %38,2 si 26-35 yaş arası, %9,1 i 36-45 yaş arası ve %27,3 ü 45 yaş üzeri kişilerdir.

Tablo 10: Katılımcıların Cinsiyeti

	Frekans	Yüzde
Erkek	53	96,4
Bayan	2	3,6
Toplam	55	100,0

Tablo 11: Eğitim Durumu

	Frekans	Yüzde
İlköğretim	8	14,5
Lise	26	47,3
Üniversite	21	38,2
Toplam	55	100,0

Katılımcıların %96,4 ü gibi büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. %38,2 si üniversite mezunu %47,3 ü lise mezunu ve %14,5 i ilköğretim mezunu kişilerdir.

Tablo 12: Katılımcıların İşletmedeki Konumu

	Frekans	Yüzde
Kurucu	30	54,5
Kurucu Çocuğu	10	18,2
Kurucu Akrabası	2	3,6
Yönetici	1	1,8
Çalışan	12	21,8
Toplam	55	100,0

Çalışmada genelde aileden olan kişilerle görüşülmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %54,5 i kuruculardır. %18,2 si kurucu çocuğu, %3,6 sı kurucu akrabasıdır. Geriye kalan %23,6 lık aileden olmayan kişilerin %21,8i çalışan %1,8i ise yöneticidir.

Tablo 13: İşletmelerin Kurumsallaşmaya Yönelik Tutumları

İşletmenizle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama
1. Tüm görev yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir.	0	0	5 %9,1	28 %50,9	22 %40	3,3
2. İşletmenin işleriyle ilgili aile bireylerinin uyacakları kurallar aile üyelerinin mutabakatıyla belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir.	3 %5,5	11 %20	23 %41,8	15 %27,3	3 %5,5	2,1
3. İş tanımları, talimatlar ve yönetmelikler yazılmış ve çalışanlarca bilinmektedir.	0	3 %5,5	10 %18,2	31 %56,4	11 %20	2,9
4. Şirket sahibinin ölüm vb. sebeplerle işi yapamayacak hale gelmesi durumunda yerine kimin nasıl geleceği belirlenmiştir.	2 %3,6	20 %36,4	1 %1,8	26 %47,3	6 %10,9	2,3
5. Şirket sahibinin yerine gelecek olan aile üyeleri bilgi ve tecrübe açısından yetiştirilmektedir.	4 %7,3	21 %38,2	5 %9,1	16 %29,1	9 %16,4	2,1
6. İşletmenin beş yıl sonra hangi amaçlara ulaşacağı şimdiden tespit edilmiştir.	4 %7,3	25 %45,5	11 %20	14 %25,5	1 %1,8	1,7
7. Aile üyelerimiz eğitim, yaş, tecrübe vb. bazı koşulları sağlamadan işletmede işe başlayamamaktadır.	1 %1,8	10 %18,2	5 %9,1	31 %56,4	8 %14,5	2,6
8. İşletmemizde personel alırken, öncelikle alınacak olan personelin aileye olan akrabalığı ve yakınlığı dikkate alınmaktadır.	4 %7,3	23 %41,8	12 %21,8	13 %23,6	3 %5,5	1,8
9. İşletme sahibinin tüm çocukları işletme hisselerine eşit oranda sahip durumdadır.	1 %1,8	8 %14,5	4 %7,3	35 %63,6	7 %12,7	2,7
10. Çalışanlarımız düzenli olarak eğitime tabi tutulur.	8 %14,5	19 %34,5	4 %7,3	20 %36,4	4 %7,3	1,9
11. İşletmemiz danışmanlık hizmeti almaktadır.	11 %20	38 %69,1	0	4 %7,3	2 %3,6	1,1

İşletmelerin kurumsallaşmaya yönelik tutumları konusunda Tablo 12 'de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin kurumsallaşmaya karşı tutumlarını tespit etmek doğrultusunda sorulan sorulara verilen cevaplara ilişkin olarak ortaya çıkan frekanslar ve bu frekansların yüzdelik değerleri ile her bir sorunun ortalama değeri tabloda belirtilmiştir.

Buna göre işletmelerin genelinde (%90,9) iş tanımları yapılmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş ve çalışanlarca bilinmektedir. Bunun yanında çalışanlar yetki ve sorumluluklarını pratikte bilseler de bunların yazılı hale getirilmesinde eksiklikler vardır. Görüşülen işletmelerin yarısında devir planlaması ve stratejik

planlama konusunda herhangi bir çalışma yoktur. İşletmelerin genelinde işletme hisseleri çocuklara eşit oranda dağıtılmıştır. İşletmelere personel alımında genellikle alınacak olan elemanın aile yakınlığına bakılmaksızın, eğitim yaş tecrübe gibi koşullara dikkat edilerek alım yapılmaktadır. Görüşülen işletmelerin yarısı çalışanlarını düzenli olarak eğitime tabi tutmaktadır ve büyük bir çoğunluğu (%89,1) danışmanlık hizmeti almamıştır.

Tablo 14: Aileyle İlgili Tutumlar

Ailenizle ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama
1. Aileyle ilgili sorunlar işletmede de sorunlar çıkmasına neden olmaktadır.	4 %7,3	37 %67,3	8 %14,5	5 %9,1	1 %1,8	1,3
2. Ailenin çıkarları işletmeye göre önceliklidir.	0	10 %18,2	6 %10,9	30 %54,5	9 %16,4	2,7
3. Ailede yaşça büyük olan kişi işletmede de yüksek konumda çalışmaktadır.	1 %1,8	24 %43,6	4 %7,3	21 %38,2	5 %9,1	2,1
4. İşletmenin yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara girme gibi kararlarında işte çalışmayan aile üyeleri de söz sahibidir.	12 21,8	36 65,5	5 %9,1	1 %1,8	1 %1,8	1,0
5. İş bir alt kuşağa devretmiş yönetici daha sonra alınan kararlara müdahale edebilir.	3 %5,5	22 %40	7 %12,7	21 %38,2	2 %3,6	2,0
6. Aile içindeki saygı ortamı işletmede de korunuyor.	0	2 %3,6	1 %1,8	14 %25,5	38 %69,1	3,6
7. İşletmeye yeni alınacak çalışan ve yöneticinin düşünce yapısı ailenin düşünce yapısıyla aynı olmasına dikkat edilir.	1 %1,8	12 %21,8	22 %40	16 %29,1	4 %7,3	2,2
8. İşletme içi kıdem yükselmelerinde aile üyelerine öncelik tanınır.	3 %5,5	29 %52,7	3 %5,5	16 %29,1	4 %7,3	1,8
9. İşletmede çalışmayan çocuklara işletmeden gelir elde etme imkanı verilmemektedir.	0	7 %12,7	6 %10,9	40 %72,4	2 %3,6	2,7
10. Aile üyesi olan çalışanlar, aile üyesi olmayanlara göre daha fazla ücret alırlar	3 %5,5	28 %50,9	3 %5,5	16 %29,1	5 %9,1	1,9
11. Çıkacak olan herhangi bir anlaşmazlıkta aile üyesi çalışan daha fazla haklı bulunur.	5 %9,1	29 %52,7	4 %7,3	16 %29,1	1 %1,8	1,6
12. Çocukların eğitim alanları işletmenin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir.	7 %12,7	26 %47,3	10 %18,2	11 %20	1 %1,8	1,5
13. Aile üyelerinin her biri işletme içerisinde bir göreve sahip olmalıdır.	3 %5,5	28 %50,9	0	13 %23,6	11 %20	1,6
14. Çocuklar işletmede çalışıp çalışmama konusunda özgür bırakılmalıdır.	1 %1,8	9 %16,4	3 %5,5	21 %38,2	21 %38,2	3,0
15. İşletmemizde çalışan aile üyelerinin eşleri işletme kararları üzerinde etkili olmaktadır.	9 %16,4	40 %72,7	0	1 %1,8	5 %9,1	1,0
16. Çocuklar işletmenin yaptığı işlerle, çalışanlarla ve müşterilerle erken yaşta tanıştırılmalıdır.	2 %3,6	11 %20	13 %23,6	22 %40	7 %12,7	2,4
17. Aile geleneklerimizin bir sonraki kuşağa aktarımı şirketimizin devamlılığı için çok önemlidir.	0	3 %5,5	13 %23,6	29 %52,7	10 %18,2	2,8
18. Aileden ya da dışarıdan yeni işe alımlarda cinsiyete önem verilir.	3 %5,5	23 %41,8	4 %7,3	20 %36,4	5 %9,1	2,0
19. İkinci, üçüncü kuşak akrabalar girişimci ve nesline göre daha yenilikçi ve atılcıdır.	0	2 %3,6	5 %9,1	33 %60	15 %27,3	3,1
20. İşletmede iş tanımları büyük ölçüde aile üyeleri merkezli düzenlenmiştir.	0	8 %14,5	1 %1,8	35 %63,6	11 %20	2,9

Aile içi ilişkilere yönelik tutumlar konusunda Tablo 13 'de görülen sonuçlara ulaşılmıştır. İşletmelerin aile içinde olan ve aynı zamanda işletmeyle alakalı tutumlarını tespit etmek doğrultusunda sorulara verilen cevaplara ilişkin olarak ortaya çıkan frekanslar ve bu frekansların yüzdelik değerleri ile her bir sorunun ortalama değeri tabloda belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çoğu ailede ailenin çıkarlarının işletmeye göre öncelikli olduğu görülmüştür. Aile içindeki sorunlar iş ortamına yansıtılmamaktadır. Genel olarak işte çalışmayan aile üyeleri ve eşler yeni ürün oluşturma, yeni pazarlara girme gibi stratejik kararlarda söz sahibi değildir ve işletmeden de gelir elde edemez. Görüşülen işletmelerin büyük bir kısmında (%94,6) aile içindeki saygı ortamı büyük-küçük ilişkisi işletmede de korunmakta ve hemen hemen yarısında (%47) yaşça büyük olan kişi işletmede yüksek konumda çalışmaktadır ve işi bir alt kuşağa devretse de dışarıdan müdahale edebilmektedir. Yeni personel alımında ailenin düşünce yapısına uygunluğa dikkat edilir fakat aileden olmayan çalışana kıdem yükselmelerinde, ücretlendirme de, çıkacak olan herhangi bir anlaşmazlıkta ayrımcılık yapılmaz. İşe alımlarda işin gereği olarak cinsiyete önem verilir. Onun dışında işe alımlarda cinsiyet ayrımcılığı yapılmaz. İşletmelerde iş tanımları büyük ölçüde (83,6) aile üyeleri merkezli yapılmıştır. Görüşülen işletmelerde genelde çocuklar işletmede çalışıp çalışmama konusunda özgürdürler. İşletmeden çalışmak isteyen çocuk eğitimini bu yönde almaktadır ve işletmenin işleriyle ve çevresiyle erken yaşta tanıştırılmaktadırlar. İşletmede çalışmaya başlayan ikinci nesil, genellikle girişimci nesline göre daha yenilikçi ve atılımcıdır. Aile üyelerinin her birinin işletme içinde bir göreve sahip olmasını düşünenlerin sayısı %43 dür. Görüşülen işletmelerin %70,9 'u aile geleneklerin bir sonraki kuşağa aktarımını şirketin devamlılığı açısından gerekli görmektedir.

4.3.3. Crosstab Analizleri

Ankete katılan kişilerin demografik verileri crosstab analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak ankete katılan kişilerin yaşları ve işletmedeki konumları crosstab analizine tabi tutularak incelenmiş, sonuçlar tablo 15 'de verilmiştir.

Tablo 15: Yaş – Konum İlişkisi

		İşletmedeki Konumu					Toplam
		kurucu	kurucu çocuğu	kurucu akrabası	yönetici	çalışan	
Yaş	18-25 yaş arası	1	6	0	0	7	14
	26-35 yaş arası	13	3	0	0	5	21
	36-45 yaş arası	3	1	1	0	0	5
	45 üzeri yaş	9	4	1	1	0	15
Toplam		26	14	2	1	12	55

Tablo 15 'e bakıldığında kurucuların yaş ortalamasının düşük olduğu görülmektedir. Kurucuların %23,6 'sı 26-35 yaş arasıdır. Aile işletmelerinde kurucuların aynı zamanda yönetici olduğu varsayıldığında işletme yöneticileri genç kuşaktan oluşmaktadır.

İkinci olarak işletmelerin faaliyet alanları ve kuruluş tarihleri crosstab analizine tabi tutularak incelenmiş ve sonuçlar tablo 16 'da verilmiştir.

Tablo 16: Faaliyet Alanı – Kuruluş Tarihi

		Kuruluş tarihi						Toplam
		1980 öncesi	80-85 arası	86-90 arası	91-96 arası	97-02 arası	2002 sonrası	
Faaliyet Alanı	imalat	9	2	3	6	3	1	24
	hizmet	1	0	0	1	3	5	10
	ticaret	1	1	5	2	2	10	21
Toplam		11	3	8	9	8	16	55

Tablo 16' ya göre yeni kurulan işletmeler genelde ticaret faaliyeti gösteren işletmelerdir. 1980 öncesi dönemde kurulan işletmeler genelde imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

Üçüncü olarak işletmelerin faaliyet alanları ve aile dışı yönetici çalıştırma durumu crosstab analizine tabi tutularak incelenmiş ve sonuçlar tablo 17 'da verilmiştir.

Tablo 17: Faaliyet Alanı – Aile Dışı Yönetici

	Aile dışı yönetici sayısı				Toplam
	0	1	1-5 arası	4,00	
Faaliyet alanı imalat	19	2	3	0	24
hizmet	10	0	0	0	10
ticaret	19	1	0	1	21
Toplam	48	3	3	1	55

Tablo 17 'ye baktığımızda imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin aile dışı yöneticiye tutumları daha ileri seviyededir. Aile dışı yönetici çalıştıran 7 işletmenin 5 tanesi imalat sektöründe faaliyet göstermektedir.

İşletmelerin kurumsallaşma seviyelerini ve aile ilişkilerini tesbite yönelik sorulan Likert ölçeğine dayalı sorular crosstab analizine tabi tutulmuş ve alınan önemli sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 18: Görev ve Yetkilerin Belirlenmesi – Ailevi Sorunlar İlişkisi

	b20				Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
a1 Kesinlikle Katılıyorum	8	9	0	5	22
Katılıyorum	3	21	1	3	28
Kısmen Katılıyorum	0	5	0	0	5
Toplam	11	35	1	8	55

Tablo 18 'e göre herkesin görev ve yetkileri belli olsa bile aile içindeki herhangi bir anlaşmazlıkta işletmede de sorunlar çıkabilmektedir.

Tablo 19: Personel Alımındaki Tutum - Kıdem Yükselmeleri İlişkisi

	b8					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
a8 Kesinlikle Katılıyorum	1	1	0	1	0	3
Katılıyorum	3	7	1	1	1	13
Kısmen Katılıyorum	0	2	0	9	1	12
Katılmıyorum	0	5	1	17	0	23
Kesinlikle Katılmıyorum	0	1	1	1	1	4
Toplam	4	16	3	29	3	55

Tablo 20: Personel Alımındaki Tutum - Ücretlendirme İlişkisi

		b10					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
a8	Kesinlikle Katılıyorum	0	3	0	0	0	3
	Katılıyorum	0	8	0	5	0	13
	Kısmen Katılıyorum	1	2	1	5	3	12
	Katılmıyorum	2	3	2	16	0	23
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	0	0	2	0	4
Toplam		5	16	3	28	3	55

Tablo 21: Personel Alımındaki Tutum - Anlaşmazlıklar İlişkisi

		b11					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
a8	Kesinlikle Katılıyorum	1	2	0	0	0	3
	Katılıyorum	0	7	1	4	1	13
	Kısmen Katılıyorum	0	2	0	9	1	12
	Katılmıyorum	0	5	2	14	2	23
	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	1	2	1	4
Toplam		1	16	4	29	5	55

Tablo 19-20 ve 21 deki verilere göre personel alırken alınacak olan personelin aileye olan yakınlığına bakan işletmeler aynı zamanda ücretlendirme ve kıdem yükselmelerinde aileye yakın çalışanlara daha fazla imkan tanımaktadırlar. Aynı zamanda çıkan anlaşmazlıklarda aileye yakın taraf daha fazla haklı bulunur.

Tablo 22: Eğitim, yaş, tecrübe – İş tanımları İlişkisi

		b20				Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
a7	Kesinlikle Katılıyorum	4	2	0	2	8
	Katılıyorum	4	22	1	4	31
	Kısmen Katılıyorum	0	5	0	0	5
	Katılmıyorum	2	6	0	2	10
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0	0	0	1
Toplam		11	35	1	8	55

Tablo 22 ‘deki sonuçlara göre aile üyelerinin işe alınmasında yaş, tecrübe, eğitim gibi koşulları göz önünde bulunduran işletmeler aynı zamanda iş tanımlarını aile üyeleri merkezli yapmaktadırlar. Buda bize iyi eğitim görmüş yaşı ve tecrübesi yerinde olan aile üyelerinin işletmede daha yüksek konumlarda çalıştıkları fikrini vermektedir.

Tablo 23: Danışmanlık Hizmeti Alma – İkinci Kuşak İlişkisi

		b19				Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
a11	Kesinlikle Katılıyorum	0	2	0	0	2
	Katılıyorum	0	2	0	2	4
	Kısmen Katılıyorum	0	1	0	0	1
	Katılmıyorum	11	22	4	0	37
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	6	1	0	11
	Toplam	15	33	5	2	55

Tablo 24: Şirket içi Eğitim – İkinci Kuşak İlişkisi

		b19				Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	
a10	Kesinlikle Katılıyorum	1	2	1	0	4
	Katılıyorum	8	9	1	2	20
	Kısmen Katılıyorum	0	4	0	0	4
	Katılmıyorum	3	13	3	0	19
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	5	0	0	8
	Toplam	15	33	5	2	55

Tablo 23 ve 24’e göre ikinci, üçüncü kuşakların daha yenilikçi ve atılgan olduğunu düşünen işletmeler aynı zamanda danışmanlık ve çalışanların eğitimi gibi konulara bu şekilde düşünmeyen işletmelere göre daha fazla önem vermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar çalışmada belirtildiği üzere; kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek işgücü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir psikososyal iklimin oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır.¹⁹³

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için değişimi vazgeçilmez kılmaktadır. Değişim konusunun önemini kavrayamayan şirketlerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürebilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır.

Aile şirketleri yapıları, davranış kalıpları, iş görme biçimleri, şirket içi ilişkileri, amaçları vb. birçok özellikleri açısından standart işletme mantığından farklı özellikler göstermektedir. Hiç kuşkusuz ki söz konusu farklılıkların en dikkat çekici nitelikte olanlardan bir tanesi aile şirketlerinin kültürel yapılarındaki temel değer ve dinamiklerdir. Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansması, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetimde büyük etkisi olan dezavantajlar, değişimi neredeyse imkansız kılmaktadır. Aile şirketlerinin değişim konusunda zorlanmaları ülke ya da kültürden bağımsız olarak dünyadaki tüm aile

¹⁹³ Ahmet Talat US, Aile Şirketleri ve Yönetim, **Çevrimiçi:**
http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659, 13.06.2007.

şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, aile şirketlerinin ülke, pazar ya da kültür farkı içermeyen evrensel nitelikte ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır.

Türk aile şirketlerinin kendine özgü ve değişimi güç kılan kültürel özellikleri taşıması ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına akrabaları işe alma gibi pek çoğu rasyonellikle çelişebilecek kültürel faktörün Türk aile şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bir gerçektir.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir bölümü aile şirketi özelliğindedir ve Türkiye ekonomisinde önemli yer tutarlar. Bu şirketlerin değişime açık olamamaları, değişime direnmeleri sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir. Gerek Türkiye’de, gerek diğer ülkelerde üçüncü nesile devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve bu durum araştırmalar tarafından vurgulanmaktadır. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkansız değildir.¹⁹⁴

Değişim konusunda çok önemli olan diğer bir nokta, aile şirketinin ne zaman ve nasıl değişmesi gerektiğidir. Her aile şirketi birbirinden çok farklıdır ve değişim konusunda izleyecekleri yol da farklı olacaktır. Bu konuda atılacak en önemli adım, danışmanlık hizmeti alma kararıdır. Danışmanlık hizmeti alma, şirketin var olan dezavantajlı durumunu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum sağlamaya yardımcı olur. Türkiye’de büyük ölçekli işletmelerin, şirketin önemli yaşam evrelerinde sürekli danışmanlık hizmeti aldıkları bilinmektedir. Bu şirketler, danışmanlık hizmeti sayesinde doğru ve hızlı karar almayı geliştirdikleri gibi, değişime her zaman açık ve hazır, süreklilikleri konusunda uzun vadeli planlara sahiptirler. Şirketleri büyüdükçe örgütsel ve yönetsel gereksinimleri de artmaktadır. Sayısı artan personel, yoğunlaşan rekabet, genişleyen pazar, dağıtım kanalları ve ürün hatlarıyla ilişkili stratejik kararları alabilecek yetenekte yöneticilere gereksinim artmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme sürecinde en büyük sorun, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır.

¹⁹⁴ Özgür ATEŞ, a.g.e., Ankara 2005, s. 214

Aile şirketinin faaliyete yeni başladığı dönemlerde tüm işlevleri kendileri yerine getiren kurucu patronlar, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Büyümeyi devam ettirmek isteyen yöneticiler belli bir ölçekten sonra, büyümenin getirdiği sorunlarla başa çıkmak ve gerekli koşulları sağlayabilmek için girişimci yapıdan profesyonel ve kurumsal bir yapıya geçiş yapmak zorundadır.

Aile üyesi yöneticiler, profesyonel yöneticilerin şirketlerine kendileri kadar bağlı olmayacağını düşünmektedir. Diğer yandan, pekçok aile şirketinde çalışan profesyonel yöneticiler kendi yetki alanlarıyla ilişkili bile olsa, aile üyelerine danışmak zorundadır. Profesyonel ve kurumsal çerçevenin yokluğu, yetki ve sorumlulukların dağıtılmasında belirsizliğe ve şirket içindeki rollerin birbirine karışmasına neden olmaktadır.

Aile şirketlerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise alt düzeyde tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir. Aile, işletme ve mülkiyet sisteminin sınırları netlikle çizilmeli, rollerin birbirine karışması önlenmelidir.

Aile şirketinde günübirlik değil, zaman ve koşullar açısından tutarlı uygulama ve standartların hüküm sürdüğü; karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklerinin temel alındığı; kişilerin, adetlerin değil iş ve süreçleri, rasyonelliğin, yetenek, beceri ve eğitimin öne plana çıktığı; sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel yönetimin ve kurumsal yapının kurulması gerekir.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması genelde üzerinde düşünülmeyen, ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşmayı "sistem" haline gelmek olarak tanımladığımızı göre, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi ve yeniden yapılandırılmaları gerekir.

Şirkette kimlerin hangi sırayla şirket yönetiminde en üst düzeyde söz sahibi olacağı, eğitim, bilgi ve yeteneklere göre planlanmalıdır. Yeniden yapılanma ile şirketlerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan

herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Bu şirketlerde uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylece bu işletmelerde karar alma süreci belirli kurallara bağlanacak ve böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılacaktır.

Aile şirketlerindeki kurumsal kültür şirketin kurucusu olan ailenin inanç, değer, örf, adet ve gelenek sistemi çerçevesinde şekillenmekte ve aile içi ilişki dinamikleri, şirketteki rol, görev ve yetki dağılımını da etkilemektedir. Aile ilişkilerinin ve değerlerinin kültür üzerindeki yoğun etkileri beraberinde hem avantaj hem de dezavantaj olabilecek bir takım sonuçlar doğurabilmektedir.

Aile şirketlerinde kurumsal kültürden verimlilik ve etkinliği en yüksek düzeyde sağlayabilecek şekilde yararlanabilmek için öncelikle hem ailenin hem de şirketin mevcut kültürel şebekesinin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. Burada öncelikle yapılması gereken aileye ilişkin hangi özelliklerin kurumsal kültürü olumlu bir şekilde etkilediğinin belirlenmesi ve söz konusu değerlerin şirkette daha köklü bir biçimde yerleştirilmesi için gerekli çalışmaların yürütülmesidir. Ancak yöneticiler aileye ilişkin bazı değerlerin şirket içinde istenmeyen sonuçlar doğurup, olumsuz yansımalara neden olabileceğini de unutmaması gerekmektedir. Bu noktada aile içi çatışmaların şirkete ne ölçüde yansıtıldığının tespit edilmesi, aile kültürüne ait hangi kültürel değerlerin şirket ruhuna, iş yapısına ve sektöre uyum gösteremediğinin ortaya konması, aile içi ilişki sistemlerinin şirketteki iş ilişkileri üzerinde sorun yaratıp yaratmadığının belirlenmesi ve ortaya çıkan problemlere ilişkin çözümler üretilmesi gerekmektedir.

Aile şirketlerindeki kurumsal kültürün olumlu ve olumsuz yansımaları üzerinde gerçekleştirilecek böylesi bir çalışma aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için gerekli kültürel alt yapının hazırlanabilmesi açısından da faydalı sonuçlar sunacaktır.

Aile işletmelerinin sürekliliğini ve başarısını sağlamak amacıyla kurumsal bir yapı kazandırılması aşamasında aşağıdaki koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.

- Şirket içi personel, satın alma, görev yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir.
- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.
- Aile bireylerini şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidirler
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır.
- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekir.
- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır.
- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir.
- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.
- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.
- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- AKDEMİR, A., **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2003.
- ALAYOĞLU, N., **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, MÜSAİD Yayınları No:42, Kasım 2003.
- ATEŞ, Ö., **Aile Şirketleri-Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası, Ankara 2005.
- BABAK, İ., **Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri**, İnkılâp Yayın San. Tic. A.Ş., İstanbul 1997.
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara 1999.
- DALAY, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Sakarya 2001.
- DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul 1998.
- ERDOĞMUŞ, N., **Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul 2004.
- EREN, E., **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:234 1.Cilt, İstanbul 1990.
- FINDIKÇI, İ., **Aile Şirketleri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul 2005.
- GARİH, Ü., **Yönetim İlkeleri**, Hayat Yayınları, İstanbul 2001.
- HAMEL, G. ve PRAHALAD C.K. (Çev. DİCLELİ Z.), **Geleceği Kazanmak**, İnkılâp Kitapevi, İstanbul 1996.
- HODGETTS, R. ve KURATKO, D., **Effective Small Business Management**. SoutWest University: The Dryden Pres, 1995.
- HOFSTEDE G., **Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values**, Sage, Beverly Hills, CA 1980.
- İLTER, H. M., **Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2001-19, İstanbul 2001.
- KAĞITÇIBAŞI, Ç., BERRY J.W., **Cross Cultural Psychology: Current Research and Trends**, *Annual Review of Psychology*, Vol.40, 1989.
- KARPUZOĞLU, E., **Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- KOCH, R., **A'dan Z'ye İşletme ve Finans**, Dünya Yayınları, İstanbul 1997.
- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul 1999.
- MORGAN, G., **Images of Organization**, Sage Publications, California 1997.

- ÖZALP, İ., **İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir 1983.
- PORTER M. E., (Çev. KORDAM A.), **Strateji ve İnternet, Harward Business Review: Stratejide İlerlemeler**, s. 32-33, İstanbul 2002.
- ŞİMŞEK, M.Ş., **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 1999.
- TUTAR, H., **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, İstanbul 2000.
- ZEMKE, R. ve ANDERSON, K., **Şapka Çıkarttıran Hizmet Liderlik**, Rota Basım, İstanbul 1998.

Makaleler:

- AKGEMİCİ, T. ve SEVİNÇ, İ., Aile İşlemelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, s. 515-516, İstanbul 2004.
- AYDIN, A., İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü:Strateji İnsan Kaynakları Yönetimi Modu, **Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi**, Cilt:3 Sayı:13, s. 77-78, Ocak 2000.
- DESTİCİ, A., Büyüyoruz Derken, **POWER Dergisi**, s. 146, 1 Nisan 1999.
- ERMİŞ, Ö., Söz Büyüğün, **POWER Dergisi**, s. 138, Ocak 1999.
- GENÇ, N. ve KARCIOĞLU, F., Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bir Uygulama, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, s. 20, İstanbul 2004.
- GOFFEE, R. ve JONES, G., Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?, **Harward Business Review Dergisinden Seçmeler**, Çeviren: BULUT, G., Mess Yayınları, İstanbul 1999.
- GÜNVER, B. A., Aile İşlemelerinin Geleceği, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, s. 174, İstanbul 2004.
- İBİCİOĞLU, H., İŞLER, D.B., İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, **TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı**, İstanbul 2005.
- KARPUZOĞLU, E., Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Aile Şirketlerine Özgü Planlar, **M.Ü. İşletme Fakültesi-Öneri Dergisi**, Cilt 4, Sayı 15, s. 115, Ocak 2001.
- KARPUZOĞLU, E., Aile Şirketleri Neden Ölüyor?, **Capital Dergisi**, s. 158, Aralık 2001.

- KARPUZOĞLU, E., Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, s. 46, İstanbul 2004.
- KARPUZOĞLU, E., Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı, **Peryon Dergisi**, s. 18-19, İstanbul Sonbahar 2002.
- KOCABAŞ F., BAYTEKİN E. P., Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004.
- KOCAMAN, Ü., Etkin Yönetim Kurulları Nasıl Oluşur. **The Family Business, Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi**, s. 24-25, Temmuz 2005.
- PORTER E. M., Strateji Nedir?, **Power Dergisi**, s. 15-17, Mart 1997.
- TANTA, G., LATİF, H. ve UÇKUN, G., Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği), **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, s. 549, İstanbul 2004.
- TAŞLIYAN, M., GÜVEN, M., BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T., Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Araştırması, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004 .
- URAL T., BALIKÇIOĞLU B., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki:Antakya ve Kayseri Örneği, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004.
- US, A. T., Aile Şirketleri ve Yönetim, **Peryon Dergisi**, s. 29, İstanbul Sonbahar 2002.
- VURAL B. A., SOHODOL Ç., Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, **1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004.

Diğer:

İnternet Kaynakları:

- ALACAKLIOĞLU, H., Çevrimiçi: <<http://www.iso.org.tr/html/alacaklioglu.ppt>>, (13.06.2007).
- BAYCAN, M., **Bir Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Kurumsallaşma Gereği-1**, Çevrimiçi: <<http://www.ekocerceve.com/egitimgelisim/detay.asp?i=84>> (10.06.2007).
- _____, **Bir Aile Şirketi Olarak KOBİ'lerin Kurumsallaşma Gereği - 2**, Çevrimiçi: <<http://www.ekocerceve.com/egitimgelisim/detay.asp?i=87>> (10.06.2007).

- Blum, J. F. **One Answer to a Family Business Owner's Wish to a Treat His Children Equally.** (1998), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/NECFB-834.html&Keywords=Children%20Equally&Button=fambiz>> (15.06.2007).
- Çevrimiçi: <<http://arsiv.hurriyetim.com.tr/tatilpazar/turk/00/02/20/eklhab/11ekl.htm>> (13.06.2007).
- Çevrimiçi: <<http://www.arge.com.tr/basin/ailisirketi.html>>, 13.06.2007
- Çevrimiçi: <<http://www.milliyet.com/2001/11/26/isyasami/ais.html>>, 13.06.2007.
- Çevrimiçi: <http://yenibir.com/articledisplay_ikgazetesi/0,,lmt~0@lc~1@viewid~340751,00.asp> 13.06.2007
- Dino, R. **Inadequate Estate/Financial Olaning Blamed for Business Failures.** (1996), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Financing/FDU-2120.html&Keywords=Inadequate%20Estate&Button=fambiz>> (15.06.2007).
- Erven, B. **Management Succession Issues in Family Business Part II.** (1998), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-3079.html&Keywords=Management%20Succession&Button=fambiz>> (15.06.2007).
- Erven, B. **Management Succession Issues in Family Business Part I.** (1998), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Cornell-357.html&Keywords=Management%20Succession&Button=fambiz>>(15.06.2007).
- Family Ink Spring/Summer. Estate Planning: Hindsight and Foresight.** (1997), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/FDU-2442.html&Keywords=Hindsight%20and%20Foresight.&Button=fambiz>> (15.06.2007).
- Hausner, L., **From Birth to Succession.** (1998), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/USC-261.html&Keywords=From%20Birth%20to%20Succession&Button=fambiz>> (15.06.2007).
- KAROFISKY, P., **Success Factors in a Family Business, (May 2000)**, Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=StrategicPlanning/UWMadison-2002011404.htm&Keywords=Family%20Business&Button=fambiz>> (15.06.2007).
- KÖKNEL, Ö., **Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma Paneli Bildirileri (Aile Şirketlerinde İletişim),** Çevrimiçi: <<http://www.inkadanismanlik.com.tr/egitim/ozcan.htm>> (15.06.2007).
- Legacies Newsletter. Creating a Strategic Contingency Plan.** (1998), Çevrimiçi: <<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=Succession/Baylor->

[171.html&Keywords=Creating%20a%20Strategic%20Contingency%20&Button=fambiz>](#) (15.06.2007).

Mc Dermott, J. **The new Estate Planning. (1998)**, Çevrimiçi: [<http://www.fambiz.com/template.cfm?Article=EstatePlanning/UToleCFB-125.html&Keywords=The%20new%20Estate%20&Button=fambiz>](#) (15.06.2007).

ÖZEL, M., **Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı**, Çevrimiçi: [<www.yenisafak.com/arsiv/2002/aramak/15/mozel.html>](#), (05.05.2007).

SAĞLAM, N., **Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma**, Çevrimiçi: [<http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc >](#), (05.05.2007).

US, A. T., **Aile Şirketleri ve Yönetim**, Çevrimiçi: [<http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=659,>](#) (13.06.2007).

YANLIZOĞLU, M., **Aile Şirketlerinde Çalışmak**, Çevrimiçi: [<http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis/0,lmt-1@lc@viewid-1283,00.asp>](#) (17.04.2007).

YEŞİLDERE, M., **Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim**, Çevrimiçi: [http://www.ntvmsnbc.com/news/167220.asp](#) (25.04.2007)

Tezler:

KARPUZOĞLU, E., **Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, 2000.

ULUKAN, C., **Aile İşletmelerinde Büyüme Süreci**, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 1999.

YELKİKALAN N., AYDIN E., **Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, İstanbul 2004.

YILMAZ, E., **Türkiye’de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri**, Basılmamış Y.L. Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 1993.

Raporlar:

Sağlam, N., **Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, II.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul 2004.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Ahmet Faruk YILDIRIM

Doğum Yeri: Burdur

Doğum Yılı: 1983

Medeni Hali: Bekar

Eğitim Durumu:

Lise: Burdur Anadolu Öğretmen Lisesi 1998-2001

Lisans: Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü 2001-2005

Yüksek Lisans: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme
Anabilim Dalı 2005-2007

Yabancı Diller ve Düzeyi:

1. İngilizce Orta Düzey

İş Deneyimi:

2001-2006 Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilgi İşlem Merkezi Part Time Öğrenci