

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**AİLE ŞİRKETLERİNDE ORTAKLIKLARIN DAĞILMASI VE  
KURUMSALLAŞMANIN DAĞILMAYI ÖNLEMEDEKİ ÖNEMİ:  
KİLİS UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BELKİS DİLEK ÖZBEZEK**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

**GAZİANTEP  
OCAK 2011**

T.C.  
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması ve Kurumsallaşmanın Dağılmayı  
Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması**

Belkıs Dilek ÖZBEZEK

Tez Savunma Tarihi: 24.01.2011

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AĞIR  
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Yrd. Doç Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU  
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımda (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:  
(Unvanı, Adı ve SOYADI)

İmzası

Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

\_\_\_\_\_

Yrd. Doç Dr. Nurettin İBRAHİMOĞLU

\_\_\_\_\_

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz SAĞLAM

\_\_\_\_\_

## ÖZET

### AİLE ŞİRKETLERİNDE ORTAKLIKLARIN DAĞILMASI VE KURUMSALLAŞMANIN DAĞILMAYI ÖNLEMEDEKİ ÖNEMİ KİLİS UYGULAMASI

ÖZBEZEK, Belkıs Dilek  
Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı  
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ  
Ocak 2011, 152 sayfa

Günümüzde, hem ülkemizde hem de diğer birçok ülkede kayıtlı şirketlerin büyük kısmını aile şirketlerinin oluşturduğunu görmekteyiz ve bu şirketler ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonominin vazgeçilmez bir parçası olan aile şirketlerinin milli gelire etkisi, istihdam yaratması, yerel ve bölgesel kalkınmayı sağlaması bu şirketlerinin başarılı olmasını daha da önemli kılmıştır. Globalleşen dünya ekonomisi ve bunun getirdiği sonuç olarak acımasız rekabet koşulları buldukları ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerini tehdit etmektedir. Aile şirketlerinin bir çalışma konusu olarak ortaya çıkması ile birlikte bu işletmelerde yönetimin sonraki kuşaklara devredilmesi ve ortaklıkların dağılması konusu da gündeme gelmiştir. Aile işletmelerinde ortaya çıkan sorunlar üzerinde yapılan araştırmalar, ortaklıkların dağılmasının en önemli sebeplerinin başında, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığı ve gerekli şartlar oluştuğu halde, kurumsallaşma çalışmalarının başlatılmasının geldiğini göstermektedir. Aile ve işletme sistemi, çatışmalar, bayanların aile işletmelerindeki etkisi, planlamalar, yetki devri, profesyonel yönetim gibi faktörler aile işletmelerinde ortaklıkları etkilemektedir. Aile şirketlerinde ortaklıkların devamı, ailede ve işletmede yaşanan sorunların birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış içinde işletmenin nesiller boyu yaşamasıdır. Yapılan araştırmalar 1/3'den daha az oranda aile şirketinin 1. nesilden 2. nesile geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3. kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada aile şirketlerinde ortaklıkların dağılması ve kurumsallaşmanın dağılmayı önlemedeki önemi incelenmiştir. Kilis ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde ortaklıkların dağılması, bu araştırma çerçevesinde literatür taraması yapıldıktan sonra yapılan, vak'a analizi ile incelenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Aile şirketleri, Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması, Kurumsallaşma

## ABSTRACT

### **DISINTEGRATION OF THE PARTNERSHIP IN FAMILY BUSINESS AND THE IMPORTANCE OF INSTITUTIONALIZATION FOR PREVENTION OF DISINTEGRATION: A SURVEY IN KILIS**

ÖZBEZEK, Belkıs Dilek

M.A.Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet TEKİNKUŞ

January 2011, 152 pages

Nowadays, most of registered companies both in our country and the other countries are family companies and the companies have a significant role on a country's economy. The family businesses are the indispensable part of economy not only in the world but also in our country, with their having efficacy on national income, creating employment, enhancing local and regional development; thus all these issues make sustainability and achievement of family businesses more crucial. Globalized world economy- and harsh competitive conditions as its consequence- are threatening family businesses, which are important for national economies. To prolong life spans of family businesses and to ensure succession of businesses to next generations necessitate a process consisting of succession and/or disintegration of the companies has arisen. The surveys conducted on the problems that are tend to be seen in family businesses indicate that the main reason for disintegration of a family company is lack of institutionalization despite the company has reached a particular level of size, and has the necessary conditions. The factors such as family and business system, conflicts, the efficacy of women in business enterprises, transfer of authorization affect the partnership in family enterprises; In other words all these issues affect the transition through the generations. A conception aiming to solve the problems in family and enterprise, sustainability of family businesses means to live through the generations. Researches have shown that less than 1/3 of family businesses can succeed from first to second generation; and only half of them are able to see the 3rd. In this study, the disintegration and the significance of institutionalization on preventing disintegration of family companies is analyzed. Disintegration of the family businesses running in Kilis has tried to be analyzed by means of a case study which was conducted after the relevant review of the literature about this survey.

**Key Words:** Family Business, Disintegration in Family Business, Institutionalization

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>iii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>1. GİRİŞ</b>	
1.1. GİRİŞ.....	1
1.2. PROBLEM DURUMU .....	3
1.3. PROBLEM CÜMLESİ.....	5
1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	5
1.6. SINIRLILIKLAR .....	6
1.7. SAYILTILAR .....	6
1.8. TANIMLAR .....	6
<b>2. KURUMSAL BİLGİLER İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR</b>	
2.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE KAPSAMI .....	8
2.1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı .....	8
2.1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri .....	11
2.1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları .....	14
2.1.3.1. Aile şirketi olmanın avantajları .....	16
2.1.3.2. Aile şirketi olmanın dezavantajları .....	19
2.2. AİLE ŞİRKETLERİ GELİŞİM EVRELERİ .....	22
2.2.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile Şirketleri .....	24
2.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri) .....	26
2.2.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri) .....	29
2.2.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri .....	32
2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI .....	34

2.3.1. Mülkiyet Ekseni.....	36
2.3.2. Aile Evrimi (Ekseni).....	37
2.3.3. İşletme Evrimi (Ekseni).....	38
2.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE ROLLER VE STATÜLER .....	39
2.4.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler.....	42
2.4.1.1. Girişimci statüsü.....	42
2.4.1.2. Varis statüsü .....	43
2.4.1.3. Akrabalık statüsü.....	44
2.4.2. Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler.....	45
2.4.2.1. İşgören statüsü.....	45
2.4.2.2. Profesyonel yönetici statüsü.....	46
2.4.2.3. Ortak statüsü.....	47
2.4.2.4. Danışman statüsü.....	47
2.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM .....	48
2.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA .....	52
2.6.1. Kurumsallaşma Kavramı .....	52
2.6.2. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma.....	54
2.6.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	55
2.6.3.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı .....	56
2.6.3.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....	57
2.6.4. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma Öğeleri .....	57
2.6.4.1. Sadelik.....	57
2.6.4.2. Farklılaşma .....	58
2.6.4.3. Esneklik.....	59
2.6.4.4. Özertlik.....	60
2.6.5. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci .....	60
2.6.5.1. Hukuken uygunluk .....	62
2.6.5.2. Süreklilik .....	63
2.6.5.3. Kişisel ve kurumsal hedef birliği .....	64
2.6.5.4. Kurumsallaşmış olarak tanınma .....	65
2.6.6. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.....	66
2.6.6.1. Aile şirketlerinin dağılmasını önlemede kurumsallaşmanın önemi .....	71
2.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR VE ORTAKLIKLARIN DAĞILMASI.....	75
2.7.1. Ortaklık Kavramı .....	75
2.7.2. Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimler .....	76
2.7.2.1. Kurucu kontrolündeki işletme.....	77
2.7.2.2. Kardeş ortaklığı .....	78
2.7.2.3. Kuzen konsorsiyumu.....	79
2.7.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılma Nedenleri.....	80
2.7.4. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılmasında Etkili Olan Ailelere Özgü Sorunlar.....	83
2.7.4.1. Aile içi çatışmalar.....	83
2.7.4.1.1. Rol çatışması.....	85
2.7.4.1.2. Hak çatışması.....	86
2.7.4.1.3. Kuşak çatışması .....	87
2.7.4.1.4. Bayanların işletmeye etkisi.....	89
2.7.4.2. Yönetim yetersizliği ve kurumsallaş(a)mama.....	90
2.7.4.2.1. Yetki devrinin tamamlanamaması .....	92

2.7.4.2.2. Güç kavgası .....	93
2.7.4.2.3. Aile bireyleri arasında rekabet .....	93
2.7.4.2.4. Profesyonelleşememek .....	94
2.7.4.2.5. Yüksek işgücü devir oranı .....	95
2.7.4.2.6. Planlamada eksiklik .....	96
2.7.4.2.7. Nepotizm (Akraba kayırmacılığı) .....	97
2.7.4.2.8. Patronluk anlayışı .....	98
2.7.4.3. Kuşaklararası yönetim devrinde yaşanan sorunlar .....	99
2.7.4.4. Cari hesap sorunu .....	100

### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA METADOLOJİSİ .....	102
3.1.1. Araştırmanın Evreni .....	102
3.1.2. Görüşme Sorularının Hazırlanması ve Test edilmesi .....	102
3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	103
3.1.4. Pilot İnceleme .....	104
3.1.5. Görüşmenin Yapılması (Veri Toplama) .....	104
3.1.6. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler .....	104
3.1.7. Vak'a Analizinin Raporlaştırılması .....	105
3.1.8. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği .....	106
3.1.8.1. Geçerlilik .....	107
3.1.8.2. Güvenirlilik .....	107
3.1.9. Araştırmanın Sorusu .....	108

### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	109
4.1.1. Araştırma Yapılan Şirketlerin Genel Özellikleri .....	109
4.1.1.1. Araştırma Yapılan Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri .....	109
4.1.1.2. Araştırma yapılan aile şirketlerinde yönetimde etkin olan..... kuşak .....	110
4.1.1.3. Araştırma yapılan aile şirketleri ortaklık yapıları .....	111
4.1.1.4. Araştırma yapılan aile şirketlerinin sahiplerinin yaşları .....	111
4.1.1.5. Araştırma yapılan aile şirketlerinin sahiplerinin eğitim durumu .....	112
4.1.2. Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenesi ve tanımlanması .....	112
4.1.3. Araştırmanın amaçlarına yönelik yapılan analiz sonuçları .....	115
4.1.2. Araştırmanın amaçlarına yönelik yapılan analiz sonuçlarının değerlendirilmesi .....	119
4.2. ARAŞTIRMA SORUSUNUN CEVAPLANMASI .....	122
4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	123
4.3.1. Sonuç .....	123
4.3.1. Öneriler .....	126
KAYNAKLAR .....	129

**TABLolar LİSTESİ**Sayfa No

Tablo 2.1. Aile Şirketleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar.....	12
Tablo 2.2. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.....	15
Tablo 2.3. Aile Şirketleri'nin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri .....	23
Tablo 2.4. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar.....	35
Tablo 2.5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	55
Tablo 4.1. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri.....	109
Tablo 4.2. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması İle İlgili Kod Tanım Tablosu.... .....	113
Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılma Nedenleri İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri .....	116



## GRAFİKLER LİSTESİ

### Sayfa No

Grafik 4.1.Araştırma Yapılan Aile Şirketlerinde Yönetimde Etkin Olan Kuşak.....	110
Grafik 4.2.Araştırma Yapılan Aile Şirketleri Ortaklık Yapıları .....	111
Grafik 4.3.Araştırma Yapılan Aile Şirketlerinin Sahiplerinin Yaşları.....	111
Grafik 4.4.Araştırma Yapılan Aile Şirketlerinin Sahiplerinin Eğitim Durumu .....	112
Grafik 4.5. Analiz Sonuçları (Aile Kategorisi) .....	119
Grafik 4.6. Analiz Sonuçları (Yönetim Kategorisi).....	121

**KISALTMALAR**

KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

#### 1.1. GİRİŞ

Dünyada aile şirketlerinin sayıları ve ekonomik yaşamdaki önemleri arttıkça, etkin bir ekonomik örgütlenmeyi temsil ettikleri görülmektedir. Aile şirketlerinin toplam işletmeler içindeki payı Avrupa Birliği'nde % 50'den fazla, ABD'de %95'ler düzeyinde olup, yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'deki işletmelerin %95'i aile şirketi durumundadır. Çeşitli büyüklükteki bu aile şirketlerinin ülkemizde gayri safi milli hâsılasının (GSMH'nın) %75'ini sağladığı, ABD'de ise GSMH'nın yarısını oluşturdukları tespit edilmiştir (Karabulut, 2008:645).

Bugün adeta özel bir kategori olarak algılanan aile şirketi kavramı, bireysel girişimlerin doğal gelişimi sonucu oluşmuş, yönetim kademelerinde ve karar verme sürecinde aile üyelerinin büyük ölçüde etkili olduğu, en az iki aile üyesinin veya neslin temsil edildiği işletmeler olarak tanımlanabilir. Tanımda görüldüğü gibi, şirket üzerinde ailenin etkili olması dolayısıyla aile şirketlerinde aile ve iş sistemleri iç içe geçmiştir. Bu özelliği ile aile şirketleri diğer şirket türlerinden ayrılarak farklı bir şirket türü olarak ele alınmakta ve incelenmektedir.

Aile ve işletme sistemlerini bir arada bulundurması, büyümeyle birlikte aile şirketlerini kendine özgü sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinin süratle geliştiği ve hızla küreselleşen iş dünyasındaki değişimlere, diğer işletmelerle mukayese edildiğinde daha gelenekçi ve içe kapanık olan aile şirketlerinin aynı hızla ayak uyduramaması ortaklıkların dağılmasına neden olmaktadır.

Kısacası, aile şirketleri diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojideki hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Aile şirketlerinin sınırlı mali

imkânları ve bünyelerinde barındırdıkları yapısal sorunları bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmakta ve bu şirketlerinde ortaklıkların dağılmasına neden olmaktadır.

Oysa ki ülkelerin istihdam ve üretim potansiyelinin büyük kısmını gerçekleştiren aile şirketlerinin ortaklıkların devam etmesi ve işletmenin nesiller boyu yaşaması, toplumsal refaha önemli katkılar sağlayacaktır. Çünkü aile şirketleri ekonomik gelişme ve büyümenin önemli kaynaklarından biri olarak görülmektedir.

Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasını engellemek ve kalıcı kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli soruların başında gelmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, 1/3'den daha az oranda aile şirketinin 1. nesilden 2. nesile geçebildiğini, bunların ise ancak yarısının 3. kuşağı görebildiklerini ortaya koymaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:72).

Aile şirketlerinde ortaklıkların devamı, ailede ve işletmede yaşanan sorunların birlikte çözümünü hedefleyen bir anlayış içinde işletmenin nesiller boyu yaşamasıdır. Bunun için de aile şirketlerinin, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri ve sürekli günün şartlarına göre hareket etmeleri gerekir.

Çünkü sürekli ve hızlı değişimlerin, teknolojik gelişmelerin gerçekleştiği yoğun bir rekabetin yaşandığı, iletişim hızının arttığı günümüz koşullarında aile şirketlerinde ortaklıkların devamı, çevresel koşullara uyum sağlamakla mümkün olacağı bilinmektedir. Bu da kişilere bağımlı olmaktan uzak ve profesyonelce yönetilmeleri ile sağlanabilir.

Aile şirketlerinin profesyonelce yönetilmeleri, işletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi, işletme amaç ve hedeflerinin saptanması ve kurumsal iletişim odağında, yönetsel unsurların ve stratejik yönlendirme basamaklarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Bunun içinde dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır (Büte, 2010:6).

Çünkü kurumsallaşma, işletmenin sistematik bir işleyişe kavuşması ve verimli bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Görüldüğü gibi, aile şirketlerinde ortaklıkların uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü şirketlerin çoğalması aile şirketlerinin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasıyla ve bu konuda ciddi bir çalışma göstermeleriyle başlar.

Bu bağlamda çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde genel bir giriş yapıp kısaca problem belirtildikten sonra çalışmanın önemi ve amacı verilmiştir. İkinci bölümde, aile şirketlerinin tanımı, aile şirketlerinin temel özellikleri, aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları, aile şirketlerinin yapısı, aile şirketlerinde yönetim, kurumsallaşma kavramı, aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasını önlemede kurumsallaşmanın önemi ile aile şirketlerinde yaşanan sorunlar ve ortaklıkların dağılması üzerine yapılan çalışmalar verilmiştir.

Üçüncü bölümde ikinci bölüme dayanarak Kilis İli'nde aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri vak'a analizi (Durum Çalışması, Örnek Olay) ile araştırılmış ve Kilis İli'nde aile şirketlerinin mevcut durumu ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde ise uygulama sonuçları verilerek genel bir değerlendirme yapılmış ve aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasının nedenlerine yönelik çözüm önerileri getirilmiştir.

## **1.2. PROBLEM DURUMU**

Aile şirketleri, pek çok ülkede ekonominin lokomotifidir ve tüm dünyada ailelerin kontrolündeki işletmeler ekonomik etkinliklerde en temel rolleri üstlenmektedirler (Kırım, 2003:1). Kayıtlara göre İngiltere'de işletmelerin % 75'i, Latin Amerika, Orta ve Uzak Doğu, Hindistan'da % 95 kadarı aile şirketlerinden oluşur. Ülkemizde de durum daha farklı değildir. Yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verilerine göre kayıtlı 700.000'i aşkın anonim ve limited şirketin sayısal olarak %98'i aile ya da şahıs şirketi durumundadır (Alacaklıoğlu, 2006).

Ülkenin istihdam ve üretim potansiyelinin büyük kısmını gerçekleştiren aile şirketlerinin uzun ömürlü olması ve varlığını devam ettirmesi, toplumsal refaha önemli katkılar sağlayacaktır. Aile toplum ve ülke açılarından son derece önem taşıyan aile şirketlerinde, ortaklıkların dağılması ekonomileri tehdit eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketini kuran girişimcinin ilk amacı, ailenin geçimini sağlayabildikten sonra evlatlarına gelecekte iş kaygısından uzak, yaşam standardı yüksek bir hayat bırakmaktır. Başlarken, kurucu girişimcinin işin başında bulunduğu dönemlerde her şey kontrol altında iken, ya da öyle sanılırken, evlatların büyümesi, ne işletme için farklı düşünceleri ve farklı amaçlara sahip olmaları zaman zaman kurucu girişimci ile örtüşmeyebilir. Bu durumda sıkıntılar yaşanması kaçınılmazdır (Ak, 2010:134).

Aile şirketlerini;

- Birinci nesil kurar,
- İkinci nesil miras alır ve durumu idare eder,
- Üçüncü nesil ise bitirir; yani satıp savıp parasını yer.

Bu anlayıştan hareketle aile işletmelerinin devamlılığının sağlanması için, sorunlarının ortaya konarak bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Alayoğlu, 2003:14).

Aile şirketlerinde aile değerleri ve ihtiyaçları ile şirket değerleri ve ihtiyaçları arasında yaşanan çatışmalar, daha gelenekçi ve içe kapanık olmaları ve değişime ayak uyduramamaları, yetki ve sorumluluk sınırının aile bağları (kan bağı, yaş vb. nitelikler) belirlenmesi, dolayısıyla biçimsel bir organizasyon şemasının olmaması ve görev tanımları yapılmaması ve diğer işletmelerden farklı olan yönleridir (Tekinkuş, www.gapgiad.org.tr) ve bu şirketlerde yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi gerektirmektedir.

Ancak bu çok kolay bir süreç değildir örneğin, ABD'de ortalama olarak, yeni kurulan aile şirketlerinin yüzde 40'ı daha ilk beş yılda yok oluyor, geri kalanların yüzde 66'sı birinci kuşakta batıyor veya el değiştiriyor. Dolayısıyla ikinci kuşağa kadar yaşayabilen aile şirketlerinin, oranı yüzde 20'yi geçmiyor ve hatta bu yüzde yirminin ise, ancak yüzde 17'si üçüncü kuşağa kadar devam edebiliyor. Sonuçta, birinci kuşak tarafından kurulmuş olan 100 aile şirketinden sadece ve sadece % 3.4 tanesi üçüncü kuşağa dek yaşamını sürdürebiliyor. İngiltere'de de durum benzer. İngiliz şirketlerinin oranı da % 3.3 üçüncü kuşağa devredilebiliyor (www.kobifinans.com.tr).

Türkiye'de ise, durum bu ülkelerden pek farklı değil. Türkiye'deki aile şirketlerinin yaşam süreleri ile ilgili istatistiki bir bilgi bulunmamakla birlikte, ortalama yaşam süresi 17-20 yıl arasında olup; en eski aile şirketinin 1777 yılında kurulduğu ve 4. kuşağa kadar geldiği bilinmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:28).

Güçlükler altında kurulan ve gelişmesi için büyük emek verilen aile şirketlerinin sürekliliğinin sağlanması dünya ve ülke ekonomisi yönünden oldukça önemlidir. Dağılan her aile şirketi, aktarılan ülke kaynaklarının yok olması demektir. Aile şirketlerinde ortaklıkların uzun ömürlü olmaları, ekonomiye faydalarının sürekli olması ve köklü işletmelerin çoğalmasını sağlamak amacıyla, aile şirketlerinde

ortaklıkların dağılmasının nedenlerini belirlemek ve kurumsallaşmanın önemini vurgulamak için bu çalışma yapılmıştır.

### 1.3. PROBLEM CÜMLESİ

Aile ve işletme sistemlerini bir arada bulundurması, büyümeyle birlikte aile şirketlerini kendine özgü sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmalarına neden olan sorunları, 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 yönetim yetersizliği ve kurumsallaş(a)mama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaş(a)mamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:27). Bütün bunlardan yola çıkarak problem cümlemizi;

Aile şirketlerinin kendine özgü sorunları ortaklıkları nasıl etkilemektedir? Şeklinde ifade edebiliriz.

### 1.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma aile şirketlerinin mevcut yapıları gözden geçirilerek, aile şirketlerinde yaşanan sorunları tespit etmek, ortaklıkların dağılma nedenlerini belirlemek ve ortaklıkların dağılmasında kurumsallaşmanın önemini belirterek aile şirketlerinin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla yapılmaktadır. Söz konusu amaca yönelik olarak;

- Aile şirketlerinin dağılmasında aileden kaynaklanan nedenleri belirleyebilmek,
- Aile şirketlerinin ortaklıkların dağılmasının nedenlerini belirleyebilmek, alt amaçlar olarak belirlenmiştir.

### 1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Modern dünyada aile şirketleri çok önemli ve yeri doldurulamayacak bir varlık oluşturuyor. Dünyanın en büyük serbest rekabet ekonomisi ABD'de geniş tanımıyla 20,3 milyon aile şirketi GSMH'nin yüzde 49'unu, iş gücünün yüzde 59'unu ve yeni yaratılan istihdamın yüzde 78'ini sağlamaktadır. Türkiye'ye baktığımızda, tablo daha da güçlenmekte olup, özel sektör incelendiğinde, aile şirketlerinin kayıtlı

işletmeler arasındaki oranının yaklaşık yüzde 99'a ulaştığı görülmektedir (Alacaklıoğlu, 2006).

Aile şirketlerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemli olduğu görülmektedir. Günümüz rekabet koşullarında aile şirketlerinin ayakta kalabilmeleri ve tatmin edici kârlarla çalışabilmeleri için pek tabii ki müşterileri ve tedarikçileri tarafından sevilen, ürünlerine ve çalışma tarzına güvenilen, faaliyet gösterdiği endüstriyel ve kurumsal çevre içerisinde meşruiyet kazanmış, uluslar arası işletmelerle rekabet etme gücüne sahip, sosyal sorumluluk amaçlarını gerçekleştiren işletmeler olmaları son derece büyük önem kazanmaktadır (Atila ve Küskü, 2006:192). Bunun içinde aile şirketlerinde yaşanan sorunlar tespit edilerek gelecek için başarılı aile şirketlerinin önü açılmalıdır.

## **1.6. SINIRLILIKLAR**

1. Bu araştırma Kilis İli Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı aile şirketleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma Kilis İli'ndeki ortaklıkları bozulmuş aile şirketlerinden görüşmeyi kabul edip yaşadıklarını anlatan işletmelerle sınırlıdır.

3. Araştırma Kilis İli'nde ortaklıkları bozulmuş aile şirketlerinden görüşmede çevrenin etkisinden çekinmeden yaşadıklarını anlatan aile şirketleri ile sınırlıdır.

## **1.7. SAYILTILAR**

1. Aile şirketlerinin sorunları aile şirketlerinde aile üyelerinin (hissedarların) anlattıklarına dayalı olarak saptanabilir.

2. Görüşmeyi kabul eden aile şirketleri samimi ve içten davranmışlardır.

3. Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri aile şirketlerinde vak'a analizi yapılarak belirlenebilir.

## **1.8. TANIMLAR**

1. **Aile:** Aile; özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağıının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır (Fındıkçı, 2008:18).



**2. İşletme:** Emek, sermaye ve diğer üretim faktörlerinin planlı, bilinçli ve sistemli bir biçimde bir araya getirilip mal veya hizmet üretimine yönlendirilen ve amaçlarına ulaşmak için üretim kaynaklarının kullanımında ekonomik ve akılcı (rasyonel) kararlar alan toplumsal, ekonomik ve teknik birimlerdir (Şimşek, 2009:31).

**3. Aile Şirketi:** Aile şirketi ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirkettir (Karpuzoğlu, 2004:19).

**4. Kardeş Ortaklığı:** Aile şirketlerinde iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahip olmasına denir.

**5. Kuzen Konsorsiyumu:** Aile şirketlerinde birkaç nesil ve parçalanmış bir mülkiyet yapısı içerisinde şirkete hissedar olan pek çok kuzen bulunması ile oluşan ortaklıktır.

**6. Kurucu Girişimci:** İşletmeyi kuran, büyümesini sağlayan, ilerleyen dönemlerde diğer nesillerle birlikte işletmede faaliyet gösteren, işletme içinde düzeni sağlayan, son sözü söyleyen, yetki ve sorumluluklarını çeşitli sebeplerle devretmekten çekinen, genellikle ailenin en büyüğü olan kişidir.

**7. Varis:** Gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve şirket yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişidir (Karpuzoğlu, 2004:46).

**8. Ailesel Yönetim:** Bir şirket yönetiminde mülkiyetin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması durumunda söz konusu olmaktadır ve bu yönetim şeklinin en önemli özelliği; üst yönetim kademelerinin söz konusu ailenin üyelerine açık olmasıdır (Koçel, 2007:13).

**9. Kurumsallaşma:** Bir işletmelerin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer işletmelerden farklı ve ayırt edici bir kimlik kazanması süreci şeklinde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2003:63).

**10. Nepotizm (Akraba kayırmacılığı):** İşletmelerde yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına "Nepotizm" adı verilmektedir (Arıca, 2007:19).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL BİLGİLER İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

#### **2.1. AİLE ŞİRKETİ KAVRAMI VE KAPSAMI**

Pek çok insan için ailesi ve işi, hayatın en önemli iki faktörüdür. Bundan dolayıdır ki; bu iki faktörü aynı anda içerebilen aile şirketleri kamusal/ortaklı şirketlerden çok ayrı bir inceleme konusu olmaktadır (Kırım, 2007:1). Araştırmalar, sadece Türkiye'de değil dünyanın hemen hemen tüm ülkelerinde aile şirketlerinin ülke içinde faaliyet gösteren toplam işletme sayısına olan oranı oldukça yüksek olduğunu göstermektedir (Ak, 2010:45).

Aile şirketleri ile ilgili literatür incelendiğinde, aynı kavrama işaret eden aile işletmeleri kavramının da sıklıkla kullanıldığı gözlenmiştir. Bu nedenle, bu çalışmada aile şirketi kavramı ile aile işletmesi kavramı aynı anlamda kullanılacaktır. Bu kısımda aile şirketlerinin tanımı, aile şirketlerinin özellikleri, aile şirketinin avantajları ve dezavantajları, aile şirketlerinin yapısı ve aile şirketlerinde yönetim kavramsal olarak incelenecektir.

##### **2.1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı**

Aile şirketleri araştırmalarında, araştırmacıların karşılaştığı ilk güçlük aile şirketlerini tanımlamak olmuştur. Türk Ticaret Kanununda aile şirketlerinin özel bir tanımı bulunmamakla beraber aile; özünde anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın hakim olduğu, kan bağının belirleyici olduğu, karşılıklı korumanın öne çıktığı, toplumun en küçük sosyal yapı taşıdır (Fındıkçı, 2008:18).

İşletme ise üretim için gerekli faktörler belirli bir yerde bir araya getirilip insan ve teknoloji yardımıyla dönüşüme tabi tutularak insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler ortaya koyan ekonomik birimlere verilen addır (Şimşek, 2009:30).

Bu tanımlardan yola çıkarak aile şirketi, akrabalık bağı olan bireylerin (aile üyelerinin) mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütlerdir (Yıldırım, 2007:7). Günümüzde sıkça telaffuz edilen aile şirketleri kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir (Pazarcık, 2004:34). Aile şirketleri ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Çoğunluk hissenin bir aileye ait olduğu, akraba ve/veya ikinci kuşaktan bir aile üyesi de dahil en az bir aile üyesinin işin, kontrol ve yönetimi ile ilgili idari karar mekanizmasında yer aldığı işletmelere aile şirketi denilmektedir (Liang and Jek, www.cdnnet.edu.cn).

Aile şirketleri, işletme vizyonlarının aynı aile ve/veya aile jenerasyonları arasında geçişlerle sürdürdükleri, yönetimin aynı aileden kişilerce biçimlendirilip, sürdürüldüğü, kontrollerin aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluştuğu işletmelerdir (Ada ve Diğerleri, 2004:256).

Aile şirketleri, tek bir ailenin çoğunlukla oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılardır (Kırım, 2007:3).

Aile şirketi, birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletmedir (Cox,1996).

Chua ve arkadaşları, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketleri aile şirketleri olarak tanımlamaktadır (Chua ve Diğerleri, 1997:2).

Aile şirketlerini mülkiyet açısından ele alan yönetim bilimcilerinden Karlöf'un (Karlöf, 1993) tanımına göre, aile şirketleri "Ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir işletme biçimi"dir.

Mülkiyet açısından aile şirketini niteleyen bir diğer tanıma göre ise aile şirketi; mülkiyeti bir ailenin üyelerinin elinde olan veya hisse senetlerinin çoğunluğu ya da yönetimin kontrolü bir ailenin elinde olan şirkettir (Mustakallio, 2002:27).

Karpuzoğlu ise literatürdeki bütün tanımlardan esinlenerek aile şirketlerini, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan,

ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği şirkettir şeklinde tanımlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:19).

Literatürde aile işletmesinin tanımı yukarıda belirtildiği gibi çeşitli şekilde yapılmakta olup, aile şirketleri ile ilgili yapılan tanımların ortak noktaları şunlardır (Fındıkçı, 2008:17):

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarından oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu elinde bulundurular.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aileye aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılması önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynaklarının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketleri, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu bir sosyal yapıdır.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi aileler çocuklarını en iyi biçimde yetiştirmek suretiyle hem kendi geleceğini garantiye almaya, hem de toplum içindeki aile rolünü oynamaya çalışır. Ailenin ekonomik ihtiyaçlarını gidermesi, aile

üyelerinden birinin, genellikle babanın (Fındıkçı 2008:19) ve yaygın olan şekliyle erkek çocuklardan birinin herhangi bir iş ile uğraşması ile mümkün olur.

Aile üyelerinden herhangi birinin iş kurması, kendisine has yeni bir geçinme aracı olarak işini gelişmesi ve zamanla aileden (çekirdek-geniş) diğer üyelerin de işin içinde yer almaları, aile şirketlerini oluşturur. Bundan dolayı aile şirketleri tanımlarken aile kavramını bu tanımın özüne yerleştirmekte fayda vardır (Fındıkçı 2008:19). Bu göre, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması ve aile üyelerinin işin içerisinde olmaları, o şirketin aile şirketi olarak vasıflandırılması için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Ancak bu konuda yapılan araştırmalar bir işletmeye aile şirketi denilmesinin bazı şartlara bağlı olduğunu göstermiştir. Diğer işletmelerle karşılaştırıldığı zaman, aile şirketlerinin aşağıdaki dört şarttan en az üçünü karşılaması gerekmektedir (Erdoğmuş, 2007:67):

- Kuşaklararası geçişin gerçekleşmesi,
- Hisse sahipliğinin % 50'den fazlasının ailenin elinde olması,
- Aile üyelerinin % 50'sinden fazlasının günlük yönetim işlerinin içinde olması,
- İşletmenin kendisini aile işletmesi olarak ifade etmesi.

Yukarıda görüldüğü gibi aile şirketlerinde dikkati çeken iki boyut sahiplik ve yönetimdir. Ama aile şirketleri kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hisselerine sahip olmaktan çok yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile üyelerinde toplanıp toplanmadığı ile ilgilidir (Pazarcık, 2004:34).

Bu çerçevede, Yönetim fonksiyonlarının eksik ya da fazla tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile üyeleri (veya onların yakınları) tarafından bir şekilde (burada katkı ne kadar fazlaysa, şirket üzerinde aile etkisinin o kadar fazla olduğunu söylemek mümkün) icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz edilmektedir (Erşahan, 2008:85).

### **2.1.2. Aile Şirketlerinin Özellikleri**

Aile şirketi aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı, işletme ve ailenin ayrı olarak düşünülmediğı, iş ve ailenin birleşmiş olduğu şirket türüdür (www.fambiz.com) ve bu şirketler dünya çapında dominant form durumunda olup,

küçük bir manifatura işletmesinden çok uluslu bir işletmeye kadar değişik büyüklüklerde kurulabilmektedirler (Haşit ve Develioğlu, 2004 s.371).

Aile şirketlerinin en önemli özelliği, aile ve işletmenin birleşmesi sonucu kendisini diğer işletmelerden ayıran doğası gereği aile sahipliğinden gelen dinamiklere sahip olmalarıdır (Azmat ve Waddell, 2009:6) ve bu dinamikler sadece işletmenin performansını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve gelecek zamanlara devredilmesini de etkilemektedir (Arslan, 2006:11).

Çünkü burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedirler (Erşahan, 2008:87). Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran temel özellikler Tablo 2.1'de verilmektedir (Birbil ve Özdemir, 2007:5):

Tablo 2.1. Aile Şirketleri ile Diğer İşletmeler Arasındaki Temel Farklılıklar

<b>AİLE İŞLETMELERİ</b>	<b>DİĞER İŞLETMELER</b>
Bireyler arasında duygusal ilişkiler vardır.	İlişkiler mantığa dayalıdır
Bağlılık sevgiye dayalıdır	Bağlılık sözleşmeye dayalıdır.
Şirkete katılımlar aileye yeni katılımlarla sınırlıdır.	Katılım deneyim, uzmanlık ve potansiyele bağlıdır.
Üyelik süreklilik arzeden bir durumdur.	Üyeliğin devamı performansa bağlıdır.
Pozisyonların dağılımında eşitlik ilkesi hakimdir.	Pozisyonların dağılımında tecrübe ve yetenekler ön plandadır.

Kaynak: Birbil ve Özdemir, 2007:5

Tablo 2.1'de görüldüğü gibi ailede her aile üyesine eşit fırsat tanınır ve ailenin uyum içinde yaşaması esastır, çünkü aile üyeleri arasında duygusal bağlar vardır. Oysa diğer işletmelerde eşitliğin yerini adil olma alır, başarı esastır ve ilişkiler mantığa dayalıdır. Aile tüm üyelerinin işletmede çalışmasını ister, halbuki diğer işletmeler seçici olmak, nitelikli işgücü ile çalışmak zorundadır.

Tüm bu farklılıkların tek ortak zemini ailenin ve işletmenin paylaştığı değerlerdir. Yani aile şirketleri aileye odaklandığından, bunların hedefleri, ilgi alanları ve değerleri, diğer işletmelerin ekonomik sosyal ve çevresel ilgi alanlarından

farklıdır. Diğer işletmelerde aile bir sosyal birim iken, bir aile şirketinde aile hem sosyal hem de ekonomik bir birim haline gelmiştir (Azmat ve Waddell, 2009:6).

Aile şirketleri bir ortaklık (şirket) türü olsa da ayırd edici temel özelliklerin yanı sıra diğer şirket türlerinden ayırt edilmesini sağlayan ve aile şirketlerini belirleyen bazı karakteristik özellikler mevcuttur (Erdoğan, 2007:68). Söz konusu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004:20-21):

**1.** Genellikle aileden en az iki kuşak işletme yönetimi ile ilgilenir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki kuşağı barındıran aile işletmelerdir. Her ne kadar karı-koca arasında kurulan aile şirketlerinde kuşak farkı görülme de aşağıdaki maddelerde belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınabilirler.

**2.** İşletme politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, ailenin değer ve inançlarından etkilenir.

**3.** Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynayabilir. Genellikle işletme sahibinin aile içinde sevgi ve güven duyduğu kişiler, işletme içerisinde de aile içerisinde olduğu kadar girişimciye yakındır.

**4.** Şu andaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar. İşletme sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını isterler. Çocuklarının geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler.

**5.** Genellikle işletmenin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede bilfiil çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır.

**6.** Aile üyelerinin işletmedeki görevleri, aile içerisindeki durumlarını da etkileyebilir. İşletmede başarılı ve güçlü bir pozisyona sahip olanların aile içinde de güçlü hale gelme olasılığı yüksektir.

**7.** Bu tür işletmelerde doğal bir koruma söz konusu olabilir. Bir başka ifade ile çalışma koşulları aile üyelerinin sağlığını tehlikeye sokmayacak şekilde

düzenlenebilir, doğum izni ve yıllık izinler ile çalışma saatleri konusunda esneklik gösterilebilir.

**8.** Ailenin mevcut normları, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları örgütteki işlerin yapılma şeklini, kişiler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemleri vb, kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

**9.** Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz eder. Dolayısıyla bu şirketler finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan, ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih ederler. Bu tercihte işletmeye ilişkin bilgilerin paylaşılmak istenmemesi temel rolü oynar.

**10.** Aile işletmelerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıkça rastlanır. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede genellikle aile üyelerine öncelik tanınır.

**11.** Aile işletmelerinde firma sahibi ile tepe yönetici çoğunlukla aynı kişidir. Kurucu ortakların (girişimci) büyük bölümü, kendi sağlıkları yerindeyken firmalarını bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Firma sahibi oldukları için genel müdürün ya da yönetim kurulu başkanının kendileri olmalarının normal olduğunu kabul ederler.

Yukarıdaki özelliklerin ortak noktasında işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve kontrolünde tek bir ailenin egemen olması yatar. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir.

### **2.1.3. Aile Şirketlerinin Avantajları ve Dezavantajları**

Kendine özgü karakteristikleri bulunan aile şirketlerinin, aile şirketi olmayan şirketlerle kıyaslandığında bazı avantaj ve dezavantajları birlikte taşıdığı görülmektedir (Karpuzoğlu, 2004:22).

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran avantajların genellikle aile kavramının içinde yer alan sahiplenme, ait olma olgularından kaynaklandığı, dezavantajlarının ise girişimciden sonraki bireylerin kendini aşırı güvencede hissedip pazarın gereksinmelerine karşı tedbir almamaktan, yeteneklerini geliştirmemekten kaynaklandığı ifade edilebilir (Meşe, 2005:7).



Aşağıda Tablo 2.2'de aile şirketlerinin avantajları ve dezavantajları verilmiştir. Buna göre aile şirketleri çabuk büyüyebilir ve çabuk karar verebilirler, ancak profesyonel yönetici bulmakta ve profesyonellerle çalışmada güçlüklerle karşılaşabilirler (Sağlam, 2006:502).

Tablo 2.2. Aile Şirketlerinin Avantaj ve Dezavantajları.

<b>AVANTAJLARI</b>	<b>DEZAVANTAJLARI</b>
Çok çabuk büyüyebilirler.	Profesyonel yönetici bulmada güçlüklerle karşılaşır.
Çabuk karar verebilirler.	Profesyonellerle çalışmada güçlüklerle karşılaşabilirler.
Aile üyelerinin tamamı canla başla çalışır.	Plan program ve bütçelerin uygulanmasında zorluklar olabilir.
Büyüklerin yönetiminde sorunsuz bir süre faaliyet gösterebilirler.	Gerçek kârlılığı ölçmede zorlanırlar.
Başlangıçta küçük olmaları idare kolaylaştırır.	Genelde günlük işlerin yönetimiyle uğraşırlar.
İdare masrafları düşüktür.	Yöneticilerin aileden olması bazı sorunlara kaynak oluşturur.
	Aile üyelerine iş ve pozisyon yaratılır.

Kaynak: Sağlam, 2006:502

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin avantajları yani güçlü yönleri, hızlı kararalabilme, (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 ahlaki değerlerin uyumudur.

Dezavantajları yani zayıf yönleri ise, akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar olarak sıralanabilir (Alayoğlu, 2003:24).

Bu çerçevede aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları yani güçlü ve zayıf yönlerini sınıflandırarak daha kapsamlı olarak inceleyelim.

### 2.1.3.1. Aile şirketi olmanın avantajları

Aile şirketlerinin, kendine has özellikleri olan, aile üyelerinin birbirlerini çok iyi tanımaları, birbirlerinin eksikliklerini görmeleri, kişisel çıkarlardan ziyade birbirlerini düşünerek karar almaları, birbirlerine güven duymaları, diğer şirketlere nazaran bir takım avantajlara sahip olmalarını sağlamaktadır. Çalışmamızın kısmında aile işletmelerinin diğer işletmelerle kıyaslandığında ortaya çıkan avantajları, finansal açıdan, yönetsel açıdan ve örgüt kültürü açısından anlatılacaktır.

#### a) Aile Şirketlerinin Finansal Açısından Taşıdıkları Avantajlar

Aile şirketleri, sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye problemini büyük ölçüde kendi içlerinde çözerler (Karpuzoğlu, 2004:22). Ülkemiz gibi sermayenin yetersiz olduğu ve sermaye piyasasının tam anlamıyla gelişmediği ülkeler için bu üstünlük büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturabilmekte ve sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir (Alayoğlu, 2003:24).

Bu anlamda aile şirketlerinin fon temininde genellikle ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden yararlanma eğiliminde oldukları söylenebilir. Böyle bir finansman yönteminin ise, şirketi dışarıda daha güçlü bir konuma getirerek rekabet gücünü artıracığı açıktır (Atlı, 2007:9).

Diğer taraftan aile şirketi finansal açıdan zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci gerekse de diğer aile üyeleri gelirlerinden ve mal varlıklarından kolaylıkla vazgeçebilirler (Alayoğlu, 2003:24).

Sonuç olarak aile şirketlerinde, işletme ailenin malı ve geçim kaynağı olduğu için işletme çatısı altında aile bütünleşir. Şirketin sorunları ailenin en önemli sorunu konumundadır. Ailedeki bireylerin hepsi kendi içerisinde çatışma yaşasalar dahi şirket söz konusu olduğunda kenetlenirler. Bu durum şirketin özellikle finansal açıdan zorduruma düştüğü durumlarda kendini hissettirir. Şirket sermaye bulmak için aile dışına açılmaz. Aile şirketlerinde çalışan aile üyeleri gerektiğinde şirketi zordurumdan kurtarmak için ücret almazlar.

*b) Aile Şirketlerinin Yönetmel Açısından Taşıdıkları Avantajları*

Aile şirketlerinde, sermayenin önemli bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla, teknik ve idari açıdan yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararlar diğer şirket türlerine oranla daha kısa sürede alınabilir (Alayoğlu, 2003:24).

Girişimci aile üyesinin işletmeyi kurmasındaki hedef diğer aile üyeleri tarafında işletme kurulduğu ilk günden itibaren bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tek düzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir (Karpuzoğlu, 2004:23). Özellikle hedeflerini doğru belirleyen aile şirketlerinde bu istikrar çalışma hayatında önemli bir avantaj sağlamaktadır (Akdoğan, 2000:35).

Şirket yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikalar, bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır (Günel, 2005:30).

Aile şirketlerinin yönetsel açıdan en önemli avantajlarından bir tanesi de, aile birliğinden gelen gücün kullanılmasının verdiği, karşılıklı saygı ve itaat duygusunun yönetime yansımadır. Zira aile bireylerinin yönetim kademelerinde olduğu böyle bir ortam içerisinde, düşünceler özgürce söylenebilir, sorumluluklar verilir (Karpuzoğlu, 2004: 22-23).

Ayrıca aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilir. İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile üyeleri) birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapabilirler (Alayoğlu, 2003:24).

Aile şirketlerinde söz konusu olan avantajlar arasında çok çalışma alışkanlığı önemli yer tutar. Özellikle kuruluş zamanında aile üyeleri adeta bal arıları gibi işlerine yoğunlaşırlar, onunla yatıp kalkarlar, çalışma ve çabalarının bir ölçüsü yoktur. Adeta kendilerini işlerine adarlar. Böyle bir iş anlayışında da başarı kaçınılmaz olur ([www.subconturkey.com](http://www.subconturkey.com)).

*c) Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Avantajlar*

Her ailenin kendine has bir inanç sistemi ve aile değerleri vardır. Bu değerlere göre ailenin kültürü daha iyi anlaşılacakla beraber ailenin sahip olduğu ve yönettiği şirketin kültürü de ortaya çıkar (Liang and Jek, www.cdnet.edu.cn).

Bu açıdan aile şirketlerindeki şirket kültürünü, büyük ölçüde aile değerleri ile şekillenen genel kural ve ilkeler olarak nitelenebilirler. Buna göre aile değerleri ile şekillenen bu şirket kültürü, genellikle personel için ortak bir amaç, bir özdeşleşme ve sorumluluk duygusu yaratarak örgüte bağlılığın oluşmasını sağlar (Fındıkçı, 2008:20).

Şirket kültürü ile aile inanç ve değerlerinin bütünleşmesi, kültürel norm ve kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır. Aile değerleri örgüt değerlerini etkiler ve aralarında uyumlaşmanın sağlanması, kültürün çalışanlarca kabul oranını artırır. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar (Günver, 2002: 74, Günel, 2005:30).

Ailenin organizasyonel modelini ve organizasyonel kültürünü tanımlarken ailenin yetkinliğinin ailevi algısını ve kriz ve çatışmaları nasıl ele aldıklarını da tanımlamak mümkün olur. Bu aile şirketinin başarı ve devamlılığı açısından çok yerinde ve önemli bir unsurdur. Bu sayede ailenin normları ve inançları nesilden nesile aktarılmaktadır (Liang and Jek, www.cdnet.edu.cn).

Aile şirketlerinde, duygusal bağlar, geçmişten gelen birliktelikler, ortak değer yargıları ve ortak kültür paylaşımının sağladığı birliktelikler (İbicioğlu ve B.İşler, 2005:447) vasıtasıyla güçlü bir örgüt kültürünün oluşması daha kolaydır. Geçmiş tecrübelerle dayanan birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasına neden olur. Bundan ötürü, örgüt kültürünün oluşumu ve paylaşımı kolaylaşır (Karpuzoğlu, 2004:24).

Aile işletmelerinin en önemli avantajlarından biri de, aile üyelerinin işi yaşayarak öğrenmesi ve birikimlerini nesilden nesle aktarmada gösterdikleri hassasiyettir. Nitekim aile şirketlerinde, işe ilgi duyan çocuklara, işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanabilmesi ile aile üyeleri işe yönelik bilgilere çok erken yaşta sahip olabilirler. Aile şirketlerinin bu özelliğinin, diğer işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorununun daha az yaşanmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Alayoğlu, 2003:25).

### 2.1.3.2. Aile şirketi olmanın dezavantajları

Aile şirketlerinin kendine has özelliklerinden kaynaklanan avantajlar aile üyeleri ve işletme yöneticileri tarafından iyi kullanılmazsa dezavantaj haline dönüşebilirler. Çalışmamızın kısmında aile işletmelerinin diğer işletmelerle kıyaslandığında ortaya çıkan dezavantajları, finansal açıdan, yönetsel açıdan ve örgüt kültürü açısından anlatılacaktır.

#### a) Aile Şirketlerinin Finansal Açısından Taşıdıkları Dezavantajları

Aile şirketlerinin finansman açısından taşıyabilecekleri ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin fazla olmaması ya da şirketin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Ayrıca, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının az olması nedeniyle borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir diğer olumsuzluktur (Karpuzoğlu, 2004:24).

Aile şirketinin en önemli avantajı olarak sayılan şirketin aileye borçlanması veya sermayeyi aile içinden temin etmesi aynı zamanda şirketi batmaya götürecektir kadar büyük çatışmalara neden olabilmektedir. Bu özellikle aile şirketinin kuruluş aşamasında iç borçlanmaya gidildiğinde aile üyelerinin eşit şekilde sermaye aktarımında bulunmaması sonradan şirket üzerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmalara neden olmaktadır (Meşe, 2005:8).

Aile şirketlerinde, kârın dağıtılması ve şirketin finansal açıdan başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğması da muhtemeldir. Örneğin kâr dağıtımı ile ilgili istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile üyeleri arasında fikir ayrılıkları çıkabilir. Nitekim yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Buna benzer görüş ayrılıklarının, aile üyeleri arasında ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabileceği açıktır (Atlı, 2007:12).

Aile şirketlerinde cari hesap sorunundan kaynaklanan problemler de sıklıkla rastlanan bir durumdur. İşletmelerin kişilik kavramı aile işletmelerinde çoğunlukla göz ardı edilir. Şirket sahibinin yaptığı kişisel harcamalar şirket harcamaları ile karışır. Bu durum bilançoların hazırlanmasında sorun çıkmasına kadar gidebilir (Meşe, 2005:9).

Power Dergisi'nin yapmış olduğu araştırmaya göre finansal yönden bir diğer dezavantaj ise; işin ve ailenin nakit ihtiyaçları arasındaki çelişkidir. Bu da

araştırma ve geliştirmeye yeterince yatırım yapılamaması sonucunu doğuran nedenlerden birisi olarak görülmektedir (Arıca, 2007:16).

*b) Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açısından Taşıdıkları Dezavantajları*

Aile şirketlerindeki yönetim kökenli sorunlar, genel olarak merkeziyetçi yönetim, nepotizm, tutuculuk, aile bireyleri arasında rekabet, rol çatışmaları ve devretme sorunu olarak sınıflandırılabilir.

Yönetim kökenli dezavantajların en önemlisi, aile şirketlerinin genellikle merkeziyetçi yönetim anlayışını benimsemeleri olduğu söylenebilir. Merkeziyetçi yönetim, sadece aile büyüğünün veya kurucunun değerleri ve inançlarının ön planda olduğu ve firmanın bu kişilerin istekleri doğrultusunda yönetildiği bir yönetim anlayışıdır (Ateş, 2005: 77).

Ayrıca bu yönetim tarzında, şirketin başına geçecek vârisin veya diğer tepe yöneticilerin gelişebilmelerine yardımcı olacak bir örgüt yapısının oluşmasındaki zorluk nedeniyle, kurucunun vefatı veya çalışamayacak duruma gelmesi ile şirkette karışıklık yaşanması da söz konusu olabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:30).

Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip olmaları, isabetsiz kararların alınmasına neden olacak, ayrıca karar sürecine katılmaya çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003: 26).

Aile işletmelerinin yönetim kökenli bir diğer dezavantaj da nepotizm, diğer ifade ile akraba kayırmadır. Yani aile şirketlerinde istihdamın, genellikle iş gereklerine uygun yetenek ve bilgiden ziyade ilişki seviyesine göre veya girişimciye olan yakınlığına göre yapılması söz konusu olabilmektedir (Ateş, 2005:14). Aile bireyleri yetenek ve bilgiden çok, ilişki düzeyi ya da tepe yöneticisine yakınlığa göre yerleştirilebilir. Bu yolla aile şirketi hem yetenekli çalışanlardan yoksun kalır, hem de aileden olmayan çalışanlar moral ve verim düşüklülüğü yaşarlar.

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların takip edildiği ve yeniliklere/gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu şirketin var olmasını zorlaştıracaktır (Karpuzoğlu, 2004:27). Profesyonel yöneticilerin varlığı ise hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması

için, yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları takip eden, yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı kolaylaştırıcaktır.

İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması, ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi, (Alayoğlu, 2003:26) yani aile şirketlerinde görev analizlerinin yapılmamış olması kimin hangi işten sorumlu olduğu ve aralarındaki hiyerarşik düzen ile yaptırım güçlerinin yeterince tanımlanmamış olması nedeniyle sürekli otorite ve rol çatışmalarının yaşanması kaçınılmazdır (Meşe, 2005:10).

Bu durum işletmede karışıklığa neden olmaktadır. Sorumluluk alanları çizilmediğinden aynı işleri zaman zaman farklı kişilerin yapması durumu ortaya çıkabilir. Bu ise kazanılan tecrübelerden istifade etmeyi ve bir işte uzmanlaşmayı engelleyen bir durumdur. Geleneksel değer yargıları şirketin geleceği önünde duvar oluşturur (Meşe, 2005:10).

Şirket yönetiminde görev alan aile üyelerinin şirket içerisinde, birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, vâris seçimi konusundaki çıkar çatışmalarının, ayrıca görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik gibi durumlardan kaynaklanan aile içi rekabet, işletmeyi kötü yönde etkileyebilecek bir dezavantajlar kümesi ile karşı karşıya bırakabilmektedir (Ateş, 2005:15).

Aile şirketlerindeki en önemli sorunlardan bir tanesi de genellikle devir planlarının olmayışıdır. Devir planlamasına yönelik gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmadığı aile şirketlerinde yönetimden sorumlu (kurucu) aile üyesinin ölümü veya çalışmayacak derecede fiziki ve/veya ruhi bir rahatsızlık yaşaması durumunda, şirket politikalarındaki belirsizlik nedeniyle, diğer aile üyeleri arasında yaşanabilecek bir rekabet ortamı, şirketi olumsuz yönde etkileyebilecektir (Alayoğlu, 2003:27-28).

Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin yönetiminin de, şirketin gelişimine ayak uydurması gerekir. Özellikle küçük ölçekli bir şirket iken hızla büyüyen, ancak bununla birlikte büyümesini sindiremeyip aynı yapıyla işleri idare etmeye çalışan şirketler, bir noktadan sonra bu yapıyı kontrol edemez hale gelebilmektedir (Bakırcı, 2003:26).

Örneğin, çok başarılı yerel bir tekstil firmasının sahibi, işleri her gün kendisi idare edebilir. Bütün kararları kendisi de verebilir. Ancak, şirket üretimini artırıp, pazarlamasını farklı bölgelere yaymaya başladıktan sonra, ailenin bütün kararları

kendisinin almak istemesi işletmenin çalışmasını yavaşlatacak ve başarısını engelleyecektir (Bakırcı, 2003:26).

*c) Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Taşıdıkları Dezavantajları*

Aile şirketlerinde, aile ve kurum arasındaki yapı ve amaç farklılıklarından dolayı kültür değerlerinin de zamanla farklılaşabilmesi muhtemeldir. Bir diğer ifade ile ailenin önem verdiği işletme için geçerli olmayabilir ya da işletmede öne çıkan kimi değerler, aile tarafından benimsenmeyebilir. Bu durum ise, her iki yapının birbirinin aleyhine dönmesine ve birbirlerinin gelişmeleri karşısında engel teşkil edebilmesine neden olabilir (Karpuzoğlu, 2004:27).

Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli olduğu aile şirketlerinde, yazılı belgeler ve istatistikler yerine, genellikle deneme-yanılma yoluyla elde edilen deneyime önem verilebilmektedir. Aile işletmelerinin bu anlamda sahip olduğu en önemli sorunlarda bir diğeri de kurucunun sahip olduğu tecrübedir. Çünkü aile işletmelerinde kurucu, piyasanın tüm gelişmelerini genellikle başarılı olduğu ilk iş sahasının penceresinden değerlendirip, karşısına çıkan sorunları geçmişteki başarı kriterleriyle halletmeye çalışabilir (Alayoğlu, 2003:27).

Bir de ailede eğitimden ziyade iş yaşamına önem veriliyorsa, şirkette çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. Bu durum ise, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile üyelerinin şirkette istihdam edilmelerine ve doğal olarak şirketin amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir ([www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)). Bu kişiler günü kurtarmayı geleceğin büyük ödüllere tercih edebilirler. Güçlü bir örgüt kültürünün değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı bağlılığı ve değişime direnci gündeme getirmesi de mümkündür (Karpuzoğlu, 2004:27).

## **2.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN GELİŞİM EVRELERİ**

Aile şirketleri genellikle küçük işletme olarak kurulup, zamanla büyümekte ve ulusal hatta uluslar arası bir şirket haline bile dönüşebilmektedirler (Arslan, 2006:14). Ancak büyürken aile şirketlerinin bir dizi yaşam evresinden geçmesi gerekmektedir (Erdoğmuş, 2007:58). Ayrıca büyüme sürecindeki her yaşam evresinde aile şirketleri farklı karakteristik özellikler gösterir ve farklı sorunlar yaşar.

Gelişme evreleri (yaşam evreleri) ve buna bağlı olarak ortaklık yapıları açısından aile şirketlerini 4 ana başlık altında toplanabilir (Alayoğlu, 2003:31):

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (Tek Patronlu) aile şirketleri,



- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (Kardeş Ortaklığı),
- Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği İkinci ve Üçüncü Nesil Aile Şirketleri),
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

Aile şirketlerinin ilk evreleri başarıyla geçip hayatına devam etmesinde, aile şirketinin mülkiyet ve organizasyon yapısı, karar alma biçimi, iletişim ve işletmedeki hakim değerler süreci etkileyen faktörlerdir (Erdoğan, 2004:59).

Bu faktörler açısından gelişim evreleri ve kurumsallaşma seviyelerine göre aile şirketlerinin karakteristik özellikleri Tablo 2.3'de yer almaktadır.

Tablo 2.3. Aile Şirketleri'nin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	<b>Birinci Nesil Aile İşletmeleri</b>	<b>Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri</b>	<b>Kompleks Aile İşletmeleri</b>	<b>Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri</b>
<b>Mülkiyet</b>	İşletme Sahibinde	Kardeşlerde	Aile ve Profesyonellerde	Aile ve Çok Sayıda Profesyonelde
<b>Örgüt Yapısı</b>	Basit Merkezi	Basit Yarı Merkezi	Karmaşık	Karmaşık
<b>Karar Alma Yetkisi</b>	İşletme Sahibinde	Kardeşlerde	Profesyonel Yönetici ve Aile Bireylerinde	Profesyonel Yönetici, Aile Bireyleri ve Danışmanlardan Oluşan Komitede
<b>Karar Alma Şekli</b>	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
<b>İletişim</b>	Dikey	Dikey ve Yatay	Dikey, Yatay ve Çapraz	Çok Boyutlu
<b>Değerler</b>	Aile ve Girişimci	Girişimci	İş	İç ve Dış Piyasa

Kaynak: Ateş, 2005:56

Görüldüğü üzere aile şirketlerinin evriminde, eğer yaşamlarını kuşaklar boyu sürdürebilirlerse, dört evre izlenebilmektedir: Küçük şirketler, olgun şirketler ve büyük (göreceli olarak kendi ülkesinde veya global ölçülerde) şirketler. Küçük

şirketlerde girişimci bir ruh hakimdir. İşletme fonksiyonlarında ürün ve hizmet geliştirmek; uygun bir pazar yerini (Niche) belirlemek ve tanımlamak; ön plana çıkarmaktadır (Pazarcık, 2004:39).

Şirket olgunlaşınca ki bu genellikle ikinci kuşakta başlamakta, olgunlaşan şirketin artık girişimci yönetim sisteminden sıyrılıp kurumsallaşmaya başlaması yani profesyonelleşmesi gerekmektedir. Bu aşamada önceki fonksiyonlara ek olarak, yönetim sistemleri geliştirmeye, yani planlama, organizasyon, yönetim geliştirme ve kontrol fonksiyonlarına daha fazla önem verilmektedir. Bu aşamada yönetişimin başlaması aşamasıdır. Hatta şirketin var olma veya yok olması arasındaki kritik noktadır (Pazarcık, 2004:39).

Büyük şirketlerde önemli olan konu artık şirket kültürünün yönetilmesidir. Başka bir deyişle diğer fonksiyonlar sürerken şirketin değerlerinin, inançlarının, normlarının belirlenmesi ve yönetimidir. Bu aşamada şirket artık girişimci yönetimden profesyonel yönetime geçmiş, kurumsallaşmış, yönetişim sistemini kurmuş demektir (Pazarcık, 2004:39).

Burada dikkat edilmesi gereken husus, her aile şirketi her evreyi aynı sırada veya hepsini birden tamamlamak durumunda olmadığıdır. Özellikle hisse devri kararları bazı evrelerin atlanılmasına ve belirli bir evrede kalmasına yol açabilir. Örneğin işin sahibi ve şirket yöneticisi olan baba veya anne, şirket hisselerinin büyük bir çoğunluğunu çocuklarına devredebilir; fakat aynı zamanda şirket yönetimini de devam ettirebilir. Bu aile şirketi modeli, baba veya annenin ölümlerine kadar devam edebilir (Alayoğlu, 2003:33).

### **2.2.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile Şirketleri**

Aile işletmelerinin ilk evresidir ve kurucu örgüt kültürünü şekillendirmeye çalışır. Sermaye bulma, yaşayabilecek bir ürün geliştirme ve pazardan pay alabilme, bu evrenin en önemli işidir. Yeni bir kadro oluşturmak gerekmektedir. Planlama ve koordinasyon zayıftır, ancak girişimcinin pek çok fikri vardır. Bu evrede devretme ve süreklilik gibi konular düşünülmez. Kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir (Erşahan, 2008:101).

Bu dönemde, girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alındığı merkezîyetçi bir yönetim anlayışının söz konusudur.

İşletme hisselerinin çoğunluğunun tek bir kişi ya da karı-kocanın elindedir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde çok düşük oranda hisseye sahipleridir ve dolayısıyla bu kişilerin mülkiyet otoriteleri zayıftır (Karpuzoğlu, 2000: 94).

Bu aşamada kurucunun yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile birleştiğinden şirket kısa zamanda yol alır ve bu durumun doğal olarak başarıyı getirdiği söylenebilir (Fındıkçı, 2007:21-22). Kurucunun kaydettiği başarı ve ilerlemeler, ailenin diğer üyelerini de etkilerek onları şirkette görev alma yönünde teşvik etmektedir.

Bu dönemde, aile şirketlerinde kurucu aynı zamanda şirketin yöneticisidir ve şirketin sermayesi doğrudan kurucunun tasarrufu ve çabalarına bağlıdır (Ateş, 2005:7). Kurucu tüm enerjisini şirketteki işlere vermekte ve üretim, satın alma, satış, personel alımı, müşteri bulma, yeni göreve başlayan iş görenlerini gibi temel faaliyetlerle bilfiil kendisi ilgilenmektedir (Ofloğlu, 2006:7).

Pek çok kurucunun bilfiil faaliyetlerine yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu sayede müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artar ve finansman nakit akışı ivme kazanmaktadır. Ancak müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak şirkete kaydırılması firmanın kurumsallaşması için son derece önemlidir (Özuysal, 2006:11).

Bu tip aile şirketlerinde, ancak işletme belli bir büyüklüğe ulaştığında, işleri ve çalışanları tek başına yönetemez hale geldiği için, yeni bir yönetici istihdam ederek, mevcut işlerinin bir kısmını ona devrettiği de sıkça görülen bir uygulamadır (Atila, 2007:49).

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri kuruluş aşamasında diğer şirketlerle aynı problemlere sahip olmakla beraber, kurucu ve aile değerlerinden etkilendiği için farklı problemleri de vardır. Birinci nesil aile şirketlerinde karşılaşılan önemli problemler şu şekilde sıralanabilir (Alayoğlu, 2003:33-34):

- Girişimcinin tutumları ve değer yargıları örgüt yapısına da yansımakta ve girişimci şirkette takım çalışmasını özendirmekten ziyade çalışanlarla birebir ilişki kurmayı ve iletişimin odak noktasında olmayı tercih etmektedir.
- Girişimci ile her an iletişime geçilebilen bu şirketlerde yazılı prosedürler çok önemli değildir ve sorunların ortaya çıkmasını önlemek yerine sorunlar ortaya çıktıktan sonra geçici tedbirlerle çözülmeye çalışılmakta ve belirsizlikler söz konusu olmaktadır.

- Girişimci ailesine yeterince zaman ayıramamakta ve iş hayatını özel hayatına da taşımaktadır. Dolayısıyla aile şirketinin bu aşamasında iş-aile dengesi kurulamamaktadır denilebilir.

- Bu aşamada tanıtım harcamalarının, riskin ve likidite ihtiyacının yüksek olmasına karşın nakit akışı zayıftır.

- Çeşitli ailesel problemlere karşı şirket aşırı hassastır.

- Bu aşamada aile şirketleri genelde patronal şirket özelliği göstermesi sebebiyle şirketin geleceği tek kişinin vizyonu, enerjisi, esnekliği, yeterliliği ve şansına bağlı kalmaktadır.

- Bu aşamada gelecek nesil için mülkiyet ve yönetim yapısına ilişkin bir planlama yapılmamaktadır.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi, aile şirketinin ilk yaşam evresinde, girişimcilerin sahip olduğu kültür, inanç ve tutumların, kurum kültürüne büyük oranda etkilediği birincil nesil aile şirketleri bulunmaktadır. Bu evrede, şirketin tamamıyla kurucuya bağlı bir özellik gösterdiği, tüm temel ve stratejik ve fonksiyonların kararların bizzat girişimci tarafından alındığı merkeziyetçe bir yönetim anlayışının mevcut olduğu gözlenmektedir (Ofloğlu, 2006:7).

Bir başka ifade girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketlerinde mülkiyet ve yetki kurucudadır; ve kurucunun, iletişimin odak noktasında olmak istektedir. Kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Planlama ve koordinasyon zayıftır, ancak kurucunun pek çok fikri vardır. Bu evrede devretme ve süreklilik gibi konular düşünülmez, çünkü kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir. Ayrıca aile şirketinin bu aşamasında iş-aile dengesi kurulamamaktadır (Özuysal, 2006:11) (Yalçın ve Günel, 2004:73).

### **2.2.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği Birinci Nesil Aile İşletmeleri)**

Aile işletmelerinin bir diğer kuruluş şekli de, kardeşlerin ortaklığı şeklindedir. Mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır (Kırım, 2001:22). Yani gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan kardeş ortaklıklar oluşturur (Karpuzoğlu, 2004:101).

Aile şirketlerinin bu aşamasında iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir (Ateş, 2005:28). Büyüyen ve gelişen aile şirketi

evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde olduklarını ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek büyüme dönemine girmesi nedeni ile diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülmektedir (Özuysal, 2006:11).

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Dolayısıyla büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genişleme/büyüme süreci henüz tamamlanmadığı için şirket bünyesinde bir sistemleşmeden bahsedilememektedir (Fındıkcı, 2007: 22).

Bu noktada, yazılı standart ve prosedürlerin eksikliği söz konusudur. Şirketin kuruluş aşamasındaki sorunların bir kısmı çözümlenerek büyüme sürecine girildiğinden bu dönemde bulunan işletme, üretim yapıyorsa yeni üretim yerleri, pazarlama yapıyorsa yeni pazarlar ya da ticaret yapıyorsa yeni ürün ve hizmetleri pazarlama yoluna gider. Zamanla şirketin satışları ve ürün çeşitliliği artar (Fındıkcı, 2007: 22).

Bu evredeki aile şirketleri, buldukları durumu, hedeflerinin ne düzeyde gerçekleşmiş olduğunu sorgulamaya başlarlar. Yoğun rekabet içeren ve sürekli değişen çevre içerisinde, stratejik kararların alınmasının önemi anlaşılmaya başlanır. İşi büyütme zorunluluğu ortaya çıkar. Birinci evredeki merkezîyetçi yönetim anlayışı yavaş yavaş terk edilerek girişimci sahip olduğu mülkiyeti, gücü ve yetkiyi diğer kişilere paylaşma yoluna gider (Yalçın-Günel, 2004:72-74).

Bunun sonucunda; işbirliği, takım çalışması gibi unsurlar gündeme gelir. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin pazar paylarında artış meydana gelir ve borçlanmaya duyulan ihtiyaçları azalır. Çocukların büyümesi ile birlikte işletme, aile birliğinin merkezine yerleşir ve eğitimini tamamlamış çocukların işletmede görev almaları ebeveynler tarafından beklenmeye başlanır. Bu evrede, önceden ihmal edilen eğitim ve gelişme faaliyetlerinin üzerinde ciddiyetle durulur. Şirketin geleceğine yönelik planlaması, servetin dağıtımı gibi konular da gündemde yerini alır (Yalçın-Günel, 2004:72-74).

Yine bu evrede, aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır (Ofloğlu, 2006:9). Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi, aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında şirketin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile şirketlerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:104):

- Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde aile bireyleri arasında rekabetin doğurduğu çatışma ve çekişmelere rastlanmaktadır. Yönetimin kime devredileceği sorusu da çatışma kaynaklarından biridir (Alayoğlu, 2003:35-37).

- Kardeş ortaklığında üzerinde durulması gereken bir başka sorun da, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek hizipleşme eğilimidir (Ateş, 2005: 29).

- Aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Ailenden olan çalışanlara iltimas geçildiği, bu kişilere özgü pozisyonlar yaratıldığı görülür (Ofluoğlu, 2006:9).

- Bu dönemde karşılaşılan en büyük sorunlardan bir diğeri de kâr dağıtımı ve kârın işe yatırılması konusunda kardeşlerin ihtilafa düşmesidir (Karpuzoğlu, 2004: 104-108).

- Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan bazıları uzman çalışanların bulunmaması, aile üyelerinin yönetim için yetersiz kalmaları, yazılı kuralların olmaması ve piyasa şartlarına göre işletmenin yeniden düzenlenmesi (Yalçın ve Günel, 2004:73) şeklinde sıralanabilir.

Görüldüğü üzere, bu evrede bulunan aile şirketlerinde bir önceki evrede karşılaşılan bazı sorunlar ortadan kaldırılmakla birlikte, aile üyeleri arasında yaşanan rekabet temelli çatışma ve huzursuzluklar, aile değerlerinin iş değerlerinde daha fazla önemsenmesi, organizasyonda profesyonel istihdam yetersizliği gibi ciddi zaaf lar bulunmaktadır (Ofluoğlu,2006: 9).

Bu aşamada, söz konusu sorunların şirkete zarar vermesini önlemek amacıyla, pazar şartlarına ve şirket amaçlarına uygun sistemler kurulmalı ve aile üyelerinin yetersiz kaldığı durumlarda profesyonel istihdamına gidilmelidir (Alayoğlu, 2003:37).

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.

Türkiye'de işletmelerin büyüme sürecinde aile içi uyumun en iyi örneklerinden birisini Sabancı ailesinde görmek mümkündür. Sanayileşme döneminde, ailenin, benzer diğer ailelere göre en önemli avantajı altı kardeşin birbirini tamamlayıcı bir şekilde uyum sergilemesidir. Altı kardeşten her birisi, birbirini tamamlayıcı ayrı fonksiyonlarda uzmanlaşarak adeta birbirlerini

tamamlamışlar ve gelişme ve büyümeye önemli katkı sağlamışlardır (Karademir ve Diğerleri, 2006:113).

### **2.2.3. Kompleks Aile Şirketleri (Kuzenlerin Yönettiği 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 (Karpuzoğlu, 2004:108). Aile şirketlerinin bu aşamasında, şirkete hissedar olan pek çok kuzen bulunur ve aynı zamanda, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkarmıştır (Kırım, 2003:25).

Bu evrede hem aile hem de işletme olgunlaşmıştır. Kurucu eskisi kadar tek ve mutlak güç değildir. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olmaktadır (Yalçın ve Günel, 2006:72).

Kompleks aile işletmelerinde birden fazla nesil şirkette istihdam edilmektedir. Farklı anlayıştaki birçok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur. Şirket holding görünümündedir, fakat bu holding görünümlü kuzen ortaklarının bir kısmı büyüme özelliklerini gösterirken, bir kısmı olgunlaşma evresi karakteristiklerini yansıtmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:74).

Kompleks aile işletmeleri genellikle merkezîyetçilikten kaçınma yönünde bir anlayış hakim olduğundan kararları profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aile üyelerinden oluşan bir grubun aldığı görülmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri içerisinde, görevlerinin hiçbir etki altında kalmaksızın yönetme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır (Haşit ve Develioğlu, 2004:373).

Bu evredeki şirketlerde, işler gerçekleştirilirken takım çalışması ve kişiler arası işbirliği ön plana çıkar. Kontrol fonksiyonlarına daha önem verilmeye başlanır. Kompleks aile şirketlerinin büyüme hızı düşmüş olmasına rağmen büyüme sürmektedir, borçlanma ihtiyacında ise bir azalma söz konusudur. Ürün ve hizmetler müşteriler/alıcılar tarafından tamamıyla benimsenmiş ve piyasada büyük bir taleple karşılanmaktadır. Güçlü bir kurumsal imaja sahip olan kompleks aile şirketleri, pazarı etkiler durumdadır. (Gümüştekin, 2004:521-533).

Formalizasyona duyulan ihtiyaç had safhaya ulaşmıştır. İş için gerekli prosedürleri iş bölümleri, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, işbirliği yapacak

bölümler gibi konular halledilmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde iş kişiselleşmekten uzaklaştırılıp, işletme amaçları daha önemli hale gelmektedir. Şirketin faaliyetlerinde dikkate alacağı bir stratejik planı mevcuttur. Şirket çevre konularını dikkate alarak kendini sürekli revize etmektedir. İşletmenin toplumsal sorumlulukları da artmaktadır. Topluma, devlete, müşterilere ve tedarikçilere daha dikkatli davranılmaya çalışılmaktadır çalışılmaktadır (Yalçın ve Günel, 2004:74).

Alayoğlu'na (2003: 38-39) göre, 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. Bununla birlikte şirkette çalışan aile üyeleri kendilerini şirket kârından ya da zararından sorumlu kişiler olarak görürler. Bir başka ifadeyle, aile üyeleri buldukları pozisyonların gereği olarak aldıkları kararların şirket geleceğini etkilediğinin farkındadır.

Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması ya da çalışmak istemesi, işletme-aile dengesinin nasıl sağlanacağı sorusunu gündeme getirir. Bu aşamada aile şirketlerinin karşılaştığı en temel sıkıntılar şunlar olabilir (Alayoğlu, 2003:38-39):

- Farklı coğrafyalarda ikamet eden, farklı ilgi, bilgi, gelir ve deneyime sahip olan, farklı akrabalık ilişkileri ve seviyeleriyle birbirine bağlı olan aile üyelerinin varlığı sebebiyle, farklı aile kollarının şirket yönetimi ve muhalefesinde yer almaları olası çatışmalar için önemli bir potansiyel oluşturmaktadır,
- Yönetime katılmayan aile fertleri yönetimi eleştirirken, kendilerine şirket faaliyetleriyle ilgili yeterli bilgi verilmemesinden ve aktif olarak yönetimde görev almamaktan rahatsızlık duymaktadırlar.
- Aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak düşünmeleri, aile ve şirketten ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri ve şirketin belli bir büyüklüğe ulaşmasıyla varislik için çok sayıda aday olması aile içi çatışmaları körüklemektedir.
- Yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile üyelerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri problem teşkil etmektedir.
- Varis adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Şirkette çalışan aile üyelerinin şirket içerisinde muhalefet ve iktidar grupları oluşturmaları ve kendi çıkarlarını önemsemeleri yönetimin etkinlik ve verimliliğini azaltmakta,



uygulamaları engellemekte ve bu durumdan çalışanların moral ve motivasyonları olumsuz etkilenmektedir.

- Aile dışından ortakların da şirkette yer alması halinde, söz konusu kişilerin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumluluğu kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini belirtmeleri çeşitli sorunlara sebep olabilmektedir.

- İlk kurulan şirketin kârlılığını kaybederek tüm grubun kârlılığını düşürmesi ciddi problem yaratabilmektedir, şöyle ki; aile şirketlerinde genellikle ilk kurulan şirkete karşı duygusal yaklaşılmakta ve şirketle ilgili kararlar duygusal olmaktadır.

- Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise, holding veya gruba bağlı her bir şirketin başına geçecek kişinin tespiti de bir başka sıkıntı sebebidir.

- Aile dışından ortakların şirkete ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri.

- Hissedarlar alışık oldukları yaşam tarzını devam ettirebilmek için daha fazla kâr payı ister ancak, şirketin de büyüebilmesi için sermayeye ihtiyacı vardır ve bu çelişki kuzenler konsorsiyumunda çoğunlukla karşılaşılan (Ateş, 2005:32) çıkması muhtemel sorunların sebepleri arasında sayılabilir.

Görüldüğü gibi, Kompleks aile şirketlerinde, aile şirketlerinin kurumsallaşması (ilişkilerin belirli kural ve ilkelere bağlanması) gerçekleşmemişse, aile bireyleri arasında mülkiyet, gelir, kariyer olanakları açısından çatışma ve gruplaşmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bu noktada, bir liderin görevlendirilerek şirketin strateji, hedef ve politikaları doğrultusunda iş ve aile arasında bir denge kurulmasının sağlanması çatışma ve gruplaşmaların şirkete getireceği zararı minimize etmek bakımından son derece önemlidir (Yalçın ve Günel, 2004:74).

Geleneksel, sistemi olmayan, profesyonelleşmeye ve ilkelere yeterince önem vermeyen, aile ve işletme yönetimini birbirinden ayırmayan yönetim tarzı ve anlayışının kaçınılmaz ve arzu edilmeyen sonucu olarak bu durumlar ortaya çıkmaktadır. Belirtilen olumsuzlukların yaşanmaması ve şirketlerin nesilden nesile gelişerek devam edebilmesi için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu

önlemleri alanlar sürekli olmayı başarabileceklerdir (Tikici ve Uluyol, 2006:462-463).

#### **2.2.4. 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 (Karpuzoğlu, 2004:115).

Aile işletmesi ilk üç evreyi atlatmışse, bu evreye ulaşmıştır. Bu evrede işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ek sermayeye gereksinimi vardır, bu nedenle aile halka açılma kararı ile karşı karşıyadır. Aile içinde yeterli yönetici yoksa, profesyonel yönetime geçme de bir başka önemli karardır. Aile işletmelerinin çok küçük bir kısmı bu evreye ulaşabilmektedirler (Yalçın ve Günel, 2004:74).

Son evrede bulunan aile şirketleri, kurumsallaşmayı ve dolayısıyla sürekli olmayı başarmış aile şirketleridir. Bu şirketlerin vizyon, misyon, stratejik planları (şirketin bugünkü durumuyla gelecekte olmak istediği nokta, analiz edilerek stratejik planlar oluşturulur), uzun vadeli mali hedef ve politikaları, temel iş kolları belirlenmiş olup performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, seçme ve yerleştirme, kariyer yönetimi, ücretlendirme, terfi gibi fonksiyonlar sisteme bağlanmıştır

İş ve işgücü analizleri önemsenir ve işin yürütülmesi aile içi ilişkilerine (kanbağı, evlilik bağı, güvenilirlik vb.) değil; bilgi, yetenek, beceri gibi liyakat esaslarına dayandırılmaktadır. Sürekli olmayı başarmış aile şirketlerinin bir diğer karakteristik özelliği, faaliyetleri arasında kârlılığın yanı sıra iç ve dış müşterileri memnuniyetini ve sosyal karlılığı da odaklanmaktadır (İşler ve Çağlar, 2004:140-147).

Dolayısıyla sürekliliği sağlayan aile şirketlerinin başarısında belirleyici olan temel karakteristikler arasında aile üyelerinin birlik, beraberlik ve dayanışması, ilkelerin geçerli olduğu bir sistem anlayışına dayanan organizasyon yapısı, aile ve dolayısıyla işletmede geçerli olan değerlere bağlılık, girişimcilerin işin içinden yetişmeleri nedeniyle işi iyi bilmeleri, profesyonel bir yönetim ekibi ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanların yetkinliği gibi faktörler sayılabilir (Tikici ve Uluyol, 2006:462-463).

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 (Alayoğlu, 2003:40):

- Yüksek oranda kurumsallaşma öğelerini bünyesinde barındırmalarından dolayı bu aşamada aile şirketlerinin karşılarındaki en önemli problem katılıktır. Bunun sonucu olarak da, dış çevredeki yenilikler doğrultusunda ilke ve standartların değiştirilmemesi ve/veya kurallara körü körüne bağlılık aile şirketlerinin bu evresinde yaşayabilecekleri olası sorunların başında gelmektedir.

- 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.

- Aile üyelerinin profesyonellerin emri altında çalışmalarının söz konusu olabilmesi, terfi ve benzeri uygulamalarda profesyoneller ile aile üyelerinin eşit şartlar içerisinde değerlendirilmesi, aile üyelerinin profesyonelleri engellemeye çalışmasına ya da bu durumdan ötürü moral ve motivasyon düşüklüğü sebebiyle potansiyellerini kullanamamalarına sebep olabilmektedir.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi, aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu işletmeleridir (Günel, 2005:20).

Aile şirketlerinin başarıları önceki nesiller ile yeni nesiller arasında zaman uyumlu olarak bağların iyi kurulması ve sözde değil uygulama alanlarında yoğun ilgi ve gayret göstermeleri gerekmektedir. İhtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinen şirketler, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime uğramak durumundadırlar (Çelik ve Diğerleri, 2006:481).

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 arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulması çok önemlidir (Alayoğlu, 2003:41). Dolayısıyla aile şirketlerinin gelecekte de var olmalarını sağlamak için, profesyonelce yönetilmeleri çok büyük bir önem taşımaktadır.

### 2.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI

Ülkemizde olduğu gibi tüm dünya ülke ekonomilerinde yönlendirici bir dinamik unsur teşkil eden aile işletmeleri, ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer ve üstlenmiş oldukları ağır ekonomik yükün yanı sıra, toplumsal ve siyasal denge unsuru olmaları ve göstermiş oldukları olumlu etkiyle ülke ekonomilerinin yapı taşını oluşturmaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2004:334).

Ülke ekonomilerinin yapı taşını oluşturan aile şirketleri de insanlar gibi doğar, büyür, olgunlaşır ve yaşamları sona bulur. Nesilden nesile geçen aile şirketlerinde bu değişim sürecinde hem aile, hem işletme, hem de mülkiyetin dinamikleri değişmektedir. İşletmenin gelişimi bazen bir nesil, bazen birkaç nesil sürmektedir. Aile şirketleri yaşam eğrisindeki konumlarına göre farklı karakteristiklere ve sorunlara sahip olmaktadır (Ateş, 2005:27).

Öte yandan aile şirketleri birbirlerinden farklıdır. Çünkü her ailenin farklı bir yapısı vardır, bu yapı ailenin diğer üyeleri ile ve dış dünya ile ilişkilerini belirleyen sınırları içerir. İşte aile yapısı ve dayanışması aile şirketlerini birbirinden ayırır. Bunun yanısıra değişik ülkelerdeki aile şirketleri de birbirine benzemez, çünkü kültürleri farklıdır. Fakat her aile şirketinin, dünyanın diğer ülkelerindeki aile şirketleriyle ortak paydası bulunur (Erşahan, 2008:94).

Bundan ortak paydadan çıkarak, tüm aile şirketleri, iki değişik sosyal kurum olan aile ve işletmenin birleşmesinden oluşmaktadır. Aile işletmelerine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında; aile şirketi, aile ve işletme alt sistemlerinden oluşur ve işletme, aile ve birey alt sistemleri iç içe girdiği için kompleks bir yapıya sahiptir (Gümüştekin, 2004:523).

Aile sistem teorisine göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Sözlü kuralları ve sözsüz kuralları ile aile belli bir amaç için çalışmaktadır. Açık ya da kapalı bir şekilde ailesi ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girerler. Aile hem işletmede, hem de ailede aynı tarzı benimserse sorun çıkmaktadır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir (Astrachan ve Diğerleri, 2002:48).

Burada en önemli sorunlardan birisi de, birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırtmaktır. Zira iki sistemin rolleri birbirinden farklıken, bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir (Taylor, 2006:2). Bu durumda her iki sistemin farklı değerleri olduğunu anlatmak önemli olacaktır.

Bu ayrımı yapmanın bir yolu, kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmaktır. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini aile üyelerine benimsetmek gerekmektedir (Astrachan ve Diğerleri, 2002:48). Aşağıdaki Tablo 2.4'de aile ve işletme sistemleri arasındaki farklar yer almaktadır.

Tablo 2.4. Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

<b>AİLE SİSTEMİ</b>	<b>İŞLETME SİSTEMİ</b>
Çocuk yetiştirme	Kâr elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürececek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel ilişkiler
Geniş zaman çevresi	Sınırlı zaman çevresi
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi

Kaynak: Ateş, 2005:23

Görüldüğü gibi aile ve işletme sistemlerin gereksinim duyduğu unsurlar açısından birbirine benzer. Ancak, aile amaçları bazı yönlerden işletmenin amaçlarından farklıdır. İşletmenin varlık sebebi kâr etmektir. Ailenin amaçları ise daha çok sosyal boyutludur. Amaçların birbiriyle örtüşme olasılığı olmasına rağmen, işletme ve aile amaçları zaman zaman kaçınılmaz biçimde birbirlerinden ayrılmaktadır (Astrachan ve Diğerleri, 2002:49).

Aile şirketleri sisteminde; eski nesil, yeni nesil, kardeşler, akrabalar ve aileden olmayan kişilerin her biri bütünü oluşturan parçalardır. Aile şirketinde sınırlar, aile konularıyla işletme konuları birbirinden ayrı tutulamadığı için genellikle karışır. Örneğin; kurucunun sağlığının bozulması, aile üyelerinden birinin boşanması, aile üyeleri arasındaki ilişkileri olduğu kadar, işletmenin yönetimini ve iş yükünün dağılımını da etkileyecektir. İş sorumlulukları konularında anlaşmazlıklar, işletmenin kaynaklarının nasıl harcanacağı, pazarlama stratejileri, öncelikli işletme konuları olsa da, aynı zamanda aile üyeleri arasındaki ilişkileri etkileyecektir (Gümüştekin, 2004:524).

Aile şirketlerini bu kadar farklı kılan unsurlar, üyelerinin kendilerini işletmeyle bütünleştirmeleri, farklı aile dinamikleri, üyeler arasındaki duygusal yoğunluk ve aile ve işletme arasında denge kurma çabaları etrafında dönen çatışmaların varlığıdır (Arıca, 2007:10).

Aile şirketlerindeki bu roller sisteminin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için, sistemin ortak amaçlar etrafında bütünleştirilmesi, birbirlerini desteklemesi ve aralarındaki ilişkinin sürekli olması gerekmektedir. Bu ise gerek ailenin işin içindeki yeri ve konumu ile ilgili gerekse de işin işleyişi ile ilgili belirli kuralların varlığını gerekli kılmaktadır (Atlı, 2007:20).

Aile şirketlerini daha başarılı yönetebilmek için aile şirketlerine özgü dinamikleri anlamak gerekmektedir. Bunun içinde aile şirketlerinin yapısal oluşumu üç dairesel aile şirketi modeline zaman boyutu eklenerek anlaşılabilir. Mülkiyetin, ailenin ve işin evrimi aile şirketlerinin oluşum ve gelişimini tüm boyutları ile özetler. Bu modele üç boyutlu evrim modeli denir (Günver, 2004:172):

Tüm ailelerde aynı olmasa da aile şirketlerinde mülkiyetin evrimi şu aşamaları içerir. Tek Patron yada tek kişinin kontrolü, kardeş ortaklığı, ve daha sonra da kuzenlerin ortaklığına dönüşür. Ailenin evrimi dört dönemden oluşur: genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile. Aile ekseni, mülkiyet ve işletme ekseninden farklıdır. Aile ekseninde geri hareket etmek mümkündür, aile üyelerinin biyolojik olarak yaşlanmaları ile aile ekseni hareket eder. Aile şirketlerinin gelişimi ise büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşir: işe başlangıç dönemi, büyüme ve formalizasyon dönemi ve olgunluk dönemidir (Günver, 2004:172).

Şimdi aile şirketlerinin yapısını daha ayrıntılı bir şekilde, mülkiyet ekseni, ailenin evrimi ve işletme ekseni olarak açıklayalım.

### **2.3.1. Mülkiyet Ekseni**

Tüm ailelerde aynı olmasa da aile şirketlerinde mülkiyet evrimi şu aşamaları içerir: Tek patron ya da tek kişinin kontrolü, zaman ilerledikçe kardeş ortaklığına ve daha sonra kuzenlerin ortaklığına geçilir (Ateş, 2005:27).

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 (Günver, 2004:176).

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 (Günver, 2004:176).

### 2.3.2. Ailenin Evrimi (Ekseni)

Ailenin yaşamsal dönemlerini kapsar. İnsan yaşamının doğal evreleridir. Birey önce bir çekirdek aile içinde doğar, daha sonra kendi çekirdek ailesini kurar ve bir sonraki nesli yetiştirir ve yegane amacı varlığını sürdürmektir.

Bu süreçte olağan ve olağandışı pek çok olay gerçekleşmektedir. Yeni kuşağın aileye katılması, otoritenin ebeveynlerden çocuklara geçmesi, kardeşlerin ilişkileri, kuzenlerle ilişkiler, evlilik ve emeklilik gibi olaylar zaman içinde ailede değişikliklere yol açmaktadır (Ateş, 2005:35). Ailenin evrimi dört dönemden oluşur: Genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve bayrağı devreden aile.

#### a) Genç İş Ailesi Dönemi:

Bu dönemde, ailenin ebeveynleri 40 yaşın altında, çocukları da 18 yaşın altındadır. Bu dönemde geleneksel ailenin gelişimini içeren pek çok olay gerçekleşmektedir: Evlilik, yerleşme, ilk çocuğun doğumu, diğer çocuklar ve çocukların okula başlaması gibi (Ateş, 2005:36).

Genç iş ailesinde evlilik müessesinin kuruluş ve işleyiş biçimi çok önemlidir. İki kişinin evlilik müessesesini algılamaları, aile ilişkilerinde etkileşim biçimleri farklı olabilmektir. Bu farklı bakış açıları eşler arasında sorun çıkarabilir, bu da aile işletmesini olumsuz etkilemektedir. Evliliğin oluşturabileceği bir başka sorun da güç mücadelesidir. Şirkete ortak olan eş girişimciyi destekler hatta bazen danışmanlık görevini de üstlenilmektedir. Eşin aktif olarak karar alma sürecine katılması güç dengelerini bozmaktadır (Ateş, 2005:37).

Genç iş ailesinin çocuk sahibi olmaları ve çocuk yetiştirmeleri zor bir süreçtir. Çocuklar anne babaları ile birlikte olmak istemelerine rağmen ebeveynlerin işi dışında harcayacak zamanları yoktur. Böylece çocuklar, anne babalarını işletmeyle paylaşmak durumunda kalırlar, bu da çocukların işletme ile ilgili olumsuz bakış açısı geliştirmelerine ve ilerleyen yaşlarında anne babalarını kendilerinden çalan işletmede çalışmak istememelerine neden olur (Ateş, 2005:37).

*b) İşe Başlayan Aile Dönemi:*

İşe başlayan ailenin ebeveynleri 35 ile 55 yaş arasındadır, çocuklar ise 15 ile 20 yaşlardadır. Anne baba, orta yaşlarında ve işletmenin stratejilerini ve kişisel yaşam tarzlarını yeniden gözden geçirme evresindedirler. Çocuklar ise iş yaşamlarının ilk basamaklarında ve aile işletmesinde çalışıp çalışmama kararı evresindedirler. Çocuklar aile işletmesinde çalışma kararını verebilmek için aile işletmesinin geleceği, liderlik olanakları ve finansal faydalar hakkında bilgi edinmelidirler (Ateş, 2005:38).

*c) Birlikte Çalışan Aile Dönemi:*

Birlikte çalışan ailenin en belirgin özelliği iki ya da daha fazla kuşağın aile işletmesinde görev almasıdır. Birinci kuşak 50-65 yaşlarında, iş deneyiminin ve otoritesinin zirvesindedir. İşletme kârlı ise kurucu yönetici yeni girişimlerle işi büyütmekte, kendisi de lüks bir yaşam sürmektedir. İkinci kuşak ise 20-45 yaş arasındadır. Aile işletmesinde çalışma kararını vermiştir ve işletmeye kişisel katkılarda bulunmaktadır (Ateş, 2005:40).

*d) Bayrağı Devreden Aile Dönemi:*

Bu ailenin en belirgin özelliği, kurucunun 65 yaşın üzerinde olmasıdır. Mülkiyet ve yönetimde pek çok değişim gerçekleşir. İşletmedeki devretme sıkıntıları aileye de yansımaktadır. Bu ailede ikinci nesil orta yaş dönemini geçirmektedir. Farklı kuşaklar çalışmakta ve ailede yeniden evlilik, boşanma, üveylik, tek ebeveynlilik gibi farklı durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu devrenin en önemli sorunu yaşlı neslin işten çekilmesi ve bir sonraki kuşağa liderliği devretmesidir (Ateş, 2005:41).

### **2.3.3. İşletme Evrimi (Ekseni)**

Aile şirketinin şirkete özgü özelliklerini içeren boyutudur. Şirketin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu sistemin tümünü etkilemektedir. Küçük bir şirketin aileden ve üyelerinin beklentileri ile büyük, profesyonelleşmiş bir şirketin birbirinden farklılık göstermektedir. Aile şirketlerinin değişiminde iki faktörden söz edebilmektedir. Bunlar: büyüklük ve karmaşıklık (Ateş, 2005:42).

Aile şirketlerinin gelişimi büyüklük ve yapılarının karmaşıklık derecesine göre üç aşamada gerçekleşir: Başlangıç dönemi, büyüme ve biçimleşme dönemi, olgunluk dönemi.



*a) Başlangıç Dönemi:*

İşe başlangıç dönemi, kurma ve ayakta kalabilme sürecidir. Şirketin hayal olarak başlamakta ve gerçek olmaktadır. İşe başlangıç döneminde kurucu, zaman, enerji ve kaynak harcayarak işin merkezinde yerini alır ve informal ilişki ağırlıklı bir yapı mevcuttur. İşletmenin tüm iletişimi kurucu kanalı ile gerçekleşir ve örgütsel yapı henüz kurulmamış olup, bu dönemde işletme sadece bir ürün ya da hizmete odaklanmaktadır. Ayrıca kısa dönemli getiriler düşünülmekte ve piyasada yer edinmek birincil amaç olarak görülmektedir (Erşahan, 2008:99).

*b) Büyüme ve Biçimselleşme Dönemi:*

İşe başlangıç döneminin belirsizliğinden sonra, şirket yaşamının ikinci dönemine girer ve pek çok alanda genişler. Böylece satışları, ürünlerin çeşitliliği, çalışan sayısı artar. Örgüt yapısı ve süreçler biçimselleşir. Büyüme ve biçimselleşme dönemindeki şirketin en önemli özelliği, artan işlevsel yapısı ve ürünlerin çeşitliliğidir (Erşahan, 2008:99).

*c) Olgunluk Dönemi:*

Şirketin olgunluk döneminin belirtileri, istikrar ve yavaşlayan büyüme hızıdır. Aile şirketlerinde en belirgin olgunluk belirtisi, profesyonel yöneticilerin sorumluluk ve otorite sahibi olmalarıdır. Bu şirket kurulmuş, ayakta kalmak için direnmiş, büyümüş ve kendi endüstrisinde pazarını oluşturmuş bir şirkettir. Bu bir aile şirketi ise aile ile şirketin isimleri özdeştir ve aile toplum tarafından etkili ve başarılı bir aile olarak tanınmaktadır (Erşahan, 2008:99).

Olgunluk dönemindeki pek çok aile şirketinin kurucu aileleri, toplumda sosyal etkinliklerde çok göz önündedir. İçinde bulunduğu sektörün öncülerinden olduğu için pek çok profesyonel dernek ve örgütün yönetim kurulu üyesidir. Aile bu bağlamda işletmenin halkla ilişkilerinde çok önemli rol oynamaktadır. Olgunluk dönemindeki aile şirketi özel geçmişi, gelenekleri ile istikrarlı bir çizgidedir ve toplumsal duyarlılığı benimseyen bir imajı vardır (Erşahan, 2008:99).

## **2.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE ROLLER VE STATÜLER**

Sade bir tanımla, çoğunluk yönetimi ve mülkiyeti veya kontrolü bir ailenin elinde olup iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimle ilgilendiği işletmelere aile şirketi denilmektedir. Aile işletmeleri, iş ve aileden oluşan ikili bir sistem, bir komplekstir; işlerle ilgilenen aile üyeleri görev (iş) sisteminin ve aile sisteminin birer parçasıdır (Bowman, 2009:6).

Bu iki sistem çakışmaktadır ve bu da çatışmanın görüldüğü yerin başlangıcıdır. Çünkü her sistemin kendi kuralları, görevleri ve gereksinimleri vardır. Örneğin, aile sistemi duygusaldır, ilişkilere baskı yapılı ve sadakat sevgi ve ilgiyle ödüllendirilir. Bu sisteme giriş doğustandır ve üyelik kalıcıdır. Ayrıca aile üyelerinin rolleri (koca/baba, karı/anne, çocuk/erkek kardeş/kız kardeş) bazı beklenti ve sorumlulukları da beraberinde getirir. Buna ek olarak, ailelerin yılların birikimi olan kendi iletişim biçimleri ve sorunlara çözüm getirme usulleri vardır. Bu stiller aile meseleleri için belki iyi olabilir fakat iş ile ilgili çatışmaları çözmede en iyi yol değildir (Bowman, 2009:6).

Aksine, iş sistemi duygusal değildir ve sözleşmeler temelinde yürütülür. Giriş deneyime birikime ve potansiyele dayalıdır. Üyelik performans şartına bağlıdır ve performans maddi olarak ödüllendirilir. Aile sistemine benzer bir şekilde iş yaşamındaki başkan, müdür, çalışan ve hissedar gibi roller bazı belli başlı sorumluluk ve beklentileri de beraberinde getirir ve ev ortamında olduğu gibi iş ortamının da kendine has bir iletişim biçimi, sorun çözme ve karar alma usulleri vardır (Bowman, 2009:6).

Aile şirketlerindeki rollerin ve beklentilerin iç içe geçmiş olduğu görülmektedir. Genel olarak aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğu söylenebilmektedir; Aile (Yasal eş, çocuk, kuzen, amca, kardeş vb.), Girişimci (Sermayedar), İşletme mensubu (Profesyonel yönetici, işgören, danışman vb) (Alayoğlu, 2003:20).

Burada aile üyeleri, şirketi aile kimliğinin ve mirasının önemli bir parçası ve isteklerini karşılayabilmelerine olanak sağlayan bir finansman aracı olarak görürken; profesyonel yöneticiler, işletmeyi gelişme ve ekonomik başarı için bir araç olarak algılayıp, kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler. Girişimci ise, işletmeyi adaletli geri dönüşümü sağlayan bir yarım aracı olarak görme eğilimindedir. Dolayısıyla bu üç rolün beklentileri farklılıklar nedeniyle, ortak amaç üzerinde bütünlük sağlanamaz (Alayoğlu, 2003:20).

Aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmeleri için söz konusu roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aile ve işletmeye uygun birer vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları dikkate almaları, aileden olsun olmasın tüm çalışanlar için eğitimi önemsemeleri vb. gereklidir (Karpuzoğlu, 2004:134).

Roller sisteminin bütünleştirilmesinde dört kritik unsurdan söz edilebilir:

- a) Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi,
- b) İşletme sahipliğinin yönetilmesi,
- c) Gelecekteki yönetimin tanımlanması ve
- d) Vizyon belirlenmesi ve geliştirilmesi (Erşahan, 2008:163).

Sayılan unsurların başarıyla gerçekleştirilmesi için öncelikle işletmenin ve girişimcinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gerekecektir. Bunun için işletmenin nereye gitmekte olduğu; Profesyonel şirketlerin sahip oldukları avantajların neler olduğu; Global dünyada ne derecede rekabet edilebileceği; Aile şirketi olmanın gelişmeye engel teşkil edip etmediği; ediyor ise, ne şekilde bir engelleme ile karşılaşıldığı; gibi sorulara cevap aranmalıdır.

Ayrıca bir tepe yöneticisi olarak sahip olunan başarıların hangileri olduğu; çalışma arkadaşları ile ilişkilerin ne durumda olduğu; aile desteğinin ne kadar olduğu; anne, baba, çocuk, kardeş, patron, yönetici ve danışman dengesinin ne olduğu ve bu dengenin nasıl kurulduğu gibi... soruların da cevaplandırılması gereklidir. Yukarıdaki soruların cevaplanması stratejik planlamanın etkinliğini artıracak ya da azaltacak kritik bir hususu teşkil edecektir (Erşahan, 2008:163).

Aile şirketlerini daha başarılı yönetebilmek için aile şirketlerine özgü dinamikleri anlamak gerekmektedir. Bu dinamikleri anlamak içinde önce aile şirketlerindeki insanları tanımak gerekmektedir. Bir aile şirketinde üç grup insan vardır (Atılgan, 2003:102):

- Çalışanlar
- Hissedarlar ve
- Aile üyeleri

Bu üç farklı gruptan herbiri bir daire ile ifade edilirse tipik bir aile işletmesi üç daire modeli olarak tanımlanabilmektedir. Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklamaktadır (Günel, 2005:38).

Tüm bu insanlar da aileden olanlar ve olmayanlar olarak iki grup altında toplanabilir. Her grubun kendi bakış açısı ve ilgilendikleri şeyler vardır ve hem aile hem de şirket için de baskı uygulamaya muktedirlerdir (Bowman, 2009:6):

1. Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Hissedar ama aile üyesi değil ve şirkette çalışmamaktadır.
3. Şirkette çalışmakta ama ne hissedar ne de aile üyesidir.
4. Aile üyesi ve hissedar fakat şirkette çalışmamaktadır.

5. Hissedar, şirkette çalışıyor fakat aile üyesi değildir
6. Aile üyesi, hissedar değil fakatta şirkette çalışmaktadır.
7. Aile üyesi, hissedar ve şirkette çalışmaktadır.

Bu 7 grup insan her aile şirketinde bulunmasa da bir kısmı mutlaka bulunacaktır. Bu modele bakıldığında neden aile şirketlerinde ikilem oluyor, çatışmalar eksik olmuyor anlaşılacaktır. Çünkü burada her grup farklı bir çıkar peşindedir (Atılğan, 2003:103).

Bu model çerçevesinde oluşturulan aile için görev anlaşmalarının, genel sözleşme ve karşılıklı anlaşmaların muhtemel temellerine göre yapılması gerekmektedir. Genellikle bu anlaşmalar, işletmenin başına getirilmek üzere aileden bir temsilcinin seçilmesi gibi konuların belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Başka bir deyişle aile dışı ilişkisel bir anlaşma hassasiyetini taşımalıdır. Ayrıca bu anlaşmalarda, aile ekonomi mantığına ve yeteneklere göre hareket edilmelidir (Gomez and Others, 2001:2).

Bu kısımda ise yukarıda anlattıklarımızdan yola çıkarak, aile şirketlerindeki mevcut statüler, statü sahiplerinin rollerini icra etme şekilleri ve şirketlerin gelecek nesillere aktarılmasında bu kişilerin fonksiyonları anlatılacaktır.

#### **2.4.1. Aile Üyesi Olanların Üstlendikleri Statüler**

Aile üyelerinin üstlendikleri roller kişilerin ailenin bir parçası olmalarından dolayı elde ettiği statülerinin gerektirdiği davranışları içerirken aileden olmayanların üstlendikleri roller ise bilgi, beceri ve deneyimlerinin sonucunda elde ettikleri statülerin uygulamaya aktarılış biçimini içerir. Bu noktada öncelikle incelenecek konu ailenin üstlendiği girişimci, varis ve akrabalık statüleridir (Karpuzoğlu, 2004:35)

##### **2.4.1.1. Girişimci statüsü**

Girişimci ile ilgili farklı kaynaklarda birçok tanıma rastlamak mümkündür. Girişimciliğin çok boyutlu niteliği bu olgunun farklı özelliklerinin ön plana alınarak tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu özelliklerin başında ise, risk alma ve yenilik yapma gelmektedir (İlhan, 2004:70). Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Girişimci bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir (Bilgin, 2007:20). Bununla birlikte girişimcilik; girişimcilerin risk alma, fırsatları

kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tümüne verilen addır (Çetindamar, 2002:34).

Girişimci üretim faktörlerini bir araya getirerek ekonomik değerler üreten ve kâr veya zarara katlanan kişilerdir. Girişimci önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirir. Dinamik, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, risk alabilen bir kişidir (Atılgan, 2003:100). Tanımlardan anlaşılacağı üzere girişimci genel olarak; iş ile ilgili riskleri görebilen ve bu riskleri göze alan, organize eden ve yöneten kişidir.

Buna göre bir şirket aile şirketi olsun ya da olmasın girişimcinin yukarıda belirtilen özelliklerin en az bir kısmına sahip olacaktır. Görüleceği üzere girişimcinin işletme için önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde girişimci oldukça büyük etkiye sahip kişidir (Bilgin, 2007:21).

Kültür, stratejik vizyon ve hedeflerin şekillenmesinde kurucunun üst yönetimdeki konumu etkili olmaktadır. Kurucunun ne kadar merkezde yer aldığı kararlarda etkili olmaktadır. Kurucunun kişiliği kültürü, kültür de çalışma şeklini, işletmenin gelişimini ve değişime uyum niteliğini etkilemektedir (Erdil ve Diğerleri, 2004:68).

Görüleceği üzere aile şirketinin kaderi ve karakteri üzerinde en etkili kişi girişimcidir. Girişimci işletmeyi kurarken faaliyet alanını, büyüklüğünü, kullanılacak teknolojiyi, hedef kitleyi belirler ve işletmenin yolunu kendi görüş ve düşüncelerine göre çizer. Girişimci de hem dış çevreden hem de aile değerlerinden ve diğer aile üyelerinden etkileneceğinden ailenin iş değerleri ile aile ilişkilerinin şirket stratejisini destekler yönde olması gerekir (Atılgan, 2003:100).

Kendisinin büyük çaba sarf ederek kurup bugünlere getirdiği işletmesinin kendisinden sonra da varlığını devam ettirmesi kurucu için oldukça önemlidir. Aile şirketinde inanç ve değerler en başta kurucu tarafından getirilmiştir. Amaç da kurucunun amacı ile şekillenmiştir (Erdil ve Diğerleri, 2004:68). Girişimcinin bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile, işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde önemi oldukça büyüktür.

#### **2.4.1.2. Varis statüsü**

Varis, gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve şirket yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişidir (Karpuzoğlu, 2004:46). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından yeterli

bilgi, deneyim ve motivasyona sahip varis/varislerin mevcudiyeti, varisin doğru belirlenmesi ve seçilen varisin, varis adaylarının işletmenin geleceği göz önünde bulundurularak yöneticilik için hazırlanması son derece önem taşır.

Aile şirketlerinin çok azının ikinci nesle ve bunların da az bir kısmının üçüncü nesle ulaşabildiği araştırmalar sonucu ortaya konulduğu göz önüne alınırsa devir konusunun önemi anlaşılmaktadır. Kurumsallaşmak isteyen bir firmanın objektif bir varis seçim stratejisi olmalı ve bu stratejiyi uygulamaya koyarak varisi tepe yöneticiliğine hazırlaması şarttır (Atılğan, 2003:103).

Çünkü bu uygulama aynı zamanda şirketin de geleceğinin planlamasıdır. Kurumsallaşmış şirketlerde de işler planlı programlı yürür. Ancak, ne yazık ki, uygulamada şirketler bu planlamayı yapmamakta ve devir işini zamana bırakmaktadır. Bunun sonucu ortaya çıkan kargaşa, şirketlerin ancak %20'sinin ikinci nesle ulaşmasını da bir ölçüde açıklamaktadır. Lider olacak varisin seçiminde açık kıstaslar konulmalıdır. Bu kıstaslar aile ve iş değerlerine göre katılımcı bir şekilde belirlenmektedir. Katılımcılık sağlanmazsa ilerideki çatışmalar kaçınılmaz olacaktır (Atılğan, 2003:103).

Bir varisin sahip olması gereken belli başlı nitelik ve karakterler vardır. Genel olarak varisin sahip olması gereken nitelikler bazıları; kafi derecede şirket bilgisi, yetenek, dürüstlük, aktif olma, sezgi, heves, yüksek derece azim, istikrarlılık, olgunluk, problem çözme, kişisel gelişime ve uzun dönemli bakış açısına sahip olmalı şeklinde sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2004:51-52).

#### **2.4.1.3. Akrabalık statüsü**

Burada akraba kavramından kasıt girişimcinin eşi, kız ve erkek çocukları, annesi, babası amcası, teyzesi, kuzenleri ve evlilik yoluyla aileye katılan herkestir (Karpuzoğlu, 2004:57). İnsan yaşamında iki önemli konu iş ve aile ise aile şirketi iki kavramı da içinde barındırmaktadır. Akrabalar aileden kişiler, şirket de kişilerin işidir. Bu ikilem içinde akrabalık statüsü, şirketin kurumsal kurullarla yönetilmesinin önünde önemli bir engel olarak durmaktadır (Atılğan, 2003:103).

Şirketin kurulduğu yıllarda akrabaların dayanışması önemli bir avantaj iken şirket gelişip büyüdüğü zaman akrabalık çatışmalarına sebep olmaktadır. Bunun sebepleri de genellikle varis seçimi, yönetim kademelerinde kimlerin bulanacağı vs. gibi yönetsel konulardır. Akrabalık ilişkilerinin öne çıkması sebebiyle tek kriter duygusal bağlar olmakta, kurulların, kurumların çerçevesi dışına çıkılmaktadır. Bu da

kurumsallaşma çabalarının önüne set çekmektedir. Kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için, kişilerin değil kurumların önemli olduklarının vurgulanması son derece önemlidir (Bilgin, 2007:21).

Akrabalarla ilgili en büyük sorunlardan biri, bazı akrabalar verimli ve etkin çalışırken, bazılarının işten atılma korkusu yaşamaması sebebiyle ise istedikleri zaman gitme veya düşük kapasite ile çalışma durumudur. Böyle durumlar ücret ve terfi gibi konularda adaletsizlik doğurmakta, diğer bireylerin motivasyonunu ve çalışma isteğini azaltmaktadır (Meşe, 2005:22). Bu noktada firmanın kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi açısından gerekli önlemlerin alınması ve kişilerin değil kurumların önemli olduklarının vurgulanması gereklidir.

#### **2.4.2.Aile Üyesi Olmayanların Üstlendikleri Statüler**

Aile işletmelerinde işletmeye, fiziksel ve/veya düşünsel çabalarını kiralayan ve bunun karşılığında ücret niteliğinde gelir elde eden kimseler vardır. Hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı olarak çalışan kişi işçi olarak tanımlanmaktadır (Erşahan, 2008:168). Kan bağı esasına göre değil iş için gerekli olan bilgi, beceri ve deneyim esasına göre işletmeye kabul edilen (aileden olmayan) bireyler bir işletmede iş gören, profesyonel yönetici, ortak veya danışman pozisyonuyla bulunabilmektedir.

##### **2.4.2.1. İşgören statüsü**

Belli bir ücret karşılığında şirkete emeğini katan, şirketin kuruluşundan beri kurucu ortağın yanında yer alan, şirkete ve şirket sahiplerine sadık kalan ustabaşı, şef vb pozisyonlarda bulunan kişiler geçimlerini sağlayacak bir gelire ve sosyal haklara sahip olma beklentisindedirler (Kıran, 2007:34).

Diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketlerinde; şirketin kuruluşundan bu güne kadar girişimcinin yanında emek sarf etmiş olan iş görenlerin özel yerleri vardır. Bu kişiler ek sosyal haklara sahip oldukları gibi, gerekirse işletme için fedakarlıkta yapabilirler (Atılğan, 2003:104).

Ayrıca iş görenle yönetim arasında karşılıklı bir güven vardır. İş gören seçimi, iş görenin sosyal durumu, ücretlendirme vs. gibi konularda kriter bulunmaması veya aileden haksız müdahalelerin olması, işletmede verimi düşüren önemli bir faktör olmaktadır. Performans ölçümü ve performansla göre değerlendirme birçok sorunu çözen ve verimi artıran önemli bir uygulamadır. (Atılğan, 2003:104).

Aile şirketlerinde de bu gibi kriterleri getirmek, kurumsallaşma yolunda önemli bir adım olarak görülmektedir. İşgören ile iş arasında denge kurulabildiği takdirde aile şirketlerinde hem iş istenen amaçlara uygun şekilde yerine getirilecek hem de işgören ruhsal ve ekonomik yönden refaha kavuşabilecektir.

#### **2.4.2.2. Profesyonel yönetici statüsü**

Profesyonel yönetici, yöneticilik eğitimi olan, yöneticiliği meslek edinen ve yöneticilik işinden para kazanan, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcilerin yaptığı işi yapan kişidir (Atılğan, 2003:104).

Pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, personel ve eğitim gibi konularda teorik ve pratik temellere sahip profesyonel yönetici, şirketin büyümesinde ve kurumsallaşmasında büyük önem taşır (Karpuzoğlu, 2004:66).

Profesyonel yönetici, kâr ve riski şirket sahibinin olmak üzere, mal/hizmet üretmek için üretim faktörlerini bir araya getirerek şirketi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Aile işletmelerinde genellikle, işin hacmi çok büyüdüğü ya da yönetim işlevinin daha başka donanımlar gerektirmeye başladığı ve yönetimi miras olarak devralacak ikinci ya da üçüncü kuşağın henüz hazır olmadığı durumlarda profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu kişiler aile üyelerinin sahip olmadıkları ya da yeterince sahip olmadıkları uluslararası pazarlar, yeni finansal teknikler ve teknolojiler gibi pek çok konudaki bilgiyi ve deneyimi beraberlerinde getirirler. Dolayısıyla firmanın yoğun rekabet ortamında başarıyla faaliyetlerini icra edebilmesi için profesyonellere gereksinim duyulur (Meşe, 2005:24).

Ancak profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde tutulmaları zor olmaktadır. Çünkü; aile şirketlerinde tepe yönetime bir profesyonelin geçme olasılığı çok düşüktür. Profesyonel yöneticiye; karar alan kişi olarak değil de aileden olan tepe yönetimin aldığı kararları uygulayan kişiler olarak bakılmakta. Bir işletmenin kurumsallaşması için hayati önemi olan profesyonel yöneticilerin, uzun süreli istihdam edilmeleri ve verimli çalışabilmeleri için; motive edilmeleri, karar alma süreçlerine katılmaları, ihtiyaçlarına cevap verilmesi, kariyer planlamasının yapılması öncelikle yapılması gerekenlerdir (Atılğan, 2003:104).

Aileden olmayan yöneticilerin işletmede sürekliliklerini sağlamak için yetki devri ve özerklik tanınması, kariyer yollarının açık olduğunun belirtilmesi, nazik ve



yardımsaver olunması, başarı ve çabalarının farkında olunduğunun gösterilmesi önemlidir (Karpuzoğlu, 2004:67).

Ayrıca profesyonel yöneticinin bir aile işletmesinde başarılı olabilmesi için şirket yapısını iyi anlayabilmesi ve gerekli değişiklikleri şirket kültürünü ve etkinliğini bozmadan yapabilmesi gerekmektedir. Daha da önemlisi patron ve arasında çok büyük bir güven ortamı olmalıdır. Aile şirketlerinde işletme sahibi için güven oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Güven ortak amaçlar ve paylaşılmış bilgiyle yükselmektedir (Erşahan, 2008:168).

#### **2.4.2.3. Ortak statüsü**

Şirketin öz sermayesinde payı olan aile dışındaki ortaklar genellikle aile şirketinin mevcut sermaye ile amaçlarına ulaşmasının mümkün olmadığı noktada devreye girerek işletmeye sıcak para akışını sağlarlar. Teknolojik değişim, yeni ürün geliştirme ve pazara arz etme, pazar payını artırma gibi durumlarda para ihtiyacı artan işletmeler bu ihtiyacı gidermek için ortaklık yolunu seçebilirler. (Bilgin, 2007:25).

Bu durumda yeni ortak ile girişimcinin görüşlerinin uyuşması önemlidir. Aksi takdirde çatışmalar doğar, ancak çoğu zaman aile dışından bir ortaklık olsa bile, iş üzerinde etkili olan aile kültürü değişikliğe uğramaz. Aileden olmayan ortak ile girişimcinin bakış açısındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleştirilirse şirketin etkinliği artar. Tersine bir durumun varlığı halinde ise çatışma için ortam hazırlanmış olur (Atılğan, 2003:104). Aile bireylerinin sayıca fazla olduğu aile şirketlerinde ortaklık durumu olsa dahi şirkette aile kültürü, inançları, değer yargıları devam etmektedir.

#### **2.4.2.4. Danışman statüsü**

Hukuk, muhasebe yönetim ve finans gibi konulardaki uzmanlıklarını anlaşma yaptıkları şirketlere taşıyan ve bu şirketlerin sorunlarını tespit ederek çözüm yolları öneren danışmanlara aile şirketlerinde de rastlanmaktadır (Bilgin, 2007:25).

Danışmanlar çeşitli konularda uzman olan kişilerdir. Bu kişiler genellikle duyulan noktada şirketin sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak için şirketlerle anlaşma yaparlar. Danışman seçerken uzman olmasına, aile ile dostluğu olan bir kişi olmamasına dikkat etmelidir. Aile şirketlerine danışman olacak bir uzmanın ise insan faktörü; ebeveyn ve çocukları, şirketin eski kuşaktan yeni kuşağa

devredilme planları gibi konularda da bilgili olması gerekir. Ancak şirketler belli bir büyüklükten sonra danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyarlar. Küçük işletmelerin genelde böyle bir ihtiyacı yoktur (Atılğan, 2003:104).

Danışman bir taraftan aile ilişkileri üzerinde çalışırken, diğer taraftan da işletmeye sistem kurar ve geliştirir. Danışman gerekli mekanizmaların (denetim, yönetim sistemi, performans değerlendirme) kurulmasına yardım eder (Atılğan, 2003:105).

Aile şirketlerinin danışmandan en etkin şekilde yararlanması için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. İlk yapılması gereken şirketin yetersiz olduğu alanların tespit edilmesi ve hangi konularda uzmana ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir. Daha sonra şirket yöneticilerinin zamanlarının önemli kısmını hangi çalışmalara ayırdıklarını ve danışmanlara neden ihtiyaç duyduklarını tespit etmeleri gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2004:69).

Görüleceği üzere aileden olanların ve olmayanların üstlendikleri statüler ve bu statülerin icra edilme şekilleri farklılıklar gösterir. Şirketin kurumsallaşması yani faaliyetlerin etkinliğin ve işletmenin sürekliliğinin sağlanması, belirtilen kişilerin birbirleriyle uyum içerisinde çalışmalarına ve birbirlerini desteklemelerine bağlıdır. Dolayısıyla şirketin varlığında aileden olanlar kadar olmayanların da payı büyüktür ve bu kişilere duyulan ihtiyaç yadsınamaz bir gerçektir (Bilgin, 2007:27).

## **2.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM**

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim, kısaca, başkaları ile birlikte ve onlar vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışmak olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla yönetim sanatı, ne tek başına iş yönetimi, ne de yalnızca insanların yönetilmesidir. Bu munasebetle yönetim, işin yönetilmesini esas alarak, insanları işin yapılması için yönlendirme sanatı şeklinde ifade edilebilir (Yıldırım, 2007:29-30).

Ailesel yönetim ise, bir şirket yönetiminde mülkiyetin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması durumunda söz konusu olmaktadır ve bu yönetim şeklinin en önemli özelliği; üst yönetim kademelerinin söz konusu ailenin üyelerine açık olmasıdır (Koçel, 2007: 13).

Geçmiş çok eskilere dayanan ve en çok görülen işletme yönetimi de ailesel yönetimdir. Bu tip durumlarda işletmenin sahibi olan patron, aynı zamanda işletmede

her türlü faaliyet ile kararları almakta uygulamakta ve denetlemektedir. Günümüzde de gerek küçük gerekse büyük ölçekli bir çok işletmede ailesel yönetim sistemi devam etmektedir (Vural ve Sohodol, 2004:326).

Aile şirketlerinde genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Anne/baba/çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir. Her ne kadar karı koca arasında kurulan aile şirketlerinde nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri yapılarında barındırdıkları için aile şirketi statüsünde ele alınmaktadırlar (Ateş, 2005:5).

Günümüzde aile işletmelerini yönetim şekilleri açısından da üç şekilde sınıflandırabiliriz (Atılğan, 2003:102):

- Girişimci İşletmeler;
- Aile tarafından yönetilen işletmeler;
- Aile etkisindeki işletmeler;

Girişimci işletmeler, tek bir şahıs tarafından kurulan ve yönetilen işletmelerdir. Burada girişimci kendi kendisinin patronudur. Çoğu kararı tek başına alır ve uygular. Genelde küçük ölçekli işletmeler bu gruba girerler. Girişimci işletmelerin başarısı büyük ölçüde girişimcinin kişisel özelliklerine bağlıdır. Bu kişisel özelliklerinin başında başkalarını etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneği gelmektedir (Atılğan, 2003:102).

Bir aile üyesi tarafından kurulan ve yönetimi aile üyeleri tarafından yürütülen işletmeler aile tarafından yönetilen işletmeler olarak tanımlanabilir. Bu tür işletmelerde kilit yöneticilerin ya hepsi ya da büyük bir çoğunluğu aile üyelerinden oluşmaktadır.

Büyük ölçekli işletmeler genellikle profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir. Bu tür işletmelerde genellikle firma başkanı bir ailedendir. Ailenin işletmenin sermayesi içerisindeki payı az olmakla beraber (%10-%40) ailenin kâr dağıtımını, işletme hedefleri ve tepe yöneticilerin seçimi gibi kararların alınmasında önemli etkileri vardır (Atılğan, 2003:102).

Aile şirketlerinin yönetim biçimiyle, ailenin sosyo-kültürel yapısının paralellik gösterdiği de söylenebilmektedir. Bu durum, daha sonra gelen ikinci üçüncü kuşak çocuk ve torunlar boyunca, şirket ayakta kaldığı müddetçe devam etmektedir. Şirket aile şirketi özelliğini koruduğu sürece kan bağı olan nesiller şirketi birbirine devretmekte, yönetim ilgili ailede kalmaktadır (Erşahan, 2008:109).

Bu durumda, mevcut veya önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla aile şirketinin yönetiminde görev almaktadırlar. Şirket sahipleri gelecekte miras olarak bırakacakları işletmeyi, çocuklarının tanınmalarını istemektedirler. Çocuklarının gelecekte güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin şirketin ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünmektedirler (Özuysal, 2006:10).

Aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilmektedir. Bu tür şirketlerde güvenirliliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilmektedir. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilmektedir (Ateş, 2005:6).

Ayrıca aile şirketlerinde yönetimden bahsederken işletmenin hayat aşaması (dönemi) ve kurucunun yönetim tarzı dikkate alınması gereken iki önemli faktördür. İşletmenin hayat aşaması ve kurucunun tarzı, işletme sahip ve yöneticiliğinin tek elde toplanması veya ayrışmasını etkilemektedir. İşletmenin kuruluşunun ilk yıllarında sahiplik yanında, yönetim fonksiyonları da büyük ölçüde merkezi bir biçimde yürütülmektedir (Erdoğan, 2004:76).

Kurucu, öncelikle yöneticinin görevleri olan, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini de üstlenmiştir. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde işletme sahibi tek karar verici olduğu için, işletme yönetiminde kurumsallaşma sağlanamamakta veya geçmektedir. İşletmenin ilerleyen hayat aşamalarında yönetim fonksiyonlarının işletme sahibinden profesyonel yöneticiye geçmesi nispeten daha kolay olmaktadır. Böylece işletme yönetimi, işletme kurucusunun (sahibinin) kişisel tarzı yerine, kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yürütülmeye başlanmaktadır (Erdoğan, 2004:76).

Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip (yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa) olmaları, isabetsiz kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmaya 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 (Erşahan, 2008:112).

Aile üyelerinin iş konusundaki tecrübeleri ve uzmanlıkları önemli olmasına rağmen, işletmenin başarısının gelecekte devam etmesi için profesyonel yönetim

önemlidir. Aile işletmeleriyle, profesyonel yönetim arasındaki farklar: kâr, planlama, organizasyon, kontrol, yönetim kurulu faaliyetleri, yönetim geliştirme, sistemler, bütçeleme, yenilikler, liderlik ve kültür alanlarında gözlenebilir (Ünlü ve Selek, 2004: 13).

Aile şirketlerinde amaç sermayenin getirisini ve ailenin kâr payını artırmaktır. Yönetim kurulu aile üyelerinden oluşur, sık olmayan toplantılar yapar ve zayıf yönetim sergiler. Yönetim geliştirme yetersiz olup, iş başında eğitim vasıtasıyla programsız gelişme sağlanır. Aile şirketlerinde sistemlerin oluşmaması, bütçelerin kesin olmaması ve takip edilmemesi de yönetim sorunları arasındadır (Ünlü ve Selek, 2004: 13).

Ayrıca aile şirketleri büyük ve belirli riskleri alma eğilimindedirler, bu işletmelerde aile kültürü iyi tanımlanmamıştır ve kurucunun kültürüyle benzeşmektedir. Aile şirketlerindeki yönetim sorunları arasında iletişim problemleri ve yeni eleman yetiştirme gerekliliği düşünülebilir (Ünlü ve Selek, 2004:13). Aile şirketlerinde tüm bu problemler çevresel sorunlarla birleşince şirketleri başarısızlığa götürmekte ve kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır.

Günümüzde rekabet koşulları çerçevesinde aile şirketlerinin sürekliliği için, yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmekten geçmektedir (Çelik ve Diğerleri, 2004:191). Bunun içinde bazı anahtar faktörlerin uygulanabilmesi önem taşımaktadır. Bunlar (Birbil ve Özdemir, 2007:9):

- Aile ile iş dünyası arasında nasıl bir arayüz oluşturulacağını belirleyen bir yapının oluşturulması,
- Aile fertlerinin şirkete alımı ve değerlendirilmeleri konusunda bir istihdam politikasının oluşturulması,
- Aile fertlerinin işin gereklerine uygun olarak eğitilmeleri büyük önem taşımaktadır.

Sonuç olarak yönetim açısından gerekli düzenlemeleri yapamayan ya da bu düzenlemeleri sadece belirli kişi ve ailelerin yetenek ve öngörülerine dayandıran, yeni yönetim kavram ve tekniklerini benimsemeyen, profesyonel yönetimden uzak duran aile şirketlerinin günümüz rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri oldukça güçtür (Çelik ve Diğerleri, 2004:189-190).

Bu bağlamda aile şirketlerinin sağlıklı, dinamik ve istikrarlı bir yönetim yapısına kavuşturulabilmesi, gelecek nesillere başarılı biçimde aktarılabilmesi ve yaşam sürelerinin uzatılabilmesi için kurumsallaşma kapsamında profesyonel bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir (Çelik ve Diğerleri, 2004:189-190).

## **2.6. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA**

Aile şirketlerinin önemini, değerini, gücünü ve ilgili potansiyel tehditleri biraz inceledikten sonra kurumsallaşma eksikliği zaafına değinmenin zamanıdır (Ural, 2004:17). Bu kısımda genel olarak kurumsallaşma kavramı, örgütsel kurumsallaşma yaklaşımı, aile şirketlerinin kurumsallaşması ve aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasında kurumsallaşmanın önemi anlatılacaktır.

### **2.6.1. Kurumsallaşma Kavramı**

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendisine has bir ekol oluşturmuş, bir enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsal, bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır (Ural, 2004:18).

Kurumsallaşma herkesin biraz farklı anlamlar yüklediği bir kelimedir. Çoğunlukla bir takım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma sürece anlamında kullanılmaktadır. Ancak burada kurum olma ile kastedilen özelliklerinde organizasyonel/idari eksiklikleri de neler olduğu, herkese göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir (Ural, 2004:17).

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 süreçlerin standart hale gelişinin sağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003:62).

Bu tanımlamada üç husus özellikle dikkati çekmektedir:

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

Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, Örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:72). Bu tanımlamada ise (Alayoğlu, 2003:62):

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

Kurumsallaşmayla ilgili farklı kaynaklardan yapılan tanımlarıda incelersek: Kurumsallaşma, Organizasyonel değerlerin somutlaştırılması ve gereksinimlerin belirlenmesi yoluyla organizasyonların daha uyumlu hale dönüştürülmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Oflluoğlu, 2006:14).

Kurumsallaşmadan asıl anlaşılması gereken, sistem haline gelebilmektir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesinin ve karşılıklı etkileşim alt yapısının kurulmuş olması gerekir (Kırım, 2001:10).

Kurumsallaşma aile dışından yönetici tedariki ile halledilen bir hamle değildir. Kurumsal yönetim şirketlerde mal sahipleri ile yönetim arasındaki ve mal sahiplerinin menfaatini kollayan mekanizmaların kurulup işletilmesini amaç edinmektedir (Kurtoğlu, 2006:161).

Kurumsallaşma bir organizasyonun, kendini diğer organizasyonlardan ayırt eden bir yeteneğe sahip olması ve ayrı, özel bir kimlik üstlenmesidir. Ayrıca bir organizasyonun kurumsallaşması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal bir sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecini ifade eder (Sağlam, 1979:112).

İşletmeler için yaşamsal bir öneme sahip olan kurumsallaşma; bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004:72).

Bütün bu yaklaşımlar göz önünde tutularak genel bir tanım yapılacak olursa; kurumsallaşma, Bir şirketin kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimlik kazanması süreci şeklinde ifade edilebilir (Alayoğlu, 2003:63).

Buraya kadar yapılan tanımlara bakıldığında kurumsallaşmış bir işletmenin organizasyonel değerlerin somutlaştırılması suretiyle kendine özgü iş yapma biçimleri, kuralları, prosedürleri ve standartları bulunan; bu sayede kendisini diğerlerinden ayırt eden bir kurum kimliğine sahip olan; sosyal ihtiyaç ve baskılara duyarlı olan ve çevresel değişime uygun sağlayabilecek kapasiteye sahip olan bir organizasyon olduğu; kurumsallaşma süreci ise, şirketlerin yukarıda sözü edilen özelliklere sahip olma süreci olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma, bir organizasyonun her türlü faaliyetinde, hissedarları, çalışanları, toplum ve diğer organizasyonlarla olan ilişkilerinde tutarlılıkla uygulanan bir kalitenin ifadesidir. Kurumsallaşma bir anlayıştır, davranışların sonucudur. Değerlendirmek için mutlaka unsurlarını anlamak ve ölçmek gerekmektedir. Kurumsallaşma adına yapılan tüm çalışmalar aslında onu oluşturan unsurların üzerinde yapılmaktadır (Erşahan, 2008:139).

Kısaca özetlemek gerekirse, kurumsallaşma; sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur, toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır (Erşahan, 2008:138).

### **2.6.2. Örgütsel Açıdan Kurumsallaşma**

Kurumsallaşmayı örgütsel, sosyolojik, politik ve ekonomik açılardan incelemek mümkündür fakat bu çalışmada örgütsel kurumsallaşma üzerinde durulacaktır. Kurumsallaşma; örgütün ayrı bir kimlik kazanması ve sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizasyon haline gelmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2004:72). Bu tanımlamada üzerinde durulan konular, işletmenin diğer işletmelerden farklı kimliğe ve yapıya sahip olması ile sosyal ihtiyaçlara uyum konularıdır.

İşletmenin örgüt yapısı, kurumsallaşma için gerekli olan sistem ve prosedürleri yansıtan bir aynadır. İşletme çevresi devamlı gözlenerek çalışan niteliklerinin, hedeflerin, örgüt yapısının, teknolojisinin ve yöntem ve biçimlerinin değiştirilmesi gerekir. Buna göre kurumsallaşmadan önce de örgütte bir örgüt yapısı bulunabilir, fakat bu yapıda üst yönetim kademesine daha fazla hareket serbestisi tanınmaz ve işler daha merkezi bir yapıdadır (Meşe, 2005:22).



Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için performanslarını etkileyen faktörler doğrultusunda değil, toplumun uygun ve etkin bulduğu şekilde davranmakta ve yapılanmaktadır. Bu durum örgütün formal yapısının hangi şartlarda kurumsal kaynaklardan gelmesi gerektiği belirlenebiliyorsa geçerliliğini korumaktadır. Formal yapıdaki değişimlerden önce bazı kurallar ve değerler toplum tarafından yasallaştırılmakta ve istenmektedir (Erşahan, 2008:139).

Bu nedenle şirket olgunlaşmadan kurumun örgüt yapısını oluşturması, çalışanların görev ve sorumluluklarının belirtilmesi ve şirketin geleceğe yönelik planının belirlenmesi gerekmektedir. Şirketin geliştikten sonra bu yapıyı kurmaya çalışması halinde, yeni örgüt yapısına geçerken problemler olur ve zaman kaybettirir. Bu nedenle olgunlaşma aşamasından önce ailenin örgüt yapısını şekillendirmesi şirketin yararına olacaktır.

### 2.6.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Örgütsel kurumsallaşma yaklaşımları iki başlık altında incelenebilir: Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı. Tablo 2.5'de iki yaklaşım arasındaki farklılıklar verilmiştir.

Tablo 2.5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	<b>RASYONEL KURUMSALLAŞMA</b>	<b>KURUMSALLAŞMA ANALİZİ</b>
<b>Çevre İle Etkileşim</b>	Çevre Veri Kabul Edilir	Çevre Koşulları Dikkate Alınarak Organizasyon Yapısı Revize Edilir
<b>Amaçların Odak Noktası</b>	Örgütsel Amaçlar	Birey-Örgüt Amaç Bütünleşmesi
<b>Dikkate Alınan Zaman Dilimi</b>	Yaşanılan Gün	Gelecek
<b>Yapısal Unsurların OdakNoktaları</b>	Kurallar, Prosedürler, Alışkanlıklar	İlişkiler, Kişiler
<b>Dikkate Alınan Organizasyon Yapısı</b>	Formal Organizasyon	İnformal Organizasyon
<b>Problem Çözüm Yöntemleri</b>	Geçici (Palyatif)	Kalıcı
<b>Yöntembilimi</b>	Teorik	Ampirik (Deneysel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004:74

Yukarıda görüldüğü gibi kurumsallaşma iki farklı düzeyde gerçekleşmektedir. İlk düzey daha çok kurumsal düzenlemeler ile ilgili iken ikinci

düzye sistemler üzerinde durmaktadır. Örneğın organizasyonun belli bir faaliyet alanı ya da belli bir bölümleri ile organizasyonun tamamı arasındaki ilişki ilk düzeyde (rasyonel kurumsallaşma) genellikle faaliyet biçimine, kurallara ve prosedürlere; ikinci düzeyde ise (kurumsallaşma analizi) kurum politikalarına ve örgüt-çevre ilişkisine odaklanmaktadır. Görüleceğı üzere iki yaklaşım da içiçe geçmiş bir sistemdir (Karpuzoğlu, 2004:73).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsallaşmayı mikro açıdan ele alırken kurumsallaşma analizi, daha çok makro konularla ilgilenmektedir (Karpuzoğlu, 2004:73).

### **2.6.3.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı**

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında kuruluşun sadece teorik problemleri ele alınır. Bahsedilen teorik problemler de departmanların işlevleri ve örgüt içi değışim ve nedenleri ile ilgili konularla sınırlıdır (Özuysal, 2006:27). Bu yaklaşıma göre kurumları kurumsal yapan faktörler genel kabul görmüş alışkanlıklar ve kurallardır. Şirketlerde kurumsallaşma düzeyini yasal unsurlar ile kurallar belirler (Kıran, 2007:40).

Planlar doğrutusunda hareket eden kurumsallaşmış organizasyonlarda sadece kurallar ve prosedürler dikkate alınarak organizasyon yapıları oluşturulur, koordinasyona gereken önem verilmez. Dolayısıyla yapısal unsurların birbirleriyle ve örgütsel faaliyetlerle bağları sıkı değıldir, kurallar ihlal edilir, kararlar uygulanmaz, uygulansa da sonuçlar belirsizdir, teknolojiler sorun çıkarır ve denetim ve koordinasyon sistemleri koordinasyonu sağlayamayacak kadar belirsizdir (Bilgin, 2007:30).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında şirketler önceden tanımlanan problemlerin çözümleriyle ilgilenirken gelecekte ortaya çıkabilecek sorunları gözardı etmektedirler. Problemlerin kaynağına inmek yerine yüzeysel çözümlerle günü kurtarma düşüncesi hakimdir (Kıran, 2007:40). Yine bu teori sadece formal organizasyonla ilgilenmekte yani informal organizasyonu göz ardı etmektedir. Dolayısıyla sosyal ilişkileri önemsememektedir (Bilgin, 2007:30).

Görüleceğı üzere insan faktörüne değınmeyen, organizasyon yapısının mekanik işledigini savunan klasik yönetim teorisiyle oldukça benzerdir. Kurumsallaşmayı çevresel faktörlerden bağımsız ele alan yani çevredeki koşulların değışmediğini varsayan bir yaklaşımdır (Özuysal, 2006:28).

### 2.6.3.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı

Yeni kurumsallaşma olarak da adlandırılan bu teori, daha çok rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının ele almadığı konular üzerine odaklanarak kurumsallaşmaya farklı bir boyut kazandırmaya çalışmıştır (Karpuzoğlu, 2004:73). Bu yaklaşımda rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine bireysel ve örgütsel amaçlar dikkate alınır, resmi olmayan organizasyonun varlığı kabul edilir.

Kurumsallaşma analizi teorisinde biçimsel yapı yeniden tanımlanarak organizasyonel etkileşim, adaptasyon, işletme stratejileri, gelecek ile ilgili tahminler ve süreçler gibi örgütsel unsurlara ağırlık verilmektedir. Yine bu teoride dış çevre faktörlerinin de dikkatle ele alınması, organizasyonun devamlılığının sağlanması, belirsizliğin azaltılması ve organizasyonel yaratıcılığın kullanılması ile ilgili düşünceler de uygulanabilir hale getirilmektedir (Bilgin, 2007: 30).

Yeni kuramsalcılar amaç tespiti, problem çözme, yaratıcılık, işe uygun personel seçimi, yönetsel kararlar, organizasyonel misyon ve vizyon, ayrıntılı formlar, yasallık, sermayenin geri dönüşü gibi konular üzerinde de durarak çevresel değişimlere uygun bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal analizciler tarafından incelenerek örgütlerin aynı zamanda sosyal varlık oldukları da vurgulanmaktadır (Özuysal, 2006:28).

Kurumsallaşma yaklaşımında çalışanların değer yargıları, inançları, tutumları kadar organizasyonun teknolojik yapısı, kullanılan araç-gereçler, personelin eğitim düzeyi ve konuştukları lisan da önemlidir. Ayrıca diğer yaklaşımdan farklı olarak burada, yapılan çalışmalar deneyseldir (Bilgin, 2007:32).

### 2.10.4. Örgütsel açıdan kurumsallaşma öğeleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan dört örgütsel kurumsallaşma öğesi: sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklidir (Karpuzoğlu, 2004:74).

#### 2.6.4.1. Sadelik

Sadelik, organizasyon yapısının basit olmasıdır, ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır, kaynak kullanımında az zamanda az enerjiyle daha küçük bir alanda daha az insan gücüyle mal/hizmet üretmektir (Kıran, 2007:42)

Her çalışanın kolaylıkla anlayabileceği ve işletme hakkında dışarıdan bilgi sahibi olmak isteyen kişilerin, örgüt yapısını ele aldığı zaman zorlanmadan ilk müspet

intibayı edinmeleri sağlayacak bir yapıda olmalıdır. Bu yapı içerisinde aynı iş münasebetiyle birkaç kişiye bağlı olmak çalışanı zor durumda bırakır. Bu nedenle basit ve sade bir örgüt yapısı şarttır (Meşe, 2005:23).

Bir organizasyon sadece bütünü itibariyle değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir (Ak, 2010:81). Değişik alt çevre koşullarının varlığı ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerlendirme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir (Karpuzoğlu, 2004:75).

Bu noktada yalın bir organizasyon yapısına sahip olunması, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, bölümler ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin kurulması belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi önem taşıyan unsurlardır (Ak, 2010:81).

Bir başka ifade ile yalın ve sade bir organizasyon yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla kurum etkinliğini artırır. Karmaşıklık ve sadelik üzerinde etkili olan faktörlere bakıldığında ise çevre unsurları görülür (Karpuzoğlu, 2004:75).

İşletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi vb. var ise organizasyonda ihtiyaç duyulan ilke ve prosedür de az sayıdadır. Yani işletme yalın bir organizasyona sahiptir. Buna karşılık karmaşık bir çevrede sayılanların miktarı fazladır. Dolayısıyla kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak basit bir organizasyon yapısı kurdukları oranda kurumsallaşır ve etkinliklerini artırırlar (Koçel, 2007:232).

#### **2.6.4.2. Farklılaşma**

Bir şirketin yapısı iç ve dış çevre koşullarına göre değişir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması, kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini artırırken durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazla farklılaşmaması gerekir (Sağlam, 1979:113).

Farklılaşma, işletmenin hangi pazarda olduğuna ve pazarın gereklerine göre değişkenlik gösterir. Bulunduğu konum itibariyle ve rekabet yoğun bir pazarda ise

hızlı karar alabilen, çabuk sonuca ulaşabilen, dinamik bir yapıda farklılaşmış olması gerekir (Meşe, 2005:23).

Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez (Ak, 2010:81). Çünkü farklılaşma düzeyinin yüksek olması dinamik bir yapı sağlarken kontrol açısından zorluk seviyesini arttırır. Bu nedenle bütünleşme ihtiyacı artar. Bunu ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır. Yani farklılaşma düzeyi yüksek ise kurumsallaşma düzeyi de yüksek olmalıdır. (Meşe, 2005:23).

Özetle bir işletme organizasyonu ve yapı işleyişi bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise organizasyonun kurumsallaşma düzeylerinin ve dolayısı ile de bütünleşme gereksiniminin yüksek olduğu söylenilir (Karpuzoğlu, 2004:76).

#### **2.6.4.4. Esneklik**

Organizasyonlar ile çevresi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu ilişkileri dört boyutta ele almıştır. Bunlardan birincisi organizasyonun bilgi, enerji, materyal gibi girdilerini aldığı çevreler ile olan ilişkisi; ikincisi organizasyonun iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağımlılık ilişkisi; üçüncüsü organizasyonun ürettiği mal/hizmeti gönderdiği çevreler ile olan karşılıklı çıktı ilişkisi; dördüncüsü ve sonuncusu ise çevresel unsurlar arasındaki (hukuki, politik, teknolojik) karşılıklı bağımlılık ilişkisidir (Koçel, 2007:228).

Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek güç olduğu için organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları oldukça zordur. Uyum yakalayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek ve esnek organizasyonlara sahip işletmelerdir (Ak, 2010:81).

Şirketlerin varlığını tehdit eden dış çevre riskleri ya şirketlerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeleri veya bir fırsat yakalama ümidiyle şirketlerin göze aldığı tehditleri kapsamaktadır. Bu riskler şirketlerin güvenliğine önem vererek faaliyetlerinde daha esnek davranmalarını gerektiren ve bu yolla büyüyüp kâr elde etmelerine hizmet eden bir araç rolü üstlenmektedir. Bir şirket çevreye uyum açısından esnek davranışlar içerisinde ise kurumsallaşma düzeyinin yüksek, buna karşın çevreye uyumda zorlanıyor ve katı davranışlar sergiliyorsa kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu söylenebilir (Kıran, 2007:44).

Kurumsallaşmak, devlet idarelerinde olduğu gibi hantal bir yapıya sahip olmak değildir. Teknolojinin ve insan değerlerinin her geçen gün değiştiği dünyada pazarda tutunabilmenin tek yolu var olan değişimi yakalayan veya değişimi ilk yaratan olmaktır. Esnekliğin yüksek olması kurumsallaşma düzeyinin yüksek olması ile sağlanır (Meşe, 2005:23).

#### **2.6.4.3. Özertlik**

Kurumsallaşma düzeyi yüksek organizasyonlar kendilerine özgü ve ayırt edici yeterliliklere ya da faaliyet zincirine sahiptirler (Karpuzoğlu, 2004:76). Bu şirketlerin ayrı birer kimliği vardır, kurumsallaşmış şirketlerin yönetim özgürlüğü ellerindedir. Şirketlerin geleceği ile ilgili söz sahibi olan şirket yöneticileri işletmenin hedefleri çerçevesinde aldıkları kararlarda serbestçe hareket ederek şirketin diğer şirketlerden farklı bir kimlik kazanması için uğraşırlar (Kıran, 2007:44).

Böylece işletmeler kurumsal kimlik kazanmış olurlar. Böylece firmanın kim olduğu ve çevrece nasıl algılandığı belirlenmiş olur (Ak, 2010:82). Kurumsal kimlik planlama ve strateji uygulamadan etkilenebilir. Hem yazılı hem de sözlü biçimlerde vizyon ve misyon ifadeleri kurumsal kimliğin bloklarını fiziksel olarak temsil eder (Kansikas and Nemilentsev, 2010:33).

Kurumsallaşan şirketlerde işletme yöneticileri kurumsallaşmanın çizdiği amaçlar çerçevesinde ve şirketin misyonuna uygun olacak şekilde idari ve yürütmeye uygun kararları almakta özgürdürler. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça yönetim özgürlükleri de artacaktır (Meşe, 2005:23).

İşletmelerin bir bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini kurtarmaları kurumsallaşmaya daha yakın olduklarının bir göstergesidir. Kendine özgü değerleri, kimliği ve kültürü olan işletmeler daha kurumsal işletmelerdir (Ak, 2010:83).

Buna göre, kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde özerk bir yapı mevcut iken düşük kurumsallaşma düzeyi olan işletmeler bağımlılıktan kurtulamayan ve diğer şirketlerin taklitçisi olan işletmelerdir.

#### **2.6.5. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci**

Kurumsallaşma süreci kavramı için net bir tanıma rastlanmamakla birlikte, işletmelerde kurucu girişimci olmadan da işlerin düzenli bir biçimde yürütülmesini

ve işletmelerin en kârlı biçimde, aile işletmelerin sürekliliklerini sağlamak amacıyla işlerin profesyonel kişilere bırakılabilmesi için çalışmaların yapıldığı ve tedbirlerin alındığı dinamik sürece kurumsallaşma süreci denir (Fındıkçı, 2007:83).

İşletmelerin değişen çevresel koşullar altında kendilerini sürekli yenilemeleri bunun için hedeflerini, örgüt yapılarını, işgören niteliklerini, teknolojilerini, iş görme yöntem ve biçimlerini sorgulamaları gerekmektedir. Günümüzde değişime uyum sağlayamayan işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri son derece güçtür. Oysa kurumsallaşmayı başarmış şirketlerin varlıklarını sürdürmesi ve değişen çevreye uyum sağlama konusunda diğer işletmelere kıyasla daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu kapsamda kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır (Özuysal, 2006:52, Ofluoğlu, 2006:14 ).

Dolayısıyla değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek işletme hedeflerinin, örgüt yapısının, iş gören niteliklerinin, teknolojisinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime adapte edilmesi gerekir (Karpuzoğlu, 2004:78).

Kurumsallaşmanın bir süreç olarak en temel özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Aydemir ve Diğerleri, 2004:608):

- Kurumsallaşma bir yeniden yapılanma ve değişim sürecidir.
- Kurumsallaşma yardımıyla işletmeler, hızla değişen çevre koşullarında, nerede olduklarını ve nereye gittiklerini görebilecekleri bir alt yapıya kavuşabilirler.
- Kurumsallaşma tüm özel ve kamu kurum ve kuruluşları açısından önemlidir.
- Kurumsallaşma ile işletmede önemli bir değişim süreci yaşanacağı için, kurumsallaşma uzun bir zaman sürecini ve sabrı gerekli kılar.

Buna göre kurumsal bir yapı, sürekli başarı için yeniden yapılanma ve değişim sürecidir. Bugün başarılı işletmelere baktığımızda, geçmiş dönemlerde elde ettikleri başarılarına ulaşmak için uyguladıkları stratejilerin ve taktiklerin, kurumsal değişime ve değişen dünyaya adapte olduklarını görmek mümkündür. (Erşahan, 2008:140).

Kurumsallaşma işletmenin bir sistem haline dönüşmesidir. Her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesi ve karşılıklı etkileşimin altyapısının

kurulmuş olması gerekmektedir (Erşahan, 2008:140) ve işletmenin bütün bunları başara bilmesi için uzun bir zaman sürecini göze alması gerekir.

Kurumsallaşma süreci literatürde aşağıdaki aşamalarda ele alınmaktadır. Bunlar; hukuken uygunluk, süreklilik, kişisel ve kurumsal hedef birliği, kurumsallaşmış olarak tanınma olarak sıralanmaktadır (Ak, 2010:83).

### **2.6.5.1. Hukuken uygunluk**

Yasa tarafından belirlenen örgütsel yapı işletmelerin hukuki biçimini oluşturur. Hukuki biçim ister serbestçe seçilebilsin ister yasalarca belirtilmiş olsun asıl önemli olan konu, işletmelerin yönetsel ve örgütsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarının var olmasıdır. Hukuki yapının zorlayıcılığı işletmelerin örgütsel yapılarını büyük oranda etkilemektedir (Ülgen, 1990:172).

İşletmeler toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar. Bir diğer ifade ile işletmeler, kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gerekliliklerini göz önünde bulundurmalıdırlar (Atlı, 2007:37). Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar (Karpuzoğlu, 2004:79).

İşletmelerin varlıklarının resmîlik kazanması Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Hukuku, Türk İş Hukuku, Türk İcra İflas Kanunu vb. kanunlar tarafından onaylanmakta ve hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılmaktadır. Resmî bir niteliğe kavuşulmasıyla beraber; uyulması gerekli kural ve değerler işletmenin tüm üyelerince paylaşılan açık tanımları (Standartlar) dönüşmekte ve söz konusu standartlara uyulma derecesini denetleme büyük bir önem kazanmaktadır (Erşahan, 2008:139).

Bu çerçevede kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşam gereklerini göz önünde bulundurmaları zorundadır. Kurumsallaşma burada yasal koşullara uyma ve benimseme olarak tanımlanmaktadır (Özsuysal, 2006:53).



### 2.6.5.2. Süreklilik

Sürekli değişen ve değişme hızı giderek artan çevrede işletmeler için belirsizlik ve tehlikeler de çoğalmaktadır. Bu belirsizlik ve tehlikeler, işletmelerin yaşama ve gelişmelerini tehdit etmekte ve risk altına sokmaktadır. İşletmenin varlığını tehdit eden bu dış çevre riskleri ya işletmenin iradesi dışında meydana gelen tehlikelerden ya da bu fırsatı yakalamak ümit ve çabasıyla işletmenin göze aldığı bir tehlikeden kaynaklanabilir (Erşahan, 2008:141).

Bununla birlikte işletmeler varlığını tehdit eden sayısız tehlikelerle dolu iktisadi bir çevre oluşturan piyasa ortamında faaliyet gösterirken, bu çevrenin her zaman büyük değişimler gösteren piyasa koşullarına ayak uydurarak yaşamını sürdürmesi ve büyüüp gelişmesi gerekmektedir (Mucuk, 2008:30).

İster büyük isterse küçük olsun bütün firmaların en büyük amacı varlıklarını sürekli kılmaktır. İşletmeler kuruluş aşamasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Bu yapı günün değişen koşullarına ayak uydurabilecek esnekliğe ve işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliğe sahip olduğu takdirde örgütler varlıklarını sürdürebilirler (Ülgen, 1990:129).

Varlıklarını devam ettiren işletmeler örgütsel ve bireysel amaçların uyum içinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirmektedirler. Yine kurumsal bir örgütte belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların örgütün sürekliliği üzerine odaklanırlarsa örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize ederek uzun dönemli amaçlara ulaşabilmektedirler (Özuysal, 2006:53).

İşletmelerin varlıklarını sürekli kılabilmeleri; işletme amaçları ile kişisel amaçların uyumlaştırılması, iş görenlerin işletme varlığının sürekliliği üzerinde odaklanmaları, işletmelerin varlığına risk ve tehlikelerin, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varılması ve çeşitli önlemler alınması, kısa vadeli amaç ve planların yanı sıra uzun vadeli olanlara da önem verilmesi ile mümkündür. Ayrıca çevresel değişimler karşısında dinamik ve esnek bir yapı sergileyen işletmelerin, varlıklarını sürdürme konusunda diğer işletmelere göre çok daha başarılı oldukları gözlenmektedir (Kıran, 2007:49).

### 2.6.5.3. Kişisel ve kurumsal hedef birliği

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle olgunlaşan ve kendisine özgü amaçları gerçekleştiren ya da gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar örgüt olarak tanımlanır. Her örgütün görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Sürekliliğin sağlanması için ise örgütler yönetsel amaçların belirlediği yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uyumunu göz önünde bulundurmalıdırlar (Efil, 1987:188-192). Kurumsallaşma ancak amaç birliği sağlandığı takdirde şirketleri başarıya götürür.

Bireyler örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm bireylerin kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir. Birey-örgüt iletişimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki bulunduğu söylenebilmektedir (Özuysal, 2006:53).

Bireyin en belirgin yönü ise sosyal bir varlık oluşudur. Ancak bireyler başkalarıyla ilişki kurarken genellikle kendi ihtiyaçlarını ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla bireyler örgütlere kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar. Kısaca bireyler kendilerine özgü amaçlarına ulaşmada örgütlerden yararlanmaktadır. Aynı şekilde örgütlerin de kurulma nedenleri yani misyonları vardır. Misyonlarını gerçekleştirmek için örgüt hedefleri ve amaçları doğrultusunda bireylerden yararlanırlar ve değişen koşullar doğrultusunda hedeflerini ve amaçlarını revize ederek sürekliliklerini sağlarlar (Bilgin, 2007:44). Aksi takdirde bir amacın gerçekleşmesi bahasına bir diğer amaç gerçekleşiyorsa, bu durum aslında her iki taraf içinde kayıptır (Özuysal, 2006:54).

Kurumsallaşma sürecinin bu unsuru, iş görenlerin kişisel ihtiyaç ve amaçları ile işletmenin ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu ifade etmektedir. Bireylerin sosyal varlıklar oldukları ve kişisel amaç ve gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerde görev almayı istedikleri ve aynı şekilde örgütlerin kendilerine özgü misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin bulunduğu ve bunlar doğrultusunda varlıklarını güvence altına alarak sürdürmeye çabaladıkları gerçeği göz önüne alındığında, kişisel ve kurumsal hedef birliğinin önemi ortaya çıkmaktadır (Erşahan, 2008:144).

Bir işletmenin kurumsallaşma sürecinde kişisel ve örgütsel hedef birliği, ast ve üstlerin amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların

gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçların belirlenmesi, organizasyonun en üst kademesinden başlayarak bir amaçlar hiyerarşi şeklinde organizasyon alt kademelerine kadar inmektedir. Böylece en üst yönetim tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademelerine inmekte ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır (Erşahan, 2008:144).

Kısacası, kurumsallaşmayı başarabilmenin en önemli yolu, gerek kurucu girişimci, gerekse çalışan diğer aile bireylerince kurumsallaşma konusunda kararlı olduklarını göstermek, katılımcı kararlar almak ve alınan kararları herkese ve her zaman uygulamaktan geçer (Ak, 2010:82).

#### **2.6.5.4. Kurumsallaşmış olarak tanınma**

Kurumsallaşmanın son adımıdır. İşletmenin diğer işletmelerden farklı bir yapıda olduğunun bilinmesi durumudur. Bunun için işletme içerisinde tüm çalışanların kurumsallaşmış bu yeni değerler sistemini içine sindirmiş olması gereklidir. Zamanla piyasalarda da kurumsal kimlik kendine bir yer bulacaktır (Meşe, 2005: 25).

Bir kurum kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünkü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşmektedir. Gerçekler ve hikayeler tema olarak kurumun geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım etmektedir. Kurumsal kimlik, kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılmaktadır (Erşahan, 2008:145).

Kurumsa kimlik iletişim ve etkileşime dayalıdır. Biz kimiz? Sorusuna cevap verir. Şahsın ve organizasyonların davranış biçimi olarak görülebilir. Ayrıca bir organizasyondaki semboller de kurumsal kimliğin neye benzediğine dair sağlam açıklamalar getirebilir. Aile şirketinde, semboller ailenin adı ve rengi şeklinde olabilir. Aynı zamanda ailenin işi ailenin değerlerini de yansıtır. Bireysel hissedarlar kendilerini kurumun kimliği doğrultusunda tanıtır. Flamalar, renkler, müzik, logolar ve diğer semboller tanımlamayı ve anlamını artırabilir. Kurumsal kimlik, liderliğin yaratıcılığın ve sorumluluğun açık ve net bir parçasıdır: üyelerin kendilerini belli bir kurum ile tanımlamaları sonuçta motivasyonu artırır (Kansikas and Nemilentsev, 2010:34).

Bir kurum sadece formal yapının kurulmasıyla var olamaz, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcudiyeti gerekir. Kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünme olarak ifade edilebilir. Bu noktada organizasyonun yaşı önem taşır. Yeni organizasyonlar kendilerine özgü yeni düzenlemeleri ve uygulamaları kurumda daha kolay yerleştirebileceklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları bu açıdan nispeten daha kolay olacaktır. Diğer taraftan daha eski organizasyonlar faaliyetleri sırasında olumlu bir imaja sahip olamamışlarsa, gereksinim duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklar ancak bu yerleşik adet ve alışkanlıkların değiştirilmesini gerekli olduğu için yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada daha fazla zorlanacaklardır (Atlı, 2007:38).

Sonuç olarak kurumsallaşmış bir örgüt diğer örgütlerden farklı bir örgütsel yapıya ve değerler ve ilişkiler sistemine sahiptir. Kurumsallaşma için gerekli olan bu temel öğeleri sağlayamadan kurumsallaşma kararı alan işletmelerin bu süreçten başarı ile çıkmaları ve devamlılıklarını sağlamaları tehlikeye girebilir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde sadece kurum ve kuruluşların değil, bu kuruluşları birer örgüt haline getiren kişi ya da kişilerin de kurumsallaşmayı ve bu temel öğelerin gereklerini yerine getirmeleri beklenir (Ak, 2010:85).

#### **2.6.6.Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**

*"İş sahibi kendisi, ailesi, sosyal hayatı ve yaşamda bilgiyi hakim kılması çok önemlidir. Nitekim girişim gücü ile sürekli öğrenme alışkanlığı yan yana geldiğinde çok kuvvetli bir kurumsal yapı gelişir" (Fındıkçı, 2008:139).*

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sorunu, en çok durulan konulardan biridir. Öz olarak bir işletmenin, sürekliliğini sağlayan bir sisteme sahip olması anlamına gelen kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerinin uzun vadede kalıcı olmaları, yüksek performans ulaşmaları ve rekabet üstünlüğü sağlamaları açısından son derece önemlidir (Aydemir ve Diğerleri, 2004:605).

Aile şirketleri küçük ölçekliken zamanla büyümekte, ulusal hatta uluslar arası şirketler haline gelebilmektedir. Ancak bu şirketlerin ömürleri kısa olmakta, dünyada sonraki kuruluşlara devredilen işletme sayısı oldukça azdır. Örneğin dünyanın en büyük 500 şirketinin doğumlarından tasfiyelerine veya devirlerine kadar geçen süre ortalama 40-50 yıldır (Sağlam, 2006:499).

Bu nedenle, bu kuruluşları bir meta veya makine gibi durağan bir varlık olarak görmemek gerekir. Bu kuruluşların da kendilerine özgü bir kişiliği olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Bu kuruluşları birer canlı varlık olarak görmek ve şirketin zaman içinde doğal değişim göstereceğini kabul etmek gerekmektedir (Sağlam, 2006:499).

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları strateji ve taktiklerin her zaman geçerli olacağı yanılığısına düşebilirler (Mustakallio, 2002:207). Değişen dünyada, işletmeler aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabilecekleri fikrini savunabilirler. Bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden biridir (Chua ve Diğerleri, 2003:90).

Süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri ve sürekli günün şartlarına göre hareket etmeleri gerekir. Değişimin kurumsal bir yapı haline gelebilmektedir. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Oysa kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir, tam tersine patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulmasını gerektirmektedir (Sağlam, 2006:505).

Aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu gözlemlenmektedir. Kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline getirilmesi ve verimli bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Aile işletmelerinin de kurumsallaşması ve içinde bulunan koşullara uygun kurumsal yapının oluşturulması gereklidir (Gümüştekin ve Adsan, 2006:219).

Buna göre, kurumsallaşmadan anlaşılması gereken, sistem haline gelebilmektir ve her sistemde olduğu gibi, sistemin parçalarının, rollerinin ve görevlerinin belirlenmiş olması ve sistemin kendi bütünlüğü içinde işleyebilmesini gerekir. Ayrıca karşılıklı etkileşimin altyapısının kurulmuş olması gerekliliği de önemli olan diğer bir noktadır (Alacaklıoğlu, 2006).

Bütün şirketlerin temel amacı olan kâr elde etme ve devamlılıklarını sağlamayı başarabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekliliği aile şirketleri için kaçınılmaz bir gerçektir (Atılğan, 2003:102). Kurumsallaşma denildiğinde karşımıza çıkan tez, şirketin kurumsallaşması gerektiği konusundadır. Aslında bu noktada önemli olan sadece aile şirketinin kurumsallaşması değil, aynı zamanda, aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasıdır (Kocabaş ve Baytekin, 2004:427-428) ve aile

işletmelerinin devamlılığı için, gerek işletme, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmalar birlikte yürütülmelidir.

*Şirketin kurumsallaşması;*

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı,
- İş ve görev tanımlarını yapıp yazmayı,
- İç yönetmelikleri oluşturmayı ve
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi

içermektedir.

*Aile şirketinin kurumsallaşması ise;*

- Bir aile anayasası oluşturmayı,
- Aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi,
- Aile konseyi oluşturarak, iletişimi arttırmayı,
- Bir çatışma yönetimi sistemi oluşturmayı,
- Bir devir planı yapılmasını ve
- Hissedarlar sözleşmesi hazırlamayı gerektirir (Kocabaş ve Baytekin, 2004:427-428).

Bu noktadan hareketle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki farkları görmeye başlıyoruz. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması; iş ve görev tanımlarının yazılması; iç yönetmeliklerin oluşturulması; yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder. Kurumsallaşma, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlenmesini amaçlar Kurumsal Yönetim ise sahiplik kavramının devreye girmesiyle anlam kazanır (Alacaklıoğlu, 2006).

Dolayısıyla aile işletmelerinde temel sorun, işletmenin kurumsallaşması değil, bundan daha önemlisi aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ise, bir aile anayasası oluşturmayı, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyi oluşturarak iletişimi arttırmayı, bir çatışma yönetimi sistemi oluşturmayı, bir devir planı yapılmasını ve hissedar sözleşmesi hazırlamayı gerektirmektedir. Bu unsurlar, aile şirketlerinde iki ya da üçüncü kuşakta dağılma noktasına getirmelerini ya da satmalarını engeller, şirketin devamlılığını sağlar (Genç ve Karcıoğlu, 2004:26, Alacaklıoğlu, 2006).

İkinci ve Üçüncü nesil olarak şirketin izleyeceği işletme politikası başta aile odaklı şirketten, kurumsallaşmış şirkete dönüşmekle sağlanabilmektedir. Bu yöndeki

ilk olarak hedeflere bakıldığında, topluma karşı olan sorumluluklarımızı gözeterek, üstün kalite, özgün ürün odaklı olmayı sürdürerek, yenilikçi ve girişimci özellikleri koruyarak, sağlıklı büyümek ve yok olmamak, gelecek nesiller için uygun iş ortamını oluşturmak olmalıdır (Kurtsan, 2006:175).

Daha sonra gelecek olan hedefler ise ikinci nesili yetiştirmek, sermayeyi korumak, büyütme, karlı ve verimli olmaktır. Böylelikle Üçüncü nesil için deneyimler ortaya çıkacaktır. Bunlar (Kurtsan, 2006:176):

- Aile üyesi olmak ile şirket hissedarı olmak arasındaki kesin çizgiyi koyabilmek,
- Yönetim kurulunun ve aile konseylerinin işlerliğini sürdürmek,
- Aile şirketi piyasasını oturtmak,
- Liderleri seçmek,
- Sağlıklı büyümeyi sürdürmek, var olmak.

Kurumsallaşmayla işletmelerde istenen, kurumsal düşüncenin oluşturularak, kurumsal yapının tesis edilmesi, profesyonel ve çağdaş yönetim ve yürütme uygulamalarına geçilmesi ve kuruluşların asli işlerini en iyi şekilde yapmalarını sağlayacak olan destek, organizasyon ve danışmanlık gibi alt yapı hizmetlerini en iyi ve özgün şekilde almalarını temin ederek, kuruluşların kalıcı olmalarının ve büyümelerinin sağlanmasıdır (Kut, 2004:402).

Aile şirketlerinde kurumsal düşüncenin oluşturularak, kurumsal yapının tesis edilmesi, profesyonel ve çağdaş yönetim ve yürütme uygulamalarına geçilmesi için aşağıdaki sistemlerin geliştirilmesi ve daha da önemlisi uygulanması gerekmektedir (Erşahan, 2008:151):

- Yönetim sistemlerinin geliştirilmesi (organizasyon yapısı, görev, yetki ve sorumlulukların yer aldığı görev tanımları, prosedürler, standartlar, yönetsel sistemler),
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluk alanlarının denkliği,
- Amaçların paylaşılması (vizyon, misyon ve uzun vadeli amaçların herkes tarafından bilinmesinin sağlanması),
- Sürekliliğin sağlanması bakımından yaşamsal öneme sahip planlama çalışmasının yapılması (aile planı, varis planı, miras planı, stratejik plan, stratejik durumsallık planı),

- Organizasyonel kültür (aile değerlerinin, inançlarının, normlarının hakim olduğu aile kültürü ve işletme değerlerinin, inançlarının, normlarının hakim olduğu işletme kültürü),
- İnsan kaynakları yönetim sistemleri (işe alma, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, motivasyonel uygulamalar),
- Çevresel faktörlerin izlenmesi (kurum içerisindeki koşulları ifade eden iç çevre ile kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki, bölgedeki, ülkelerdeki vb. koşulları ifade eden dış çevre),
- Finansman yönetimi (fon temini, fonların kullanımı, nakit giriş-çıkış dengesi),
- Üretim yönetimi (ürün kalitesi, fireler, iadeler, üretim verimliliği, teknolojik düzey, tezgah kapasiteleri),
- Pazarlama yönetimi (pazarlama araştırmaları, hedef kitle belirleme, fiyatlandırma politikası, reklam ve tanıtım faaliyetleri, dağıtım kanallarının etkililiği, satış artırma politikaları, satış sonrası hizmetler),
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasının sağlanması,
- Aile içi etkili bir iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun alanlarını ve çatışmaları önleyici temel ilkelerin belirlenmesi (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi).

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü kurumsallaşma; örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylem ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye uyum sağlayan yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılanma düzeyine ulaşp, değişik şartlarda ve ortamlarda bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanmasıdır (Ak, 2010:71).

Kurumsallaşmanın sağlandığı aile şirketlerinde, çalışanların işlerini tam olarak yerine getirmelerini, yetki ve sorumluluklarını bilmelerini, kendi yetenekleri doğrultusunda işletmenin en üst düzeyde yararlanabileceği bir sitem ortaya çıkar. Bu varlık sayesinde çalışanların ve işletmelerin bu sistemden yararlandıkları ve kendilerini geliştirdikleri görülür (Ak, 2010:73).

Ancak aile şirketlerinin kurumsallaşma genellikle aile değerlerinin yansımalarına göre şekillenmektedir. Bunun sonucunda işletmenin insan kaynakları



politikaları, sosyal sorumluluk anlayışları, yönetim felsefeleri, müşteri ilişkileri ve örgüt kültürleri ailenin değerleriyle paralellik arz etmektedir (İbicioğlu ve Ak, 2005:317-318).

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, aile şirketlerinde güç dengesi kurumsallaşmanın lehine olmalıdır. Kurumsallaşma adaleti, katılımcılığı ön plana almaktadır. Bu ortamda keyfiyet ve dokunulmazlık olursa kurumsallaşma gelişmemektedir. Şirkette çalışan tüm ortaklar ve evlatlar kurumsallaşma kurallarının herkes için geçerli olduğuna inanmalı ve desteklemelidir. Kurumsallaşma aile üyelerinin sadece yöneticilik şapkalarını kullanmalarına izin vermektedir. İki şapka olursa çalışanlar işin önemine göre değil, aile fertlerinin gücüne, isteklerine ve önceliklerine göre hareket etmektedir (Erşahan, 2008:154).

Türkiye deki aile şirketlerinin kurumsallaşmasında, diğer bir ifadeyle profesyonelleşmesinde önemli güçlükler yaşanmaktadır. Bu güçlüklerin aşılmasında aile şirketlerinin gerçek anlamda kurumsallaşmaya inanmaları, aile olarak belirli özverilerde bulunmaları gerekmektedir (Haşit ve Develioğlu, 2004:371).

#### **2.6.6.1. Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasını önlemede kurumsallaşmanın önemi**

Dünya genelinde var olan firmaların %65 ila %80'inin aile işletmesi olduğu tahmin edilmekte olup, Fortune 500 listesine bakıldığında listenin %40'ını aile işletmelerinin oluşturduğu görülmektedir. Aile işletmeleri ülkelerin brüt gayri safi milli hasıllarına %65'lere, istihdamlarına ise %75'lere kadar katkı sağlamaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin günümüz dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır (Atıla ve Küskü, 2006:191).

Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemli olmakla beraber, aile işletmelerinde aile ve işletme sistemlerinin bir arada bulundurulması, büyümeyle birlikte aile işletmelerini kendine özgü sorunlarla karşı karşıya bırakmaktadır ([www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr)).

Bu sorunlar 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 kurumsallaş(a)mama gibi temel başlıklar altında toplanabilir. Bu sorunların

birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaş(a)mamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:27).

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 (Genç ve Karcıoğlu, 2004:27).

Genel olarak değerlendirildiğinde, aile şirketinin 1/3'ünden biraz fazlasının ikinci jenerasyona devredebildiği, üçüncü jenerasyona ulaşabilenlerin ise, bu oranın ancak yarısını teşkil ettiği görülmektedir. Dünya genelinde son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifadeyle kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2003:61).

Aile şirketlerinin değişim ve rekabetinden çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslar arası arenada söz sahibi olabilmeleri için, kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıtı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte var olabilmeleri için istek, ihtiras ve hırstan ziyade, profesyonelce yönetilmeleri son derece önemlidir (Alayoğlu, 2003:62).

Aile şirketlerinin profesyonelce yönetilmeleri, işletme misyon ve vizyonunun belirlenmesi, işletme amaç ve hedeflerinin saptanması ve kurumsal iletişim odağında, yönetsel unsurların ve stratejik yönlendirme basamaklarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Bunun içinde dikkate alınması gereken en önemli unsurlardan birisi kurumsallaşma kavramıdır (Büte, 2010:6).

Kurumsallaşma her faaliyetin yazılı hale getirildiği kurumlaşma değildir. Aile şirketleri girişimcilik yaparak çok başarılı olabileceği gibi kurum olarak adlandırılan şirketlerde de başarısızlık izlenebilmektedir. Ayrım noktası yönetim sistemidir. Kurucusunun en belirgin özelliğinin girişimci ruh ve risk alabilme yeteneğine ve vizyona sahip olduğu aile şirketlerinde başlangıçta girişimci bir yönetim yapısının ve yönetişimin oluşması gerekmektedir (Pazarcık, 2004:33).

Aile işletmelerinde kurumsal yönetimin en büyük yararı sahip ortak/yöneticilerin (içerdekiler); yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler) işletmede sahipliği olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kadroları) ve

işletmenin uzun vadeli başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak için uzun ömürlü bir yer ve süreç oluşturmasıdır (Ulukan, 2004:215).

Dolayısıyla aile şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli meselelerden birinin, en uygun evrede kurumsallaşma/müesseseseleşme çalışmalarına başlamaları yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır (Alayoğlu, 2003:62).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın, gerek işletme başarısına, gerekse ailenin birlik ve beraberliğinin sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesi yolunda katkıları vardır. Kurumsallaşmanın aile şirketleri açısından önemi şu başlıklar altında toplanabilir (Ak, 2010:72-73):

- 1.Kurumsallaşma, aile şirketi içinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar.
- 2.Kurumsallaşma, aile şirketinin sahip olduğu örgütün sistematik bir biçimde oluşmasına ve çalışmasına sebep olur.
- 3.Kurumsallaşma, aile şirketinin sahip olduğu finansal yapının oluşumunu belirler ve finansal bir disiplin kurulmasını sağlar.
- 4.Kurumsallaşma, aile şirketine bağlı, aile üyesi olan ya da olmayan kişilerin mülkiyet dağılımı ve kullanımlarının belirlenmesine yönelik bir standart oluşturmayı sağlar.
- 5.Kurumsallaşma, aile şirketlerinde standartlaşmayla sağlanan zaman kazanımının sosyal faaliyetlerde kullanılmasıyla, işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesi sağlanır.
- 6.Kurumsallaşma, aile şirketi ile ilgilenen kişi ya da kuruluşlara bilgi aktarımının en az hatayla ve zamanında ve açık bir biçimde aktarılmasını sağlar.

Görüldüğü gibi aile şirketlerinde kurumsallaşmanın temel amacı, devamlılığının ve büyümesinin, patron, varis, yönetici gibi kişiler ve yöntemlerinden bağımsız olarak sağlanmasıdır. Kurumsallaşma ile birlikte şirket bir sistem haline gelir, her aile üyesinin ve her bölümün şirkette görevleri belirlenir. Şirketin gelişmesi ile birlikte ileride doğabilecek kargaşa ortamı kurumsallaşma sayesinde en aza indirgenir (Bakırcı, 2007:75)

Ayrıca, yönetimde ailenin olumsuz etkisi de önlenmiş olur. Şirketin uzun vadeli planlama yapması ve eğitime önem vermesi sayesinde, şirket, kendisi için ileride gerekli olacak elemanları, hatta üst yöneticileri yetiştirebilir (Bakırcı,

2007:75) ve işletmenin sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilmesi sağlanır. Kurumsallaşmanın getirmiş olduğu süreçler, işletmenin her fonksiyonunda etkin, verimli ve doğru sonuçlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Kurumsal yönetimin amacı uzun dönemde kurumun kârlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. İşletmeyi ve aileyi dışardan oluşan koşullara uyarlama sürecidir ve tam anlamıyla uygulanırsa (Pazarcık, 2004:36);

- Ailede iç huzur sağlanmakta.....Mutlu aile olayı gerçekleşmektedir.
- Şirketin en profesyonel yönetimi sağlanmış olmakta.....Performans ölçülmektedir.
- Borsada güven telkin edilmekte.....Ek sermaye katkısı oluşmaktadır.
- Yabancı sermaye/ortağa güven telkin edilmekte.....Yeni teknoloji ve pazarlara erişim gerçekleşmektedir.
- Böylece şirketin kuşaktan kuşağa büyüyerek sürekliliği sağlanır.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi kurumsallaşma, aile işletmelerinin profesyonel olarak yönetimlerini, istikrarlı büyümelerini, gelecek kuşaklara güvenle devirlerini ve aile içi huzuru sağlar. Bunların yanısıra, işletmelerin performanslarının gerçekçi ölçümünü, yatırımcılara borsada güven telkin edilerek ek finansman teminini, potansiyel yabancı ortaklara stratejik işbirliği aşamasında güven sağlanarak yeni pazarlara ve teknolojilere ulaşılmasını kolaylaştırır (Pazarcık, 2004:37).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış gerek büyük ve gerekse küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) sınıfına giren işletmelerde, aile bireylerinin, operasyonel faaliyetleri devretmenin yanında stratejik yönetim süreçlerinde de profesyonellerle birlikte çalışması birçok yönetsel ve örgütsel sorunun çözümünü kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, işletme kaynaklarının yönetiminde etkinlik ve verimlilik daha kolay sağlanmaktadır (Soyuer, 2004:108-109).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile başarı arasında yakından bir ilişki olduğu, bu ilişkinin aile işletmelerine itici bir güç sağladığı açıktır. Aile işletmelerinin kurucu girişimcileri, yöneticileri ve çalışanları için dikkat edilmesi

gereken en önemli konu kurumsallaşma ve başarı arasında sağlıklı bir ilişki kurmaya çaba göstermeleridir (Ak, 2010:107).

Günümüz rekabet koşullarında aile işletmelerinin ayakta kalabilmeleri ve tatmin edici kârlarla çalışabilmeleri için pek tabii ki müşterileri ve tedarikçileri tarafından sevilen, ürünlerine ve çalışma tarzına güvenilen, faaliyet gösterdiği endüstriyel ve kurumsal çevre içerisinde meşruiyet kazanmış, uluslar arası işletmelerle rekabet etme gücüne sahip, sosyal sorumluluk amacının gerçekleştirilen ve bunun gibi kurumsallığın beraberinde getireceği pek çok özelliğe sahip işletmeler olmaları son derece büyük önem kazanmaktadır (Atila ve Küskü, 2006:192).

Sonuç olarak, aile işletmeleri maddi ve manevi değerlerin envanterini yapmalı, var olanlara sahip çıkarak ve emeği geçenleri takdir ederek geçmişi ibra etmeli; teslim aldığı emanetin sorumluluğu içinde, çağdaş yönetim tekniklerini ve teknolojileri kullanarak, şirketi bu günkü durumundan daha ileriye taşıyacak ve devamlılığını sağlayacak sağlıklı bir yapı kurarak, diğer bir ifade ile kurumsallaşmayı tamamlayarak bu günü ibra etmelidir (Alayoğlu, 2003:113).

Son olarak kurumsallaşma olamayan bir aile şirketinde, kuralsızlık hakimdir. Kuralsızlık adeta kural haline gelmiştir. İşin tepesindeki iş sahipleri işin sahibi olmanın ötesine geçip işin yöneticisi haline gelemeyizler (Fındıkçı, 2008:86). İşletmelerin değişim eşliğinde hayatta kalmalarını sağlamak ve başarıyı devamlı kılmak, kurumsallaşmanın amacı ve sonucudur.

## **2.7. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN SORUNLAR VE ORTAKLIKLARIN DAĞILMASI**

Bu kısımda ortaklık kavramı, aile şirketlerindeki mevcut ortaklıklar (aile şirketlerinde zamana bağlı önlenemeyen değişimler), aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri ve aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasında etkili olan ailelere özgü sorunlar anlatılacaktır.

### **2.7.1. Ortaklık Kavramı**

Ortaklık konusu içeriği itibariyle çok geniş kapsamlıdır. Bu bakımdan farklı yönlerini ön planda tutmak suretiyle farklı tanımlamaları yapılabilir. Ortaklığı, iki veya daha fazla işletmenin içinde yer aldığı ve tarafların gönüllülüğü esasına dayalı bir düzenleme olarak tanımlamak mümkündür. Bu düzenleme ortaklar tarafından yeni kaynakların ve niteliklerin yaratılmasını, paylaşılmasını gerektiren bir

işbirliğidir (Halis ve Diğerleri, jas-khazar.org). Ortaklık oluşumunun, temel ilkeleri çok önemlidir. Bu değerli maddi ve manevi sermayeler olarak iki gruba toplanabilir. Bundan yola çıkarak ortaklık kavramı daha geniş bir ifade ile tanımlanırsa;

Aynı veya farklı kültürlerden gelmiş olan veya aynı kültür beraberliğinden gelmiş kişilerin oluşturduğu, belirli karakteristik davranışlara sahip, kurum kimliğini ve kültürünü özümsemiş, müşterek ve katılımcılık faydasını bilen, birbirinin karakteristik özelliğini bilen, birinin diğerinden üstün olmadığını düşünen, birlikte sonsuza kadar gitmeyi hedef alan, düşünen, iş paylaşımında diğerinin işini her zaman üstleneceğine ve hiçbir şekliyle farklı düşünceye hakim olmayacağı bilinciyle hareket eden, birlik ve beraberlik içinde hedefe doğru ilerleyen strateji geliştirmede kolektif karar bilinciyle hareket etmeyi amaç edinen kişilerin gruplarının meydana getirmiş oldukları birlikteliklere, aynı menfaat ve düşünce içerisinde olan birlikteliklerdir (Bezirci, 2004:4).

Aile şirketlerinde ortaklar denildiğinde ise, kurucunun eş ve çocukları ile ortaklığı, kardeş ortaklığı ve kuzenlerin konsorsiyumu şekliyle bir araya gelmiş ortaklıklar olarak düşülebilmektedir. Çünkü anne/baba/çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile şirketleridir (Özuysal, 2006:10).

### **2.7.2. Aile Şirketlerinde Zamana Bağlı Önlenemeyen Değişimler**

Aile şirketleri genellikle küçük işletme olarak kurulup, zamanla büyümekte ve ulusal hatta uluslar arası bir şirket haline bile dönüşebilmektedirler. Ancak bu şirketler büyürken bir dizi yaşam evresinden geçerler (Erdoğan, 2004:58, Arslan, 2006:14) ve yaşam evreleri arasında, mülkiyetin evrimde zamana bağlı olarak değişime uğramak zorundadır.

Kurucu patron döneminden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna evrim niteliğinde bir değişim sürecini oluşturmaktadır. Ani bir değişim gerçekleşmediği sürece, bu evreler arası geçişin zamanı ve süreci saptanabilir. Çünkü her evrenin kendine özgü bir yaşam evresi olduğu düşünülürse, yeni evreye geçiş için zamanı saptamak zor olmamaktadır (Gersick ve Diğerleri, 1999:289).

Aile şirketlerinde zamana bağlı değişim önlenememektedir. Çünkü şirketi kuran kişi (kurucu) zamanla yaşlanmakta ve aile genişlemektedir. Buna bağlı olarak aile kendi içinde değişim süreci yaşamaktadır. Bu anlayıştan hareketle aile

şirketlerinde ortaklık yapılarının zamana bağlı olarak ortaklıkların nasıl oluştuğu anlatılmaya çalışılacaktır.

### **2.7.2.1. Kurucu kontrolündeki işletme**

Kurucu Kontrolündeki aile şirketlerinin ayırt edici özelliğinin merkezilikidir. Kurucu Kontrolündeki İşletmelerin organizasyon şeması bir örümcek ağına benzemektedir. Kurucu bu ağın ortasında yer alır. Hiç kimse hedefleri belirlemek ya da veri karşılaştırmak için bir araya toplanmaz. Hiç kimse patrona ne şekilde davranacağını söyleyemez. Çalışanlar için böyle söylemek isyan etmek olur. İşleri temel yönetim felsefesine uymaya dayanır. Sadakat örgüt merdiveninde yükselmeyi sağlar (Günel, 2005:44).

Bu süreçte girişimci değerler, inançlar ve tutumlar şirket kültürünü önemli ölçüde etkiler ve şirket ile girişimci adeta bütünleşir. Aile şirketlerinin bu aşamasında, mülkiyet ve yetki girişimcide saklı olmak üzere genellikle eş ile ortaklık ilişkisi söz konusudur ancak bu ortaklık çoğunlukla kağıt üzerinde kalmaktadır (Arslan, 2006:14).

Eş karar ve uygulamalar konusunda fikir belirtse bile son karar yine girişimcidedir. Bu noktada eş müdür, girişimcide genel müdür olarak sorumluluğu ve yetkiyi paylaşırlar. Ancak son kararlar yine girişimcidedir. Aile şirketlerinin bu evresinde, girişimcinin şirkette başarı ve tatmin duygusunu yaşaması aile ilişkilerine dinamizm kazandırdığı gibi aile üyelerinin gözünde girişimci bir kahramana dönüşür ve şirketteki gücü ile ailedeki gücü de artar (Karpuzoğlu,2004:97).

Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verir, müşterileriyle doğrudan ilgilidir ve bunun sonucu olarak da müşteri potansiyeli artmaya başlar (Yalçın ve Günel, 2004:73). Bu aşamada girişimcinin yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile birleştiğinden şirket kısa zamanda yol alır ve başarılı olur. Bu dönemde işin dışında hiçbir şey görülmez. Tek hedef işin yerleşmesi ve ayakta kalmasıdır (Fındıkçı, 2005:21).

Kurucunun kendisi belli bir noktadan sonra firmanın bilgi işlem gereksinimleriyle baş edemez hale gelir ve işleri havale etmek zorunda kalır. Fakat bu geçiş süreci, fonksiyonel bir yönetim kurulundan yoksun olan, tüm önemli kararları kendi almaya ve kontrolü elinde tutmaya alışmış olan kurucu-sahip için kolay değildir (Günel, 2005:45).

Kurucu-sahip işletmenin kurucusu olduğundan firma kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olur. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün, kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır ve dünya görüşünü yansıtır. Kurucudan ikinci nesile devir başlı başına zorluktur çünkü bu tip aile işletmeleri yeni bir liderin göreve başlaması için planlama deneyiminden yoksundurlar (Günel, 2005:45).

### 2.7.2.2. Kardeş ortaklığı

Aile şirketlerinin bu aşamasında iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir (Ateş, 2005:28). Bu aşamada şirketin kuruluş aşamasındaki sorunların bir kısmı çözümlenerek büyüme sürecine girildiğinden dolayı diğer aile üyeleri de şirkette çalışma isteği taşımaktadır ve şirket adeta aile birliğinin merkezi olma sürecindedir (Alayoğlu, 2003:35).

Kardeş ortaklığı olan şirketler, kurucunun kontrolündeki şirketlerden daha büyüktür. Bazı aile şirketlerinde kardeşler mülkiyet kontrolüne sahiptirler ve kurucu işletmenin yönetiminde aktiftir. Bu tip şirketler her iki dönemi de içerdiği için melez olarak tanımlanır (Ateş, 2005:30).

Bu aile şirketlerinde mülkiyet yapısı bir kardeşler arasında paylaşılmıştır. Hiç kimsenin diğerleri üzerinde açık bir üstünlüğü yoktur. Müşterek mülkiyet, kardeşlerin birbirine karşı sorumlu olduğunu ve dolaylı veya dolaysız olarak bir başkasının ihtiyaçlarını, perspektiflerini ve tercihlerini kabul etmeye ihtiyaç duyduğunu kasteder. Çeşitli kardeşlerin girdilerini koordine etmek zaman kaybettirici ve zor olabilmektedir (Günel, 2005:45).

Özellikle bu bazı kardeş ortakların şirketin yönetimiyle uğraşmadığı durumlarda olmaktadır. Böyle durumlarda, işin içinde olan kardeşler daha bilgilidirler ve sıklıkla idari kararlarda daha etkilidirler. Sadece ortak olan diğer kardeşlerle ile işin içinde olanlar arasındaki güç dengesini korumak bu sistemlerde önemli bir zorluktur (Günel, 2005:45). Bu şirketlerde babanın otoritesi devam ettiği sürece işletme, tek patronlu işletme özelliklerini sürdürür (Ateş, 2005:30).

Kardeş ortaklıkları iki temel formda karşımıza çıkmaktadır: Eşitler arasında birinci formu ( the first among equals form) ve müşterek liderlik düzenlemesi (shared leadership arrangement) dir (Günel, 2005:46).

Eşitler arasında birinci formunda herkes tarafından kabul edilmiş bir lider bulunmaktadır. Bu tip ortaklıklarda baştaki kardeşler tek taraflı hareket edemezler, etmezler. Bilakis bu kardeşler istişari şekillerde davranmayı ve sürekli olarak



diğerleriyle ticarete-pazarlıkta, aracılık-komisyonculuk yaparak uzlaşma yönelik çalışmayı öğrenmektedirler. Bu çeşit kardeş ortaklığının tutarlı ve verimli olabilmesi için liderin diğer kardeşlere yönetimde becerikli olduğunu ispatlaması gerekmektedir. İş yerinde otoritelerini kullanırken baştaki yeğenler erkek ve kız kardeşlerle olan ilişkilerde ebeveyn rolü almaktan sürekli kaçınmaya çalışmalıdır. Bu rolü aldıkları takdirde ortaklıkta çatışma kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Günel, 2005:46).

İkinci tip; kardeş ortaklığı, müşterek liderlik düzenlemesidir. Burada kardeşler, şirketi bir takım olarak yönetmektedirler. Bu sistemde ortaklar (partners) sadece eşit hissedarlar değildirler; aynı zamanda eşit yönetsel otoriteye de sahiptirler. Böyle ortaklıklarda bütün önemli yönetsel kararları kardeşler grup olarak almaktadırlar. Kardeşlerin sorumlulukları arasında fonksiyonel farklılıklar olsa da karar verme otoritesi bakımından eşittirler (Günel, 2005:46).

Kardeş ortaklığının en çok tartışılan şekli ise, kolektif liderlik ya da rotasyon usulü liderlik ya da lidersiz yapı gibi kardeşler arasında eşitlik ilkesini benimseyen uygulamalardır. Bu uygulamalar klasik organizasyon teorisine terstir. Bu konuda pek çok işletmeci, örgüt yönetiminde mülkiyet gücünün paylaşamayacağını, bu uygulamaların işletmeye zarar vereceğini düşünölmektedir (Ateş, 2005:30).

### **2.7.2.3. Kuzen konsorsiyumu**

Bu tip aile işletmelerinde birkaç nesil ve parçalanmış bir mülkiyet yapısı görölmektedir (Günel, 2005:46). Aile şirketlerinin bu aşamasında, şirkete hissedar olan pek çok kuzen bulunur ve aynı zamanda, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha belirgin olarak ortaya çıkar (Kırım, 2007:25).

Yapı olarak kardeş ortaklığına benzerlik gösterir. Bu yapıdaki şirket en az on ve üzeri ortaktan oluşur. Şirketin bu aşamaya gelmesi en az üç kuşak gerektirir. Bu nedenle kuzen ortaklıkları diğerlerine göre çok daha karmaşık yapıdadır (Ateş, 2005:33). Bundan dolayı, bu tür aile şirketlerinde farklı yaşta, bilgide, deneyimde ve kariyerde çok sayıda aile üyesi, keza şirketin büyümesi nedeniyle de çok sayıda profesyonel yönetici bulunur (Alayoğlu, 2003:37).

Kuzen konsorsiyumlarında daimi bir kaygı geniş bir ailenin çeşitli kolları arasında politik dinamikleri yönetmektir. Her hangi bir kolun etki derecesi üç faktöre bağlıdır (Günel, 2005:47):

- Koldaki kuzen sayısı diğer kollara göre ne kadar az olursa kontrol edecekleri hisse o kadar fazla olur ve bu nedenle de etkiler daha fazla olacaktır.

- Koldaki kuzenlerin bir koalisyon kurma ve uyumlu bir şekilde hareket edebilme yeteneği.

- Bir koldaki şirkette kıdemli pozisyonlara sahip olan kuzen sayısı.

Kuzen şirketlerinde, kıdemli yönetim pozisyonları ailenin birkaç kolundan temsilciler tarafından işgal edilmektedir. Buna ek olarak genelde işin içinde olmayan geniş sayıda hissedar kuzen de vardır. Aileler katlanarak büyüme eğilimindedirler. İşletmeler en iyi ihtimalle doğrusal bir şekilde büyümektedirler (Günel, 2005:47).

Kuzen konsorsiyumu aşamasına gelene kadar şirket aritmetik olarak, aile ise geometrik olarak büyür. Hissedarlar alışık oldukları yaşam tarzını sürdürebilmek için daha fazla kâr payı isterler. Oysa şirketin de büyümesi için sermaye artırımına gereksinimi vardır. Bu çelişki kuzenlerden birinin hisseleri satma isteğine yol açabilir. Şirketi olumsuz şekilde etkileyecek bu tür gelişmelerin önlenmesi için şirket aile içi piyasasının oluşturulması yararlı olabilir (Özuysal, 2006,38).

Devreden nesillerdeki aile üyeleri arasındaki yaş dağılımı geniş ailede artarak genişlemektedir. Çekirdek aile en yaşlı ile en genç soydaş arasındaki fark genelde 10-15 yıldan fazla değilken bir kuzen konsorsiyumunda en yaşlı ve en genç kuzen arasında 30 yıllık fark görmek ilginç değildir (Günel, 2005:47).

Kuzen konsorsiyumu olan aile şirketlerinde, aileden doğan güç zayıflığa dönüşür. Kişilerarası çatışmalar, ortak deneyim yoksunluğu, aile üyelerinin farklı finansal durumları, ailede ölüm veya boşanma gibi olağandışı olaylar aile şirketlerinde sorunlara yol açar (Özuysal, 2006,38).

Bir kurucu-sahip işletmede yönetim devri ve mülkiyet devri az ya da çok eş zamanlı oluşma eğilimindedir. Ama kuzen konsorsiyumunda bu mümkün değildir. Daha çok kuzen olgunlaştıkça ebeveynlerden çocuklara mülkiyet geçişi devamlı bir süreç haline gelir. Fakat yönetim devri tepedeki liderlik emekli olmaya ne zaman hazırsa gerçekleşmektedir. Bu nedenle mülkiyet ve yönetim geçişlerinde genelde koordinasyon görülmemektedir (Günel, 2005:47).

### **2.7.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılıma Nedenleri**

*"Ortaklık yapısı, çoğu zaman mahrem tutulan ama daha sonradan kavga konusu olan yegane alanlardan birisidir" (Fındıkçı,2008:163).*

Aile şirketleri, pek çok ülkede ekonominin lokomotifidir ve tüm dünyada ailelerin kontrolündeki şirketler ekonomik etkinliklerde en temel rolleri üstlenmektedirler (Kırım, 2003:1). Kayıtlara göre İngiltere'de şirketlerin % 75'i, Latin Amerika, Orta ve Uzak Doğu, Hindistan'da % 95 kadarı aile şirketlerinden oluşur. Ülkemizde de durum daha farklı değildir. Yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de Sanayi ve Ticaret Bakanlığı verilerine göre kayıtlı 700.000'i aşkın anonim ve limited şirketin sayısal olarak %98 i aile ya da şahıs şirketi durumundadır (Alacaklıoğlu, 2006).

Aile şirketlerinin ekonomi içerisindeki ağırlıklarını dikkate alırsak bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemli olduğu görülmekle beraber, (Kiracı ve Alkara, 2009:169) aile işletmelerinde kurucunun/kurucuların zihnini en çok meşgul eden konuların başında binbir güçlükte kurduğu işletmenin geleceğinin nasıl olacağı konusu gelmektedir (Erdoğan, 2007:113). Çünkü aile şirketleri ikinci veya üçüncü kuşağa geçmeden kapanma, iflas etme ve şirketin el değiştirmesi gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar (Tekinkuş, www.gapgiad.org.tr).

Günümüzde aile şirketleri diğer tüm işletmeler gibi, pazar ve teknolojideki hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, politik istikrarsızlık ve şiddetli rekabet koşullarıyla mücadele etmeye çalışmaktadırlar. Ancak aile şirketlerinin sınırlı mali imkânları ve kurucu kişi faktörü, ataerkil yapı, işi paylaşamama duygusu, işletmeyle aile kavramının ayrılabilmesi gibi faktörler (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004:534, Kiracı ve Alkara, 2009:169) bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmakta ve aile şirketleride ortaklıkların kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır.

Dünyanın birçok işletmesinin kişiliği olmayan dış yüzeylerinin arkasında ölümsüzlüğü ve nesiller boyu güveni arayan ailelerin karmaşık, zengin dokulu ilişkileri, vizyonları, hayalleri ve mücadeleleri yatar. Fortune 500 şirketlerinin neredeyse yarısının arkasında, şirkette çalışanlar neler olacağını beklerken oynanan aile dramları vardır (Alacaklıoğlu, 2006).

Milli Prodüktivite Merkezi yapmış olduğu bir araştırmada, aile şirketlerini kuran girişimcilerin, farklı kuşaktan dahi olsa, olaylara bakış açısından aynı zihniyette olduğunu tespit etmiştir. Bu aile şirketlerinde nesiller değişse de fikirlerde ilerleme olmadığını gösteren bir kanıttır (Sağlam, 2006:504). Bu da aile şirketlerinde önemli sorunlar olduğunu gösterebilir.

Aile şirketlerinden 1/3'ünden biraz fazlası şirketi ikinci nesile devrederken, ikinci nesile devredilen aile işletmelerinin ancak yarısı üçüncü nesile devredilmektedir. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının çok farklı nedenleri bulunmakta beraber, bu nedenlerden bazıları şöyledir (Meşe, 2005:14):

- Yeniliklere açık olmama ve büyümek için gereken sermayeyi temin edememe,
- Vizyon sahibi olan yöneticilere sahip olmama, pazarı takip edememe, düşüncelerin operatif ve fonksiyonel seviyede kalması, stratejik bakış açısı olmaması,
- Aile değerlerinin, aile içi çatışmaların işletmeyi olumsuz etkilemesi, kurumsallaşma yönünde adım atılmaması,
- Şirket içerisinde iyi koordinasyon ve iletişim sağlayamama, belge akışını düzenleyememe,
- Varis statüsünün belirlenmemesi, devir işlemlerinin standart hale getirilmemesi, girişimcinin zamanı geldiğinde emekliye ayrılmaması, yeni yöneticiye olan muhalefetin aileyi gruplara ayırması,
- Yönetici ve çalışan olarak aile şirketlerine kaliteli kişilerin başvuramaması, işe alınanların şirketten memnun olmaması, şirkette aileden olanlar ile olmayanlar arasındaki önlenemeyen çatışmaların varlığı,

Yukarıda görüldüğü gibi, aile şirketleri büyüdükçe aile üyelerinin şirketin tüm fonksiyonlarını kontrol etmeleri ve onları yönlendirmeleri mümkün olamamaktadır. Ayrıca aile şirketlerinde nesil değişimi ile birlikte aile üyeleri arasında çatışmalar çıkmaktadır. Aile şirketinin tepesinde bulunan baskın gücün (işletmenin kurucusunun ya da aile reisinin) sistemden çıkması ile birlikte aile üyeleri arasında çekişmelerden veya aile bireylerinin yapılan işlere tam hâkim olamamalarından dolayı çatışma yaşanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009:499).

Ayrıca profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar, bu yöneticilerin aile şirketinde çalışmasını engellemekte dolayısıyla aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin bulunmaması hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gereken kararların alınmamasına, yeni buluşlar ve bilimsel araştırmaların takip edilmemesine bununla birlikte yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulmamasına neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:27).

Çevredeki değişikliklere uyumlu bir organizasyon yapısının kurulamaması aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasına, şirketler kısa ömürlü olmana neden

olmaktadır. Tüm bunlardan anlaşıldığı gibi, aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının arkasında diğer şirketlerden farklı olarak yaşadıkları ailelere özgü sorunlar bulunmaktadır. Şimdi aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasında etkili olan ailelere özgü sorunları inceleyelim.

#### **2.7.4. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılmasında Etkili Olan Ailelere Özgü Sorunlar**

Bu kısımda aile şirketlerinde, aile kavramıyla şirket kavramının birbirine karıştırılması, bu iki yapının birbiriyle özdeşleştirilmesi ile oluşan (Torun ve Ercan, 2006:32) ve ortaklıkların dağılma nedenleri olan aile şirketlerinin kendine özgü sorunları, aile içi çatışmalar (rol çatışması, hak çatışması, kuşak çatışması, bayanların işletmeye etkisi), yönetim yetersizliği ve kurumsallaş(a)mama, (profesyonelleşememe, yüksek iş gücü devri, güç kavgası, aile içi rekabet, planlamada eksiklik, akraba kayırmacılığı (nepotizm), patronluk anlayışı), kuşaklararası yönetim devrinde yaşanan sorunlar, cari hesap sorunu başlıkları altında incelenecektir.

##### **2.7.4.1. Aile içi çatışmalar**

Çatışma iki yada daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık şeklinde tanımlanabilir. Çatışma, rekabetin çoğunlukla şiddet odaklı ve düşmanlığa açık olan şeklidir (Yelkikalan ve Aydın, 2010:134).

Bir birey veya grup ile başka bir birey ya da grup arasında çıkar, inanç veya değerler açısından farklılıklar ve karşıtlıklar ortaya çıktığında taraflar çatışma içerisine girer. Çatışma bireyin ve grubun etkinliği üzerinde genellikle olumsuz etkiler yaratırken, çatışma sırasında ortaya çıkan öfke, nefret ve korku gibi duygular da ruh sağlığını tehlikeye düşürür. Bireyin iş ve aile alanlarında üstlendiği rollerin uyumsuzluğu, roller arası çatışma sorunlarını beraberinde getirmektedir. İş-aile çatışması kişinin bireysel örgütsel ve genel anlamda tüm hayatını etkileyen unsurlar içermektedir (Serinkan ve Toraman, 2010:364).

Bireyler arasındaki ya da gruplar arası çatışma evrensel bir sorundur. Sosyal bir varlık olan insanın içinde bulunduğu ortam itibariyle kısıtlı kaynak ve olanaklar da göz önüne alındığında diğer birey ve gruplarla çatışmaya girmemesi imkansızdır.

Çatışma, birbirine uymayan veya zıt potansiyel etkilerin ilişkiler bütünü olarak düşünülebilir (Karuserci, 2008:14).

Aile şirketlerinde aile kavramıyla işletme kavramının birbirine karıştırılması, bu iki yapının birbiriyle özdeşleştirilmesi aile işletmelerinde zayıf bir nokta oluşturmaktadır (Torun ve Ercan, 2006:32). Bu şirketlerde aile dinamikleri (aile yapısı) daha çok duygusal odaklı faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler anne baba ve çocuk ilişkisi, akrabalık bağı ile bağlı amca, dayı, hala, teyze, büyükanne, büyükbaba gibi aile üyeleri arasındaki iç ilişkileri kapsamaktadır.

İşletme dinamikleri (organizasyon yapısı) ise rasyonel odaklı verimlilik, etkililik, etkinlik, üretkenlik, karlılık gibi faktörleri içermektedir. Aile şirketlerinde sorunlar aile ve işletme dinamiklerinin karşılaştığı noktada meydana gelmektedir. Duygusallık ve rasyonellik ilkelerini entegre edemeyen, uyumlaştıramayan aile şirketleri çeşitli sorunlar ve buna bağlı çatışmalar yaşamaktadır (Yelkikalan ve Aydın, 2010:134).

Aile içinde eşler arasında, ebeveynler ve çocuklar arasında, kardeşler arasında veya büyükbaba, büyükanne, hala, teyze, amca, dayı arasında herhangi bir nedenle meydana gelen çatışma aile içi çatışmalar şeklinde tanımlanmaktadır. Aile içi çatışmalar çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana gelmekte ve farklılıklar göstermektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010:134):

- Bu nedenlerin ilki aile üyelerinin çok yüksek duygusal bağlarla birbirlerine bağlı olmalarıdır. Duygusallık çatışmaları arttırmakta ve yoğunlaştırmaktadır.
- İkinci neden aile üyelerinin uzun süreli ilişkilerin içinde olmaları ve birbirleriyle sıklıkla etkileşim içinde bulunmalarıdır.

Yukarıdaki unsurlardan anlaşılacağı üzere, aile ve şirket yan yana geldiğinde, yani aile bir şirket kurduğunda duygularla mantığın yoğun etkileşimini gerektiren bir durum oluşur (Fındıkçı, 2005:3). Bir tarafta duyguların, değerlerin ağır bastığı bir güç odağı diğer tarafta ise mantık, rasyonelite ve kurallar zincirinin hakim olduğu bir güç odağı meydana çıkar. (Fındıkçı, 2008:33).

Aile işletmelerinde akrabalar arasındaki çatışmaların diğer çatışmalardan önemli farklılıklar göstermesinin bir nedeni de aile işini yürüten kişilerin çatışma ortamından kolayca uzaklaşmasının mümkün olmayışındır. Kısaca iş saatlerinde ve ailede günün 24 saati ilişki içinde olmalarının beraberinde getirdiği güvensizlik, kıskançlık, rekabet, güç ve kontrol mücadelesi, kızgınlık, iletişim kopuklukları,

dürüst davranılmama, taraf tutma, görüş farklılıkları, görev karmaşıklığı gibi hususlar, yaşanan çatışmaların kaynağı olarak görülebilir (Arıca, 2007:18).

Çatışmalar etkin yönetilemediği takdirde işletmenin devamlılığını tehlikeye düşürmektedir. Aile işletmelerdeki çatışmalar adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve iş sahiplerinin yerlerini başkalarına bırakması konularında yoğunlaşmaktadır (Torun ve Ercan, 2006:32).

#### **2.7.4.1.1. Rol çatışması**

Rol kavramı, aile, işyeri, okul gibi toplumsal örgütler içinde yaşayan bireyden beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Aile içinde anne olma, baba olma, evlat olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde anlamlandırılabilir. Her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır (Günel, 2005:33).

Günümüzde iş hayatı bireyin yaşamının en önemli ögesi olmuş ve bireyler zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde ve iş arkadaşları ile geçirmeye başlamıştır. Bu süreçte, bireyin iş ve aile yaşam alanlarının karşılıklı etkileşim içerisinde olması kaçınılmazdır. İş-aile gibi iki önemli yaşam alanında sıkışan bireyler, üstlendikleri farklı rollerin sorumluluklarını yerine getirme gayreti içerisinde olmakta ve bu nedenle de zaman zaman çatışma yaşamaktadırlar (Erim ve Çalışkan, 2010:370).

Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin kârlılığından, yönetici olarak işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanmaktadır (Ateş 2005:17).

Aile üyelerinden birisi bir sistemde baskın olan rolü yönetme, önderlik etme özelliğinde ise diğer sistemde de benzer davranışlarda bulunacaktır. Buna benzer durumlarda rollerini bir sistemden diğerine taşıyan aile üyeleri birtakım sorunlarla karşılaşacaktır. Aile içindeki rol karmaşası işe, işteki ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. (Arıca, 2007:30, Ateş 2005:17).

Ailelerdeki roller ve davranış biçimleri cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterir. Aile üyeleri beraber çalıştığında değerler, inançlar, beklentiler, davranış biçimleri aile işletmesinin çalışma ortamını istemeyerek de olsa etkiler. Ayrıca aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını da etkilediği

gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkilemektedir (Arıca, 2007:30, Günel, 2005:33).

#### 2.7.4.1.2. Hak çatışması

Aile ve iş sistemlerindeki mali kaynakların birbirine karıştırılmasının nakit akışı sorunlarına ve parayla ilgili gerginliklere yol açabileceği belirtilmektedir. Çünkü aile işletmelerinde ailenin hemen hemen tüm üyeleri fiilen çalışsınlar ya da çalışmasınlar sistemin içinde yer alırlar. Her yıl paylarını gerçek ya da kağıt üzerinde alırlar. Hissesi olan ancak, çalışmayan açısından sorun yoktur. Ancak işletmede fiilen çalışanlar bu ücretlendirmeyi adil bulmayacak ve sorun ortaya çıkacaktır (Ak, 2006:151, Arıca, 2007:32).

Diğer bir hak çatışması örneği ise, aile işletmesi sahiplerinin çocuklara eşit olarak verilen ücretlerin adil olmadığını hissettiğinde ortaya çıkar. Daha fazla sorumluluğu olan kardeşlerin, daha az sorumluluğu olanlara göre aynı ücreti almaları bu kişileri gücendirir ve hatta kızdırır. Kardeşler arası rekabette, bir kardeşin diğerinden bilgi saklamasına neden olur ve bu durum işletmeye zarar vermektedir. Aile değerlerine dayanan farklı ücretlendirme uygulamaları, bir çok soruna neden olmaktadır. Bu sorunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Arıca, 2007:32, Alayoğlu, 2004:27):

- Ücret dağılımındaki adaletsizlik, özellikle başarıya önem veren ve işletmeye yaptıkları katkının maddi ve manevi olarak takdir edilmesini bekleyen nitelikli genç kuşak aile bireylerinin ise ilgi duymamalarına neden olurken, işletmede istihdam edilmelerini de imkânsız kılar.
- Yetenekli ve yaratıcı aile bireyleri ile eşleri ve çocukları, yaptıkları işe göre ödüllendirilmedikleri için diğer aile üyelerine karşı husumet besleyebilirler.
- Tepe yöneticisi konumundaki aile bireyleri düşük maaş aldıklarında, fedakârlık ettikleri şeklinde değil, zayıf, yetersiz liderler olarak görünürler.
- Aile değerlerinin ön planda tutulduğu işletmelerde (örneğin bütün çocukların aynı maaşı aldığı) uygulanan ücret sistemi, herkesin şevkini kırıcı/düşürücü bir etkiye sahiptir. Bu tür bir uygulama sözkonusu olan işletmelerde, güçlü aile üyeleri fazla gayret göstermek için bir neden olmadığı hissine sahip olurken, daha zayıf olan aile üyeleri ise, var olan kapasitelerinin de altında çalışma eğiliminde olabilmektedirler.



Yukarıda yer alan sorunlar aile üyeleri arasında sürekli bir gerilim yaşanmasına neden olur. Sonuçta bu gerilimli durum, birçok lider pozisyonundaki işletme sahibinin var olan sorunları göz ardı etmesi sonucunu doğurur. Bu tür bir yaklaşım ise aile içinde şiddetli geçimsizliklerin ve çatışmaların doğmasını beraberinde getirir (Alayoğlu, 2004:27) ve tüm bunlar aile şirketine zarar verir.

#### **2.7.4.1.3. Kuşak çatışması**

Aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğuna kuşak denilmektedir (Çelik ve Diğerleri, 2004:191). Aile işletmelerinin en belirgin özelliği, iki ya da daha fazla kuşağın işletmede görev almasıdır. Birlikte çalışan ailenin en önemli sorunu da kuşak çatışmasıdır (Karuserci, 2008:21).

Aile işletmeleri, birinci kuşak olarak adlandırılan baba ve anne tarafından kurulan ve yönetilen, diğer yıllarda ise doğumlarla ve akrabalıkla oluşan ikinci ve üçüncü kuşaklar tarafından da yönetilmesi söz konusu olan işletmelerdir. Dolayısıyla birbirinden farklı üç kuşağın işletmenin yönetilmesi konusunda ortak karar vermeleri beklenemez (Arıca, 2007:33).

Aynı zaman diliminde yaşayan ve farklı kuşakları temsil eden anne/baba, çocuk ve kardeşler veya işletmede pozisyon sahibi olan diğer aile üyeleri arasında görüş ayrılıkları artabilmekte ve hatta otorite ve işbirliği konularında sorun çıkabilmektedir (Arıca, 2007:33).

Yeniliklere ve değişimlere ayak uydurmakta güçlük çeken birinci kuşak eski değer ve geleneklere sınıksız tutunmayı tercih ederken, değişim ve gelişimin gerekliliğine inanan ikinci kuşak yeniliklere daha çabuk uyum sağlamaktadır (Karuserci, 2008:21). Aile işletmelerinde kuşak çatışmasını doğuran birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Çelik ve Diğerleri, 2004:192):

- Aile işletmelerinde doğal organizasyon söz konusu olduğundan işletmede kurucu-liderin kendi kültürünü korumaya çalışması,
- Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların kurucu-lider veya büyük ağabey tarafından belirlenmesi,
- Kurucu-liderin aile işletmesini devredecek varise güvenmemesi ve kuşaklar arasındaki görüş ayrılıkları,

- İşine gönül verip işletmeye bağlı olan birinci kuşağın aksine, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşak ve sonraki kuşaklarda görülen isteksizlik ve işletmeden çok kendi çıkarlarına odaklanma,
- Birden fazla kuşağın aynı dönemde aile işletmesinde yer almasıyla çatışan hissedarlık ve yöneticilik rolleri,
- Yetki devri planlamasının sağlıklı bir şekilde yapılmamasından kaynaklanan karmaşa,
- Değişime kapalı, harcamalarda cimri olan birinci kuşak ile yeni teknoloji ve yöntemlerden yararlanma, yeni ürün geliştirme eğilimli olan ikinci kuşak arasında yaşanan anlaşmazlıklar,
- Kurucu-liderin çocuğuna girişimcilik ruhunu aktaramaması ve işi sevdirememesi veya veliaht seçimini yeteneğe göre değil de yaşa göre yapması.

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü, ebeveynlerin çocuklarına güvenmemeleri nedeniyle yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmaları, çocuklarını işletmede de hala çocuk olarak görmeleri dolayısıyla düşüncelerine değer vermemeleri, çocuklarının taleplerini göz ardı etmeleri, çocukları ile anne-baba aralarında risk almada, karar vermede farklı görüş açıları, farklı kültür ve eğitime sahip olmaları, aile işletmelerinde kuşak çatışmalarının nedenleri arasındadır (Arıca, 2007:33).

Ayrıca Kurucu-lider birinci kuşak olarak işine sonsuz sevgi ve özveri ile bağlanırken, miras yoluyla işletmeyi devralan ikinci kuşakta aynı heyecan ve özveri olmayabilir. Üçüncü kuşakta ise bu sevgi ve sorumluluk daha da azalabilir. Kurucu-lider hayatta olduğu sürece işletmede kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi çok fazla değişime açık değildir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:24).

Günümüz rekabet koşulları çerçevesinde aile işletmelerinin yeni çağın taleplerine uyum sağlaması, büyük ölçüde de değişmesi gerekmektedir. Bu değişimi sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde başarabilmenin yolu ise, özellikle işletmeyi kuran ve gelecekte onu devralacak olan kişiler arasındaki çatışmayı en aza indirebilmekten geçmektedir. Çünkü kuşaklar arasındaki çatışmanın işletmenin uzun ömürlü olmasını engellediği ve başarısızlığa sürüklediği yapılan araştırmalarda belirtilmektedir. (Çelik ve Diğerleri, 2004:192):

#### 2.7.4.1.4. Bayanların işletmeye etkisi

Aile işletmeleri literatürün de sık sık kadının aile fonksiyonlarında problemleri olarak portre edilmekte ve ailede kadının yönetilmesi zorunlu bir dinamik parça olarak önemsenmektedir. Aile işletmelerinde kadının rolü genelde aile üyesi olarak tanımlanmaktadır (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006:381).

Aile işletmelerinde farklı karakteristik özelliklere sahip olan bay ve bayanlar, farklı algılamalara ve yöntemlere sahip olabilirler. Erkekler için gelişimsel odak nokta otoriteye dayanırken, kadınlar için ise dayanışma önceliklidir; ki bu da kişisel hareket etmek yerine hep birlikte hareket etmenin önemini vurgulamaktadır (Arıca, 2007:32).

Bayanların aile içinde uzlaştırıcı kişi rolünü oynaması, aileyi bir arada tutabilme kabiliyeti, bağlılığı koruyabilme ve aile kültürünü gelecek nesillere taşıyabilme özellikleri, hem ailenin hem de işletmenin kritik dönemlerde zorluklarla mücadele edebilmesinde ve de yaşamını uzun yıllar sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesinde çok önemli bir etkidir (Karayormuk ve Köseoğlu, 2006:381).

Aile şirketlerinde kadınlardan çok şey beklenmemesi kadınlara kültürel ve sosyal faktörlerle birçok rol yüklendiğini (Gürol, 2006:451) bununla beraber ailenin kadından beklediği geleneksel beklentilerle işteki sorumlulukların çatıştığını belirtmiştir (Ada ve Kelgökmen, 2006:513). Aile işletmelerinde kadınlar geleneksel olmayan bir rol seçtiğinde gerginlikler kaçınılmaz olmaktadır (Arıca, 2007:30).

Aile şirketlerinin başarısını etkileyen diğer bayan grubu ise evlilikle gelen ve aile şirketlerine ekonomik ilişkilere bağlı olarak hak talep edebilen eşlerdir. Çoğu zaman yöneticilerin, eşleriyle ortak karar aldığı ve eşlerinden kesin bir şekilde etkilenebildikleri gözlemlenmiştir (Arıca, 2007:37).

Eşlerin işletmedeki destekleri, davranışları aile ilişkilerini dolayısıyla yöneticinin performansını ve işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Eşler tarafından verilen güçlü destek ise çok önemli bir rekabet avantajı oluşturabilmektedir. Buna ek olarak finansal krizleri atlattırda eşlerin karşılıklı olarak birbirlerine maddi/manevi destek sağlayabileceklerini vurgulamaktadır (Arıca, 2007:37).

Ancak aile işletmelerinde bayanlar şirkette çalışmıyor olsalar da, aile üyesi olan kadınlar arasında, rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri söz konusu olduğunda aile şirketleri için (kurumsallaşmayı başaramazlar ise) büyük bir tehlikeler oluşturmaktadır. Dağılan aile şirketlerine ilişkin yapılan araştırmalar, ortaklığın

bozulmasına neden olan faktörler sıralamasında, bizzat işin içinde yer alsın veya almasın, eşlerin önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur (Arslan, 2007:35).

Sonuç olarak, bayanların aile işletmelerinin başarısında önemli rol oynadıkları görülmekle beraber, aile içindeki rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri söz konusu olduğunda işletme için ciddi tehlike oluşturabilmektedirler. Genelde bu tür durumlar ikinci kuşaktan itibaren kendini hissettirmektedir (Arıca, 2007:37).

Ailenin büyümesi ile gelinlerin, torunların sayısının çoğalması birçok sorunu da beraberinde getirebilmektedir. Kocasının çok çalıştığını ama hakkını alamadığını düşünen kadın, diğer kardeşlerin eşlerini ve onların imkanlarını kıskanan kadın, yönetimde yer alamayan çocuğu için veya hakkı olan yerlere gelmediği için huzursuzluk yaratan kadın ailenin huzuru ve işletmenin başarısı için ciddi tehlikeler yaratabilmektedir (Arıca, 2007:37).

#### **2.7.4.2. Yönetim yetersizliği ve kurumsallaş(a)mama**

Başarılı ve süreklilik sağlayan bir aile işletmesi olmak için, geleceği önceden görebilmek ve ilerde oluşabilecek olaylar gerçekleşmeden izlenecek stratejiyi planlamak ve en önemlisi de kurumsal yapıyı oluşturmak gerekmektedir. Aile işletmelerinin başarısız olmalarının en önemli nedeni, yönetimde yetersizlik ve işletmenin kurumsallaşamamasıdır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:26).

Aile şirketlerinin yönetiminde karşılaşılan sorunlar diğer işletmelerin yönetiminde karşılaşılan sorunlardan farklı olmaktadır (Erdoğmuş, 2007:94). Bunun başlıca nedeni işletmeyi kuran ve yöneten insanlar arasındaki farklılıklardır. İnsanlar birbirine benzemezler. Duyguları, düşünceleri, anlayışları ve kültürleri farklıdır. Tüm bu farklılıkların da işletmeye yansması doğaldır. Bu nedenle aile şirketleride, aileyi oluşturan üyelerin duygu düşünce ve kültürlerinin bir yansmasını oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2008:92).

Aile şirketlerinin 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 (Yıldırım, 2007:33).

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 üyesini daha yönetime getirir. Genelde bu üyelerin yönetim kabiliyet ve bilgileri sınırlıdır. 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 (Karuserci, 2008:30).

Başarılı işletmeler, geçmiş dönemlerde elde edilmiş başarılarına ulaşmak için kullandıkları taktiklerin her zaman geçerli olacağını, aynı taktik ve stratejiler ile başarıyı tekrar yakalayabileceklerini düşünebilirler. Ancak bu, işletmenin sürekliliği açısından en önemli tehlikelerden birisidir. Süreklilik için aile işletmesi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeli ve sürekli günün şartlarına göre hareket edebilmelidir. Aile işletmelerinde bazen bir kişi şirketi göğüsleyerek bir yerlere taşıyabilir. Ancak bu, kişinin ömrüyle sınırlı kalır. Eğer kurumsallaşma sağlanmamışsa, kişinin şirketten ayrılışıyla şirket zor duruma düşebilir, hatta dağılabilir (Sağlam, 2006:505-506).

Aile şirketlerinde her şeyden önce şirket sahipleri birer yönetici olarak yeterliliklerini, eksikliklerini tanımalıdırlar. Aile şirketlerinde patronlarının herbirinin ayrıca bir patronluk yapması, birbirleri ile yarışması, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, gereksiz tartışmalar, işler iyi olsa da kötüye gidişin göstergeleridir. Ne olursa olsun lider belli olmalıdır. Liderin öncelikle aile içi dengeyi kurması, kararların ortak biçimde alınmasını ve aile içi adaleti sağlaması önemlidir. Aile şirketlerinin başarısında aile liderlerinin önemli derecede etkinliği söz konusu olmakla birlikte, işletme sahipleri yönetim alanında ki eksikliklerinin farkında olarak gerektiğinde, liderliği profesyonellere devredebilmeli ve kurumsallaşmanı sağlayabilmelidir (Büyükbeşe ve Diğerleri, 2004:312).

Aile şirketi yöneticilerini kapsayan bir araştırmaya göre, aile şirketi 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 (Yıldırım, 2007:33). Bu sorunlarla mücadele edemeyen aile işletmeleri kısa ömürlü olmaktadır.

Bütün bunlara dayanarak bu kısımda aile şirketlerinin yönetimde yetersizlik ve işletmenin kurumsallaş(a)mama sorunlarını, profesyonelleşememe, yüksek iş gücü devri, güç kavgası, aile içi rekabet, planlamada eksiklik, akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve patronluk anlayışı başlıkları altında incelenecektir.

#### 2.7.4.2.1. Yetki devrinin tamamlanamaması

Aile şirketlerinde otorite belli bir grubun elinde toplanmıştır. Şirket sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına rağmen, çoğunluğunun uygulamada bunu yapmadıkları; sadece sorumluluğu devredip yetki devrinden kaçındıkları görülmektedir (Arslan, 2006:32).

Aile şirketlerinde başta kurucu olmak üzere tepe yönetimdeki aile üyeleri yetki devrine olumlu bakmamasının en önemli nedeni yetki devri prestij ve güç kaybı olarak değerlendirmesidir. Bu durumun doğal sonucu olarak kurucu günlük rutin işlerle uğraşmaktan, işletme için büyük önem taşıyan planlama, strateji ve politika belirleme konularına gereken zaman ayıramaz (Günel, 2005:33).

Kurucu yöneticinin yetki devrine sıcak bakmayışının diğer bir sebebi ise; kendi kurduğu, tüm vaktini ve emeğini ortaya koyarak büyüttüğü şirketteki yapılması gereken tüm işleri tek başına herkesten daha iyi yapabileceğine inanması ve profesyonel yöneticilerin işi kendisi kadar sahiplenemeyeceğini düşünmesidir (Arslan, 2006:32).

Bu noktadan sonra şirket, kurucu aile üyesinin çocuğu gibi olmaktadır ve onunla ilgili tüm kararlarda ve bütün edimler de tek başına söz sahibi olmak istemektedir (Özuysal, 2006:51). Bu durumda, ortaya çıkan problem ise; girişimci yöneticinin işe yetişememesidir. Kurucu adeta kendi yarattığı dışlinin çarkları arasında sıkışmaya başlamaktadır (Arslan, 2006:32).

Girişimci yöneticinin yetki devrine olumlu bakmıyorlarsa bir sonraki neslin gelişimi yavaş olacaktır ve karar alma sorumlulukları gelişemediği için isabetsiz karar alma veya kararın sorumluluğunu almak istememe gibi durumlarla karşılaşılma olasılığı ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda çalışanların da yaratıcılığı engellenmiş olacaktır (Karpuzoğlu, 2004:25-26).

Ayrıca aile işletmelerinde aşırı kontrol çalışanların hareket özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Bu da çalışanların tepki ile karşılaşmamak için aşırı şekilde temkinli hareket etmelerine, dolayısıyla da alınacak kararların geçikmesine yol açar. Çalışanlar yetkilerini tam kullanamadıklarını ve yetersiz kaldıklarını düşünürler (Genç ve Deryal, 2006:404).

İşletmeyi kuran, onu çocuğu olarak kabul eden patron/yönetici yetkiyi de kendisi kullanarak en doğru işi yapmak istemektedir. Oysa şirketin büyümesi ve kurumsallaşabilmesi için anahtar kavram yetkinin astlara (diğer yöneticilere) aktarılabilmesidir (Develi, 2008:25). Aile şirketinin büyümesi ve daha fazla kâr

etmesi ancak daha fazla yetki devri ile mümkündür. Şirket tek kişinin egemenliğinden çıkarılıp, aile üyelerinin deneyimleri artırılmalı ve aile dışındaki uzman ve yetenekli kişilerden faydalanılmalıdır.

#### **2.7.5.2.2. Güç kavgası**

Aile işletmelerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi geçimsizlikler ise yansıtıldığında bu durum daha sıkça gözlenir. Bu çıkar çevreleri patron adaylarına yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. Bu durum kurumsallaşamamış şirketler için bir tehdit unsurudur. (Arıca, 2007:37).

Ayrıca aile işletme içindeki profesyonel yöneticiler de gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür güç kavgalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bazen de aile işletmeleri sahip ve yönetici bireylerinin eş ve çocuklarının da güç elde etme uğruna kavga zemini oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:25).

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, şirketin uzun vadede devir planının yapılmasını, aile içi ilişkilerin şirkete yansımaması ve profesyonel davranılmasını içerdiğinden kurumsallaşma, olası güç kavgalarının şirketi etkilemesini engeller (Bakırcı, 2007:74)

#### **2.7.4.2.3. Aile bireyleri arasında rekabet**

Aile işletmelerinin yaşamının belli bir aşamasında çocuklar da işletmede çalışmaya başlar. Çocuklar, aradan geçen yıllar ve işletmenin sahip olduğu artan ölçekte birlikte işletmenin kilit yönetim basamaklarında görev alabilirler. Yönetim sürecinde kardeşler arasında baş gösteren rekabet ve çekişme işletmenin büyüme sürecini olumsuz etkiler (Özuysal, 2006:44).

Aile işletmelerinde aile üyeleri arasında rekabet ve çekişmeler, işletmede grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böylece aile işletmelerinin en güçlü yani olan ahenk ve uyum bozulur ve işletmenin geleceğini tehlikeye girer. Şirket yönetimin de görev alan aile üyeleri arasında bir takım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların şirket yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenecektir (Ateş, 2005:15).

Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette

adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır (Günel, 2005:32). Aile üyeleri arasında rekabet özellikle yönetimin ileride bırakılacağı kişinin seçimi söz konusu olduğunda işletmeyi dağılma noktasına kadar sürüklemektedir (Papatya ve Hamşioğlu, 2004:266).

Bu konuların çözümü için kullanılabilir en etkili yollar ise aile üyelerinin sürekli iletişim halinde olması ve kardeşlerin işlerinin ne olduğunu ve kendilerinden beklenen performansın ölçüsünü bilmeleridir. Kardeşler arasındaki rekabet, ortaya çıkan gerilimle mücadele edildiği sürece işletme için olumlu bir güç olabilir (Özuysal, 2006:44).

#### **2.7.4.2.4. Profesyonelleşememek**

Aile şirketleri, adından da anlaşılacağı gibi aile üyelerinin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Burada aile üyelerinin doğaldır ki yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusudur fakat işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir (Ünlü ve Selek, 2004:13).

Çünkü globalleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile üyelerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir (Erşahan, 2008:176).

Aile şirketleride yönetimin bazı unsurların profesyonellere bırakılması olarak tanımlanabilecek profesyonelleşme kolay bir süreç değildir. Çünkü aile şirketlerinde çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı bulunur. Çalışanlarla iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi dururlar ve bu durum onların davranışlarına da yansımaktadır İşletme sahipleri genel olarak kendilerini diğer yöneticilerden daha deneyimli, bilgili ve zeki bulduklarından, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanmalarındır (Genç ve Karcıoğlu, 2004:25).

Bu durumda da profesyonel yönetici ve aile üyesi yönetici arasında çatışmalar yaşanmakta, profesyonel yönetici motivasyon ve verimlilik açısından kendini işe veremeyerek şirketten ayrılma durumuyla karşı karşıya gelmektedir (Genç ve Diğerleri, 2006:575). Diğer yandan aile şirketlerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriterinin öncelikli olması, aile içinde söz konusu olabilen çatışma ve rekabet gibi faktörler ve aile şirketlerinin çoğunluğunun KOBİ



niteliği taşıması, çoğu profesyonel yöneticiyi aile şirketlerinden uzak tutmaktadır (Küçük, 2005; 210).

Bu tip işletmelerde söz konusu yöneticilerin uzun süreli çalışmaları bir takım profesyonellik kriterlerinin göstergesi olan bağımsız çalışma ve bilgi, beceri ve deneyimlerini uygulayabilme yeteneklerinin kaybolmasına neden olabilmektedir (Büyükbeşe ve Diğerleri, 2004:312). Ayrıca yönetim kademelerinde hızla yükselme imkânının da sınırlı olması, kalifiye elemanların daha çabuk kariyer yapacakları büyük işletmeleri tercih etmesine neden olmaktadır (Küçük, 2005; 210).

Aile şirketlerinde profesyonelleşmenin diğer bir nedeni, girişimci yönetici, işi iyi bildiğini anladığı ve yetkisini kullanabilecek düzeydeki profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmasıdır. Çünkü girişimci şirketteki "tek adam"lığını tehlikeye düşürmek istememektedir. Ayrıca, çoğu kez de girişimci profesyonel yöneticinin istediği ücreti çok fazla bulmakta ve ödenecek bu ücretin gereksiz olduğunu düşünmektedir (Arslan, 2006:35).

Oysa ihtiyacı ölçüsünde profesyonel istihdam etmeyen ya da mevcut nitelikli elemanlarını elinde tutamayan aile şirketlerinde tutuculuğun hakim olması olasılığı yüksektir (Alayoğlu,2003:27). Profesyonel yöneticinin bulunmadığı veya sayıca az olduğu aile şirketlerinde tutuculuk nedeni ile hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gereken kararların alınamaz ve yeni buluşlar ve bilimsel araştırmaların takip edilemez bunun sonucu yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısı kurulamaz (Karpuzoğlu, 2004:27).

Günümüz işletmeleri her ne kadar belirli bir noktaya gelmiş olsalar da, hala çok içe dönük bir yapı içindedirler. Şeffaf denetlenebilen, hesap verilebilen, açıklık ilkesine uyan, kişisellikten uzak şirket yapılarına sahip olmamaları, küreselleşen dünyada şirketleri dışa kapalı bir yapıya sürüklemektedir (Arıca, 2007:20).

#### **2.7.4.2.5. Yüksek işgücü devir oranı**

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 (Tanta ve Diğerleri, 2004:551). Kısacası aile şirketlerinde genellikle insana yatırım yapılmamakta ve bu durumun sonucu olarak organizasyon

şeması, görev tanımı, yetki ve sorumluluk dengesinin olmaması, şirket içerisinde yükselmenin olanaksızlığı, işgücü devir oranını yükseltmektedir (Arıca, 2007:20).

#### **2.7.4.2.6. Planlamada eksiklik**

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 seçimidir (Şimşek, 2009:121). Bu bağlamda planlama fonksiyonu, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için nelerin yapılması gerektiği, önceliklerin neler olduğu, ortaya çıkan alternatiflerden hangisinin seçileceği, şirketin bilinçli olarak ilerlemesini gerçekleştirme yollarını ve yöntemini belirleyen süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Sorgun, 2007:22).

Diğer şirketlerde olduğu gibi aile şirketlerinde de yönetim süreci planlama ile başlamaktadır. Planlama ile yönetici geleceği tahmin etmeye çalışarak, şirket başarısı için yapması gerekenleri kararlaştırmaktadır. Ancak, aile şirketlerinde şirket yöneticileri yönetsel açıdan yetersiz olmaları nedeniyle, şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlara göre şirketi yönlendirmekte ve uzun dönemli planlar yapma konusunda son derece isteksiz davranmaktadırlar (Sorgun, 2007:32).

Aile şirketlerde performans ve uzun ömürlülüğü olumlu yönde etkileyen stratejik planlama yapmayıp yaşanan gün üzerine odaklanan şirketler fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamadıklarından dolayı şartları değerlendirememekte ve bu sebeple örgüt yapılarını düzenleme veya geliştirme imkânına sahip olamamaktadırlar (Karpuzoğlu, 2004:137).

Stratejik planlama evreleri uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetimden oluşur. Aile işletmeleri bu evreleri doğru zamanda yaşayamadıklarından ve uygulayamadıklarından özellikle kurumsal planlama evresinde hataları fark etmeyip bu evrenin yaşanmasını geçiktirdiklerinden doğru stratejik planlamalar yapamamaktalar ve yönetimde sorunlar yaşamaktadırlar (Ak, 2006: 148).

Aile şirketleri uzun dönemli bakış açısına sahip olmakla birlikte, bu durumu gerçekten bir avantaja çevirecek olan stratejik planların yeterince yapılmamasının bir sebebinin de, aile üyelerinin sadece şirketin uzun yıllar var olmasını istemelerine karşın bunun için gerekli planlamaları yapmada yetersiz oldukları iddia edilebilir.

Ayrıca bu durumda şirkette yeterince profesyonel istihdam edilmemesinin payının olduğu da söylenebilir (Arslan, 2006:81).

Aile şirketlerinde, eğer yönetimde profesyonelleşmeye gidilmediyse planlamanın genellikle sadece sezgilere ve deneyime dayalı olarak, çevre analizleri yapılmadan oluşturulduğu ve sözle ifade edildiği görülmektedir. Rekabetin arttığı, ayakta kalabilmenin güçleştiği günümüzde sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılan planlamanın işletmenin başarısızlığına neden olacağı kesindir (Yıldırım, 2007:40).

Sürekli olmaya odaklanan firmalar stratejik planlama yaparlarken insan kaynakları, pazarlama, araştırma geliştirme ve finansman planları kadar varis planında gerekli olduğunu düşünürler. (Yıldırım, 2007:73). Aile şirketinin devamlılığını belirleyen en önemli faktörlerden bir tanesi devir planlanıp planlandığıdır. Bir aile şirketinde aile işleri ile organizasyonel stratejinin iç içe geçmiş olması sebebiyle işin büyüme ve devamlılığına dair alınacak kararlar, kurucunun aile için hedeflerine dair planlarından ayrı düşünülemez (Phan-Butler-Lee, 2005:7).

#### **2.7.4.2.7. Nepotizm (Akraba kayırmacılığı)**

Şirkette yetenek ve performansın yerine kan bağıının ön plana çıkmasına Nepotizm adı verilmektedir (Arıca, 2007:19). Aile şirketlerinde ailelerin öncelikleri, çoğunlukla işletmecilik kurallarının önüne geçer. Özellikle sahip-yöneticiler, yeteneklerini ya da katkılarını dikkate almaksızın aile bireylerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını gözardı etmektedir. (Günel, 2005:31).

Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır (Ateş, 2005: 12). Hatta bazen şirket içinde sadece onlara özgü konular yaratılmaktadır. Bu şekildeki uygulamalar arttığında ise, şirket ailenin oyun bahçesi görünümüne bürünebilmektedir. Sermaye sahibinin kan bağı olması sebebi ile ikinci kuşak kendisini yılların profesyonel yöneticilerinin tecrübe ve birikimlerine rağmen üstün görmeye kalktığı anda felaket başlayabilir (Sağlam, 2006:500).

Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur. Yapılan katkı ve alınan pay arasında bir eşitsizlik olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünmektedir. Bu

koşullar altında ortaya çıkan güven eksikliği ise, iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı etkiler. Özellikle, aile dışındaki yöneticilerden yüksek performans bekleyen aile şirketlerinde, ücret sisteminin aile üyelerini kayıracak şekilde olması, yöneticilerin işletmeden kopmasına neden olmaktadır (Ateş, 2005: 12).

Nepotizm aile şirketlerinin başarısı için büyük bir dezavantaj oluşturmaktadır. Aile şirketlerinde kan bağı nedeniyle işletmede çalışmaya başlayan ve yine bu yüzden üst yönetim kademelerine gelen, müdür ve yönetim kurulu hatta yönetim kurulu başkanlığı şirkette yanlış kararlar alınabilir. Bu kararlar şirketlerin en büyük amacı olan kârı maksimize etmek ve şirketi gelecek nesillere devretmek önündeki engellerden biridir (İyiişleroğlu, 2006:45).

İş hayatında bireylerin belirli görevlere gelmesinde ve statü değiştirmesinde kendi çaba ve yetenekleri yerine, akrabalık ilişkilerini kullanmaları, kendi açılarından bir zaafiyete; iş ortamı açısından ise göreve gelmede başarı ve yetenek ölçüt alınmadığından iş kaybı ve başarısızlığa neden olmaktadır (Asunakutlu ve Avcı, 2010:98).

#### **2.7.4.2.8. Patronluk anlayışı**

Ekonomik gelişmeler ve yönetimin bir meslek haline gelmesiyle birlikte işletmenin sahibi olmadan işletmenin yönetiminde söz sahibi olan profesyonel yöneticiler ortaya çıkmıştır. Profesyonel yönetici kâr 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. Patronluk işletmenin yönetiminden çok aile servetinin yönetimiyle ilgilidir (Koçel, 2007:15).

Ülkemizde bu tür patronluk anlayışının benimsendiği aile şirketlerde hissedar, yönetim kurulu, profesyonel yönetim üçgeni içinde ilişkiler oldukça karışıktır. Genelde bir kişinin her üç şapkayı giydiği gözlenmektedir. Böyle durumlar kurumlarda hesap verme ve sorma dinamiklerinin körelmesine sebep olurken, performansı da aşağıya çekmektedir (Arıca, 2007:20).

Dolayısıyla kurumsal yönetişimin yerleşmemiş olmasının yarattığı çok şapkalı diğer bir ifade ile one man yöneticilerin fazla olması, şirketlerin tek elden işletilmesine neden olmakta; icra ile yönetim birbiri içine girdiğinden değerlendirme yapmak güçleşmektedir (Arıca, 2007:20).

İşletme hiçbir zaman saltanat zihniyetiyle yönetilmemelidir. Patronluk anlayışının her türlü kararı elinde tutan, her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokratik yapıdan kurtulamaması sorunudur (Genç ve Karcioğlu, 2004:25).

#### **2.7.4.3. Kuşaklararası yönetim devrinde yaşanan sorunlar**

Aile işletmelerinde, işletmenin başarılı bir şekilde bir kuşaktan diğerine devredilmesinde en önemli faktörlerden biri de devir planlamasının başarılı bir şekilde yapılabilmesidir (Günel, 2005:17). Aile işletmelerinde devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir (Yalçın ve Günel, 2006:73).

Aile şirketlerinin çok azının ikinci nesle ve bunların da az bir kısmının üçüncü nesle ulaşabildiği araştırmalar sonucu ortaya konulduğu göz önüne alınırsa devir konusunun önemi anlaşılır. Ancak, ne yazık ki, uygulamada aile şirketleri bu planlamayı yapmamakta ve devir işini zamana bırakmaktadır. Bunun sonucu ortaya çıkan kargaşa, şirketlerin ancak %20'sinin ikinci nesle ulaşmasını da bir ölçüde açıklar (Atılğan, 2003:103).

Yönetimi ikinci kuşağa devretme evresinin en temel özellikleri; kardeşler arasında rekabet, çatışmalar, güç kavgaları, hizipleşme eğilimi ve bunların sonucunda oluşan ciddi sorunlardır (Günver, 2004:90). Genellikle aile şirketlerinde üstyönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklararası geçiş, aile mirasının evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir (Özuysal, 2006:49).

Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir (Özuysal, 2006:49).

Yönetimi ikinci kuşağa devretme sorunu bir çok aile işletmesinin dağılmasına neden olmuştur. Bu nedenle yönetici, yönetime kimin getirileceği konusunda kendini tek sahip olarak görmemeli, şirketin de geleceğini düşünerek ölmeden önce şirket devriyle ilgili konuları belirlemeli ve başa geçecek kişinin yetişmesi için çaba harcamalıdır (Ateş, 2005:16).

Ayrıca aile şirketlerinde yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için

potansiyel rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Dolayısıyla, şirketin başı boşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumu ortaya çıkmaktadır. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir (Ateş, 2005: 18).

Aile şirketlerinde, yönetimi devretme olgusunun kriz yaratmaması için, şirkette bir varis seçim stratejisi geliştirilmesi ve seçilen varisin gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip olabilmesi için uygun bir kariyer planlaması yapılması kaçınılmazdır. Nitekim aile şirketlerinde, en ufak fikir ayrılığı ya da ölüm gibi durumlarda şirketler bölünmekte ve miras kavgaları başlamaktadır (Arslan, 2007:38).

#### **2.7.4.4. Cari hesap sorunu**

Ailenin diğer üyelerinin harcamalarının niteliği ve miktarı genişleme döneminde fark edilmese de işlerin ters gittiği dönemde dikkat çeken bir hal alacak ve sorun olmaya başlayacaktır. Bu durumda iyi bir mali yapı ve muhasebe sistemi kurmak kaçınılmaz olacaktır (Ak, 2006: 150).

Aile şirketleri yöneticileri muhasebenin temel kavramlarından kişilik kavramına aykırı davranabilmektedir. Muhasebenin kişilik kavramı, işletme ile işletme sahipleri ve ortaklarının ayrı birer kişilik olduğunu vurgulayan önemli bir kavramdır. Fakat birçok aile şirketinde bu durum göz ardı edilerek ortaklar, işletme kasasını şahsi işlemler için kullanmakta ve daha sonra da hem finansal tabloların hem de vergisel yükümlülüklerin yanlış hesaplanmasına kadar giden birçok soruna sebep olmaktadır (Arıca, 2007:21).

Aile şirketlerinin belki de en büyük problemi olan, ailenin şirketi kendi kasası gibi görmesi, yasal problemleri beraberinde getirmektedir. Aslında adi, kollektif şirketler ve komandit şirketlerde komandite ortaklar için bu çok problem değildir. Çünkü adi şirketlerde ortaklar tüm mal varlıklarıyla alacaklılara karşı, kollektif ve komandit şirketlerde ise sınırsız sorumlu ortaklar şirkete karşı, tüm mal varlıkları ile sorumludurlar (Bakırcı, 2007:23-24).

Sermaye şirketlerinden limited ve anonim şirketler düşünüldüğünde, bu şirketlerin hem Türk Ticaret Kanunu hem de Vergi Kanunları açısından tamamen bağımsız kişilikleri vardır. Bu nedenle ortaklar, şirkete istedikleri zaman para koyamaz ve çekemezler. Kurumlar Vergisi Kanunu'nda yer alan örtülü kazanç ve örtülü sermayeye ilişkin düzenlemeler işletmeyle ortakların yapmış oldukları

işlemleri belirli koşullara bağlanmıştır. Aksi durumlarda cezai müeyyideler uygulanmaktadır (Bakırcı, 2007:23-24)

Aile işletmelerinde cari hesap sorunlarına yol açan önemli nedenler olarak, ortakların şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanmaları, şirketin ticari faaliyetleri ile ilgili olmayan faturaların şirket tarafından ödenmesi, grup şirketlerinin birbirlerine kaynak kullandırması, grup şirketlerinin hepsinin tek şirket gibi görülmesi sıralanabilir (Arıca, 2007:21).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **MATERYAL VE YÖNTEM**

#### **3.1. ARAŞTIRMA METADOLOJİSİ**

Araştırmamızda İngilizce case study denilen vak'a analizi (durum çalışması, örnek olay çalışması) yöntemi kullanılmıştır. Sadece görüşme yapılan aile şirketlerini daha iyi tanımaya yönelik 13 adet sorudan oluşan bir form görüşme esnasında görüşmeciye doldurtulmuştur (EK: 1). Vak'a analizi nasıl ve niçin sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinlemesine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi (Yıldırım ve Şimşek, 2008:278) olarak kabul edilmektedir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Evreni**

Kilis Ticaret ve Sanayi Odasının kayıtlarına göre Kilis İli'nde faaliyet gösteren işletmelerin %95'ini aile şirketlerinden oluşturmaktadır. Bundan dolayı da çalışmanın ana kütlesi Kilis İli'nde yer alan ortaklıkların dağıldığı aile şirketleridir.

Araştırma için Kilis Ticaret ve Sanayi Odasından ve Kilis İli'nde bulunan Serbest Muhasebecilerden bilgi alınmıştır. Toplam 70 aile şirketinde ortaklıklarının bozulduğu tespit edilmiş olup, bu işletmelerle yüz yüze görüşerek randevu talep edilmiştir. 70 aile şirketinden 40 tanesi görüşmeyi kabul etmiş ama görüşme safhasına gelindiğinde sadece 12 aile şirketi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu da ana kütleinin yaklaşık olarak %17 sini oluşturmaktadır.

##### **3.1.2. Görüşme Sorularının Hazırlanması**

Görüşmemiz yapılandırılmamış sorulardan oluşmaktadır. Yapılandırılmamış görüşmeler görüşmeciye geniş bir hareket ve yargı serbestisi veren, esnek, kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlayan bir görüşme şekli olarak kabul edilebilir (Karasar, 2005:166). Yapılandırılmamış görüşme soruları, önceden



belirlenmemiş ve standartlaştırılmamıştır; bunun yerine görüşmeye başlamak ve görüşmeyi sürdürmek için genel sorular kullanılmıştır. Görüşme ilerledikçe önceden saptadığımız amaç olan aile işletmelerinde ortaklıkların dağılma nedenlerine doğru yoğunlaşmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:121). Yanıtlar için önceden kotlanmış kategoriler oluşturulmamıştır.

### 3.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Verilerin elde edilmesinde görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yoldur. Çoğu kimse, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatımı, yazılı anlatıma tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamları yanında gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir. Görüşme, özellikle üst yöneticilerden (Karasar, 2005:165) ve değişik gruplardan bilgi edinmenin en kestirme yoludur.

Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşılıklı soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Bu süreçte karşılıklı iletişim sürekli ve dinamiktir. Bu dinamik yapı, karşılıklı bir etkileşime dayalı bir bağ kurmayı gerektirir. Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması ise görüşmeyi bir sohbet olmaktan onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama aracı yapar. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve veriye ulaşma yolu olarak nitelendirilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:119).

Görüşme verilerinin kaydedilmesinde "ses kayıt cihazı" kullanma ve "not alma" şeklinde iki yol izlenir. Ses kayıt cihazı ile yapılan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar. Ancak görüşme yapılacak kişiden mutlaka bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:147).

Buna dayanarak araştırmaya ilişkin verilerin kaydedilmesinde, işletme sahiplerinin bilgisi dahilinde "ses kayıt cihazı" kullanma ve "not alma" yönteminin beraber kullanılmasına karar verilmiş ve işletme ile ilgili temel bilgileri almak amacı ile 13 sorudan oluşan matbu formlar (EK: 1) hazırlanmıştır.

Araştırmaya ilişkin bilgiler ise (isim, adres, telefon ve faks numaraları) Kilis Ticaret ve Sanayi Odası kayıtlarından ve Kilis'te bulunan Serbest Muhasebecilerden elde edilmiştir. İşletme sahiplerine önce telefon edilerek randevu alınmış daha sonra her bir işletmeye gidilerek yapılan çalışmanın içeriği hakkında bilgi verilmiş ve görüşme için randevu talep edilmiştir.

#### **3.1.4. Pilot İnceleme**

Araştırma yöntemine ve sorulacak soruların şekline karar verilmiş ve saha çalışmasına başlamadan önce son işlem olarak ortaklıkları dağılmış iki farklı aile şirketinin yöneticileri ile yapılandırılmamış görüşme yöntemi ve açık uçlu sorular ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme işletme sahiblerinin bilgisi dahilinde ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Bu görüşmede, toplanan bilgilerin yeterliliği, kullanılacak süre ve sorulan soruların yeterliliği araştırılmıştır. Bu görüşme sayesinde araştırma için kullanılan süre ve sorulan soruların yeterliliği tartışılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

#### **3.1.5. Görüşmenin Yapılması (Veri Toplama)**

Yapılan pilot incelemenin arkasından saha çalışması başlatılmış ve görüşmeler işletme sahiblerinin bilgisi dahilinde ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Ancak bazı şirket sahiplerinin ses kayıt cihazından rahatsız olmaları göz önüne alınarak görüşme sırasında ses kayıt cihazı kapatılarak not alma yöntemi de kullanılmıştır. Ayrıca şirket sahiplerine işletme ile ilgili temel bilgileri almak ve zaman kazanmak amacı ile 13 sorudan oluşan matbu formlar (EK: 1) verilerek şirketlerin genel bilgileri alınmıştır.

Bu süreçte yapılandırılmamış görüşme yöntemi uygulanmış ve görüşme yaptığımız kişilere açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından verdikleri cevapların tamamen bilimsel amaçla kullanılacağı ve kimliklerinin kimseyle paylaşılmayacağına dair ikna edici sözler söylenmiştir.

#### **3.1.6. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler**

Ortaklıkları dağılmış aile şirketlerinin yöneticilerinin izniyle ses kayıt cihazı ve not alma yöntemi ile kayıt altına alınan görüşmeler Word programı aracılığıyla elektronik ortama aktarılmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği uygulanarak değerlendirilmiştir.

Nitel araştırma verilerin analizi, verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların organize edilmesi ile bulguların tanımlanması ve yorumlanmasından oluşan bir süreci kapsamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:222) İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır.

Araştırmada; Word programı aracılığıyla elektronik ortama aktarılan görüşmeler dikkatli bir şekilde okunmuş ve aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasının nedenleri her bir şirket için anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Daha sonra her bölümün kavramsal olarak ne anlama geldiği bulunmuş ve kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler isimlendirilmiş yani kodlanmıştır.

Analizinin ilk aşaması olan verilerin kodlanması, elde ettiğimiz bilgilerin incelenerek, anlamlı bölümlere ayrılması ve her bölümün kavramsal olarak ne anlama geldiğinin bulunması olarak açıklanabilir. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra, bir kod listesi oluşturulmuştur. Kodlar oluşturulduktan sonra verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayan bilen temalar bulunmuştur ve kodlar kategorize edilmiştir.

Kodlar belirli kategoriler altında toplandıktan sonra analizlerimizde kullanılmak üzere her bir kodun ayrı ayrı tanımı yapılmış ve kod tanım tablosu oluşturulmuştur (Tablo 4.2. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması İle İlgili Kod Tanım Tablosu). Bu tablo (Tablo 4.2.) verilerin incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar olarak kullanılmıştır.

Oluşturulan kod tanım tablosuna göre işletmelerle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler analiz edilmiş ve her bir aile şirketi için özet tablolar oluşturulmuştur (Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılma Nedenleri İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri). Oluşturulan tablolar aracılığı ile Kilis'te bulunan aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri belirlenmiş ve değerlendirilmiştir.

### **3.1.7. Vak'a Analizinin Raporlaştırılması**

Vak'a analizi, diğer nitel araştırma yöntemleri gibi oldukça kabarcık bir veri setiyle sonuçlanır. Bu verilerin analizi tamamlandıktan sonra çalışmanın raporlaştırılması aşamasına geçilir. Araştırma yönteminin doğasından kaynaklanan gerekçelerle, vak'a analizi raporları, genellikle geniş açıklama ve betimlemelerle

doludur. Bu anlamda, araştırmacının burada uğraşması gereken konu, doğru bir betimleme ve analiz dozunu tutturmasıdır. Yani, vak'a analizi raporu, hem araştırmanın başlangıcında oluşturulmuş olan problem ve alt problemlere doyurucu yanıtlar vermeli, hem de bunu yaparken gereksiz bilgilerden kaçınmalıdır (Yıldırım ve şimşek, 2008:287).

Vak'a analizi raporlarının, geniş ve uzun betimlemelere dayanan düz yazı şeklinde olması gerektiğine inanılır. Ancak raporların okunabilir olmasına önemlidir. Üretilen raporların, başkalarının yararlanabileceği ölçüde öz ve aynı zamanda da, içerikten ödün vermeyecek tarzda betimsel olması gereklidir. Bu beklentileri yerine getirmek için, vak'a analizi raporlarını hazırlarken bazı önlemlerin alınması gereklidir. Bu önlemler şu dört alanı kapsamalıdır (Yıldırım ve şimşek, 2008:287):

İlk olarak, araştırma raporunun belirli bir düzende oluşmasına olanak sağlamak için, araştırmanın başında verilen problem ve alt problemler, verinin analizi ve sunumunda başlıklar olarak kullanılabilir. Bu yolla okuyucu, her alt probleme ilişkin bulgu ve yorumları nerede bulabileceğini rapor içinde kolay bir biçimde saptayabilir.

İkinci olarak, raporun içinde her bölümün veya alt bölümün başlangıcında, takip eden bölüm veya alt bölümde nelerin kapsandığına ilişkin bir özet verilebilir. Bu şekilde okuyucu, aradığı ve istediği bilgiyi ilgili bölümün neresinde bulabileceğini daha rahat keşfedebilir.

Üçüncü olarak, raporda kullanılan başlıklar, başlık altında sözü edilen konulara uygun olarak seçilmeli. Bir başlığa bakan bir okuyucu, bu başlık altında hangi tür konulardan söz edilebileceğini kestirebilmelidir.

Son olarak, raporu yazarken ve özellikle verinin ve sonuçların sunumunda, tablo ve grafiklere yaygın olarak yer verilmelidir. Özellikle durum çalışması için tablo ve grafiklerin kullanımı oldukça önemlidir.

### **3.1.8. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği**

Sonuçların inandırıcılığı, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerindedir. Geçerlilik ve güvenilirlik bu açıdan araştırmanın en yaygın olarak kullanılan iki ölçütüdür (Yıldırım ve şimşek, 2008:288). Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, içerik analizi uygulanarak yapılan çalışmalarda da geçerlilik ve güvenilirlik koşulları aranmaktadır (Gökçe, 2006:83).

### 3.1.8.1. Geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik araştırmacının araştırdığı olguyu, olduğu biçimiyle ve olabildiğince yansız gözlemlemesi anlamına gelmektedir. Araştırılan olgu veya olay hakkında bütüncül bir resim oluşturabilmesine yardımcı olacak bazı ek yöntemler (çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi, vb.) kullanması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:287).

Vak'a analizinin geçerliliği literatüre uygun olarak (Sencer, 1989:117, Yıldırım ve Şimşek, 2008:288) aşağıdaki aşamalarda ortaya konulmuştur.

- Araştırmada ortaklıklardan ayrılmış farklı 12 aile işletmesinin sahipleri ile yüz yüze görüşülerek durumla etkileşim süresi arttırılmıştır. Ayrıca bu durum gözlemleri genişletip, vak'a sayısını arttırmıştır.

- Araştırmada hem ses kayıt cihazı, hem not alma yöntemi hem de çevre analizi kullanılarak "veri çeşitlemesi" yöntemi kullanılmıştır.

- Ulaşılan sonuçlar aile işletmesinin sahipleri ile paylaşılarak durumun olabildiğince doğru betimlenmesine gayret sarfedilmiştir

- Diğer araştırmacıların yazdıklarıyla bizim araştırmamızın sonuçları birbiriyle örtüşmüştür.

### 3.1.8.2. Güvenirlilik

İçerik analizi yoluyla elde edilen sonuçların güvenilirlik ölçütü sonuçların yinelenmesidir. Bir kodlayıcı tarafından bir analiz birimi değişik zamanlarda tekrar kodlandığında (Intracoder-reliability) ve birçok kodlayıcı tarafından bir analiz birimi kodlandığında devamlı olarak aynı sonuçlar elde ediliyorsa, içerik analizi güvenilirirdir (Gökçe, 2006:111).

Vak'a çalışmasında güvenilirliği yükseltmek için, araştırmacı takip ettiği süreçleri açıkça tanımlamalı, ilgili dokümanlarla desteklemeli, araştırmasını sistemli bir biçimde aşama aşama geliştirmeli ve bunu sunmalıdır. Ayrıca araştırmasını tekrarlanabilmesi için başkaları tarafında da kullanılabilir bir veri tabanı oluşturmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:261).

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, öncelikle oluşturduğumuz kod tanım tablosunu anahtar kabul ederek, görüşme yaptığımız şirketlerden aldığımız mülakat sonuçlarını değişik zamanlarda tekrar analiz ettik ve her defasında aynı

analiz sonucuna bulduk ve aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenlerini özetleyen tabloları oluşturduk.

Ayrıca yaptığımız araştırmanın güvenilirliğini artırmak için, üç ayrı kodlayıcıya (akademik kariyer yapmış kişilere) hazırladığımız kod tanım tablosunu ve yaptığımız görüşmelerde elde ettiğimiz mülakat sonuçlarından herhangi bir şirket bilgisini vererek kod tanım tablosunu anahtar olarak kabul etmelerini ve bizim yaptığımız analizi yapmalarını istedik. Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri için yaptığımız mülakatlar üç ayrı kodlayıcı tarafından analiz edilerek bize teslim edildi.

Daha sonra üç ayrı kodlayıcının analiz sonuçlarını inceledik ve bizim bulduğumuz sonuçlarla karşılaştırdık. Bunu yaparken oluşturduğumuz kod tanım tablosundaki 15 kodu yüz kabul ederek kodlayıcıların analizler sonuçlarının bizim yaptığımız analiz sonuçlarına göre yüzdesini hesapladık. Birinci kodlayıcı %93,33, İkinci kodlayıcı %100 ve üçüncü kodlayıcının %100 bizim sonuçlarımıza ulaştığını tespit ettik ve güvenilirlik derecesini hesaplamak için bu üç sonucun ortalamasını aldık (%97,77). Yani araştırmamızda güvenilirlik %97,77'dir ve bu oran kodların yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Miles & Huberman, 1994).

### **3.1.9. Araştırmanın Sorusu**

Aile şirketlerin mevcut yapıları gözden geçirilerek, aile şirketlerinde yaşanan sorunları tespit etmek, ortaklıkların dağılma nedenlerini belirlemek ve aile şirketlerinin gelişmesine katkıda bulunmak amacıyla yönelik olarak Kilis'te yer alan aile şirketleri üzerinde yapılmış ve bu araştırmada aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasının nedenlerine cevap aranmıştır. Bu nedenle araştırma Sorumuz "Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri nelerdir?" şeklinde oluşturulmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE TARTIŞMA

#### 4.1. ARAŞTIRMA BULGULARI

Kilis İli'nde yer alan aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenlerini belirlemek için yapılan saha çalışması bulguları aşağıda özetlenmektedir.

##### 4.1.1. Araştırma Yapılan Şirketlerin Genel Özellikleri

Araştırma yaptığımız aile şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektör, faaliyet süreleri, yönetimde etkin olan kuşak, işletme yöneticilerinin yaş ve eğitim durumu ile ortaklık yapıları tablo ve grafikler aracılığı ile anlatılacaktır.

##### 4.1.1.1. Araştırma yapılan şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektör ve faaliyet süreleri

Tablo 4.1. Şirketlerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör ve Faaliyet Süreleri

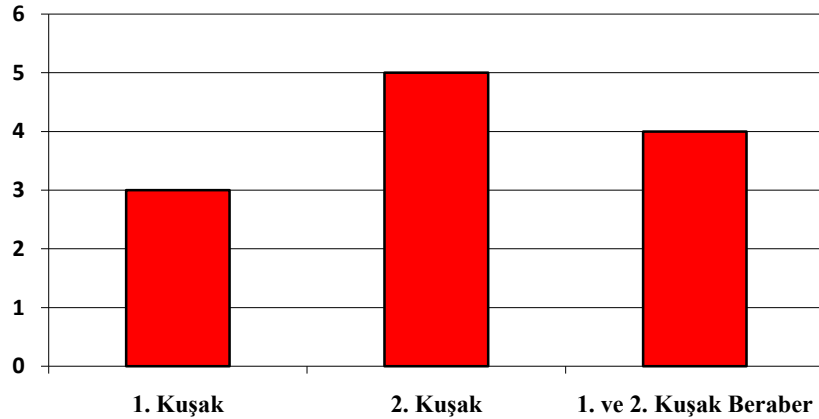
İşletme	İşletmenin Faaliyet Süresi	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör
1	60 yıl	Mutfak Eşyaları
2	33 yıl	Elektronik Cihaz Bakım Onarım
3	30 yıl	Boya Sanayi
4	30 yıl	Baharatçılık
5	30 yıl	Nakliye
6	30 yıl	Unlu Mamülleri
7	28 yıl	Tavuk Üreticiliği
8	21 yıl	İnşaat Malzemeleri ve Kömür
9	20 yıl	Ev ve Mutfak Eşyaları
10	15 yıl	Gıda Maddeleri Satışı
11	5 yıl	Baklavacı
12	4 yıl	Bitkisel Yağ Üretimi

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere şirketlerimiz mutfak eşyaları, elektronik cihaz bakım onarım, boya sanayi, baharatçılık, nakliye, unlu mamülleri, tavuk üreticiliği, inşaat malzemeleri ve kömür, ev ve mutfak eşyaları, gıda maddeleri satışı, baklavacı ve bitkisel yağ üretimi sektörlerinde faaliyet göstermektedirler.

Ayrıca araştırma yaptığımız şirketlerin faaliyet süreleri ise; bir şirketimizde 60 yıl, beş şirketimizde 33-30 yıl arası, üç şirketimizde 28-15 yıl arası, iki şirketimizde ise 5-4 yıl arasıdır. Bu sonuçlara dayanarak şirketlerin uzun süreli devamlılık gösteremediklerini ve nesilden nesile devirde sorunlar yaşayarak kısa zamanda şirket ortaklığını bitirdiklerini söyleyebiliriz.

#### 4.1.1.2. Araştırma yapılan aile işletmelerinde yönetimde etkin olan kuşak

Araştırma yaptığımız aile şirketlerinin yaklaşık olarak, %25'i 1. kuşak tarafından, %42 2. kuşak tarafından ve %33 1. ve 2. kuşak beraber yönetilmektedir.



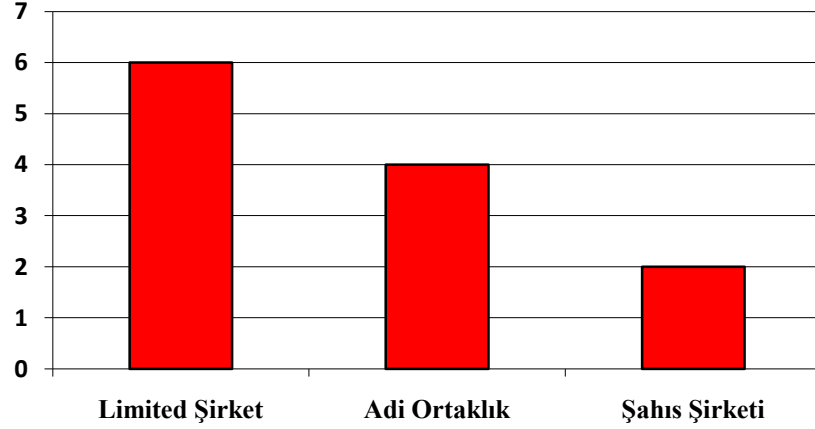
Grafik 4.1. Araştırma Yapılan Aile Şirketlerinde Yönetimde Etkin Olan Kuşak

Yukarıdaki grafikten anlaşılacağı üzere şirketlerinden, üç şirket; 1. kuşak tarafından, beş şirket; 2. kuşak tarafından ve dört şirket; 1. ve 2. kuşak tarafından yönetilmektedir. Bu sonuçlara dayanarak şirketlerin üçüncü kuşağa geçemediklerini ve ortaklıklarının daha birinci veya ikinci nesilde sona erdiğini söyleyebiliriz.



#### 4.1.1.3. Araştırma yapılan aile şirketleri ortaklık yapıları

Araştırma yaptığımız aile şirketlerinin yaklaşık olarak, %50'si limited şirket, %33'ü adi ortaklık ve %17'si şahıs şirkettir.

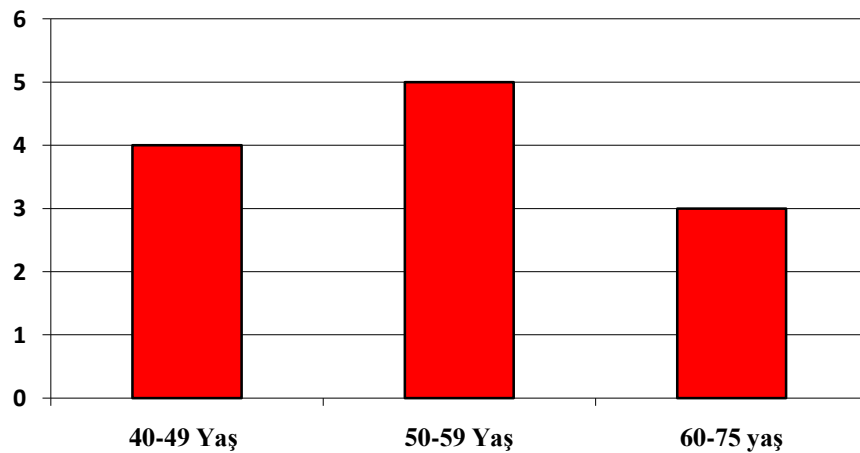


Grafik 4.2. Araştırma Yapılan Aile Şirketleri Ortaklık Yapıları

Yukarıdaki grafikten anlaşılacağı üzere şirketlerinden, 6 işletme; limited şirket, 4 işletme; adi ortaklık ve 2 işletme; şahıs şirketi olarak kurulmuştur. Şirketlerin yasal statüleri bakıldığında aile şirketlerinin küçük ve orta ölçekli firmalar olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### 4.1.1.4. Araştırma yapılan aile şirketlerinin sahiplerinin yaşları

Araştırma yaptığımız aile şirketlerinin yöneticileri yaklaşık olarak, %33'ü 40-49 yaş arası, %42'si 50-59 yaş arası ve %25'i 60-75 yaş arasındadır.

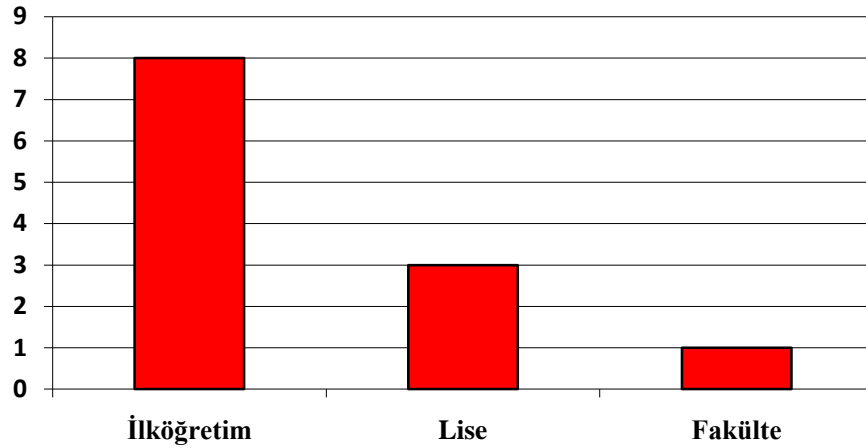


Grafik 4.3. Araştırma Yapılan Aile Şirketlerinin Sahiplerinin

Yukarıdaki grafikten anlaşılacağı üzere 4 işletme yöneticisi; 40-49 yaş arası, 5 işletme yöneticisi; 50-59 yaş arası ve 3 işletme yöneticisi; 60-75 yaş arasındadır. Bu sonuçlara dayanarak aile şirketlerinin yöneticileri 40 yaş ve üzerinde olduğunu söyleyebiliriz.

#### 4.1.1.5. Araştırma yapılan aile şirketlerinin sahiplerinin eğitim durumu

Araştırma yaptığımız aile şirketlerinin yöneticilerinin %67'si İlköğretim mezunu, %25'i lise mezunu ve %8'i fakülte mezunudur.



Grafik 4.4. Araştırma Yapılan Aile Şirketlerinin Sahiplerinin Eğitim Durumu

Yukarıdaki grafikten anlaşılacağı üzere, 8 şirket yöneticisi; ilköğretim mezunu, 3 şirket yöneticisi; lise mezunu ve 1 şirket yöneticisi; fakülte mezunudur. Bu sonuçlara dayanarak şirketlerin yöneticilerinin büyük bölümünün ilköğretim mezunu kişiler olduğunu söyleyebiliriz.

#### 4.1.2. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi ve Tanımlanması

Kod tanım tablosu oluşturulurken önce kodlar oluşturulmuş daha sonra verileri genel düzeyde açıklayabilen ve kodları belirli kategoriler altında toplayan bilen temalar bulunmuş ve kodlar kategorize edilmiştir. Buna göre aile şirketlerinde ortaklıkların dağılması aile ve yönetim kategorileri altında toplanmıştır.

Bu tablo vak'a analizi çalışması için yapılan görüşmelerden elde edilen mülakat sonuçlarının (verilerin) incelenmesinde ve düzenlenmesinde anahtar olarak kullanılmıştır.

Tablo 4.2. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılımı İle İlgili Kod Tanım Tablosu

**1. AİLE**

1.1. Kardeş-Çatışma	Kardeşler arasında çatışma, farklı nedenlere bağlı olarak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özelliklere sahip bir etkileşim süreci olarak ifade edilebilir.
1.2. Kuşak-Çatışma	Aynı zaman diliminde yaşayan ve farklı kuşakları temsil eden anne-baba, çocuk ve kardeşler veya işletmede pozisyon sahibi olan diğer aile üyeleri arasında görüş ayrılıkları artabilmekte ve hatta otorite ve işbirliği konularında sorun çıkabilmektedir. İki farklı kuşağın ayrı görüşlere, farklı deneyimlere ve farklı davranışlara sahip olması sebebiyle yaşanan çatışmalar kuşak çatışması olarak ifade edilebilir.
1.3. Rol-Çatışma	Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak işletmenin kârlılığında, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı roller birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır bu durum rol çatışması olarak ifade edilebilir.
1.4. Hak-Çatışması	Bazı aile üyelerinin şirketten daha fazla kazanç elde etmeleri diğer aile üyeleri ile arasında hesap gerginliklerine yol açmaktadır. Çok çalıştığını ve hakkını alamadığını düşünen aile üyesi ile diğer aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar hak çatışması olarak ifade edilebilir.
1.5. Kuzen-Anlaşmazlık	Kuzenler arasında güvensizlik, kıskançlık, rekabet, kızgınlık, güç kavgası, iletişim kopuklukları, dürüst davranılmama, taraf tutma, görüş farklılıkları, görev karmaşıklığı gibi durumların ortaya çıkması kuzenler arası anlaşmazlık olarak ifade edilebilir.
1.6. Kuzen-Hizipleşme	Aile şirketlerinde kuzenlerin gruplara ayrılması ve

- 
- ayrı ayrı hareket etmesi durumuna kuzenler arasında hizipleşme olarak ifade edilebilir.
- 1.7. Kuzen-Liderlik Kuzenlerin şirket yönetimini ele geçirmek için güç ve kontrol mücadelesi etmeleri ve bu mücadelelerin kavgalara dönüşmesi durumu liderlik kavgası olarak ifade edilebilir.
- 1.8. İkinci-Eş Şirket sahibinin herhangi bir nedenle birden fazla evlilik yapması durumunda aileye katılan kişiye ikinci eş denilmektedir. İkinci eş güç elde etmek ve kendi çocuklarının şirket yönetimde etkin olmasını istemesinden dolayı sürekli şirkete müdahalelerde bulunmakta ve bu da şirket sahibinin ilk eşi ve çocukları arasında huzursuzluklara neden olmaktadır. İşte bu duruma aile şirketlerinde ikinci eş vakası olarak ifade edilebilir.
- 1.9. Elti-Rekabeti Kan bağı yolu ile aileye katılan kişilerden kardeş eşlerine elti denilmektedir. Aile şirketlerinde eltilerin birbirleri kıskanması sonucu ortaya çıkan yarış durumuna elti rekabeti olarak ifade edilebilir.

## 2. YÖNETİM

- 2.1. Yönetim-Boşluk Yönetim kadrolarındaki yetersizlik ya da yanlışlık, yukarıdan başlayarak kademe kademe en aşağılara kadar iner. Sonuçta ortaya kavga, kaos ve yönetilemez bir yapı çıkar. Bu duruma yönetim boşluğu olarak ifade edilebilir.
- 2.2. Profesyonelleşememek Kontrolü sürekli ellerinde tutmak istediklerinden şirketin önemli kademelerine, iş deneyimine ve yeterliliğine bakmadan aile üyelerini getirmeleri profesyonelleşememek olarak ifade edilebilir.
- 2.3. Eğitim-Eksikliği Şirketin yönetiminde söz sahibi olan kişilerin eğitilmiş olmaması ve işletmenin geleceği ile ilgili kararlarında eğitim eksikliği nedeniyle doğru alınmaması durumunu ifade eder.
-

---

2.4. Miras-Varis	Kurucu girişimcinin kendinden sonra ailenin ve şirketin geleceğini planlaması sürecine miras ve varis planlaması denir. Şirketin geleceği için miras ve varis planlamasının yapılmaması bir planlama eksikliği olarak ifade edilmektedir.
2.5. Cari-Hesap	Aile şirketlerinde ortakların şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanmaları, aile tüm ihtiyaçlarını şirketin çıkarlarını gözardı ederek şirket kasasından dilediği gibi karşılaması yani şirketin kasasını kendi kasası görmesi sonucu ortaya çıkan duruma cari hesap sorunu denilmektedir.
2.6. İş-Çevre	Şirket, çevre ile arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişikliklerden etkilenmektedir. Şirketin faaliyette bulunduğu çevrenin ekonomik olarak yetersiz olması sonucu, şirket yeterli miktarda kâr elde edemez ve bunun sonucu olarak da büyüyemez. Bu durum işin büyümemesi olarak ifade edilebilir.

---

#### **4.1.3. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçları**

Bu kısımda aile şirketlerinde ortaklıkların dağılması için yapılan saha çalışması sonucunda elde edilen mülakat sonuçlarının (verilerin) analizi yapılacaktır. Aşağıda bulunan tablolar kod tanım tablosu (Tablo 4.2.) aracılığı ile yapılan şirket analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılıma Nedenleri İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri

KATEGORİLER	1. ŞİRKET	2. ŞİRKET	3. ŞİRKET	4. ŞİRKET
1. AİLE	<p><b>1.1. Kardeş-Çatışma</b> (Malzeme alımında para lazım, sermaye yetmez diyorum Ekrem yok! diyor.....)</p> <p><b>1.2. Kuşak-Çatışma</b> (ben de bu arada askerden gelmişim, artık biraz kişiliğimi kazanmak durumundayım fakat, babam da biraz baskıcı.....)</p> <p><b>1.5. Kuzen-Anlaşmazlık</b> (Ekrem dedim sen bunlarla daha iyi anlarsın. benim fitratım biraz heyecanlıyım, sinirliyim.....)</p> <p><b>1.7. Kuzen-Liderlik</b> (Tabi! Tabi!... Mesela Mehmet'e dükkanda tamamıyla her türlü yetkiyi vermişim.....)</p>	<p><b>1.1. Kardeş-Çatışma</b> (Kardeşim dahi olsa, ezilsin diyor. Ben öyle görüyorum. Yoksa aramızda yabancı kimse yok.....)</p> <p><b>1.4. Hak-Çatışma</b> (Yok! Kardeşim de birlik olmadı. Onun da bazı şeyleri var. Haksızlıklar yapar.....)</p> <p><b>1.2. Kuşak-Çatışma</b> (Evet! benim birader yani, benim kayınbirader şu an hapiste iki tane oğlu var onlar biraderimle beraber çalışıyorlar.....)</p> <p><b>1.5. Kuzen-Anlaşmazlık</b> (Amcamın büyük oğlu çok çıkarımı düşünen her zaman şirketin hesaplarıyla oynayan.....)</p> <p><b>2.6. Kuzen-Hizipleşme</b> (Evet! Öyle olmuş gibi oldu malesef. Bizim yerimize onu tercih etti. Biz ikimiz yeniden ortak olup çalışacağız dediler.....)</p>	<p><b>1.5. Kuzen-Anlaşmazlık</b> (O ona bir şey söyledi mi ona batıyor, onun lafi ona batıyor baktık ki birbirinden zıt geçinmeye başladı çocuklar.....)</p> <p><b>2.7. Kuzen-Liderlik</b> (Rahmetlik ölünce elinin altındaki oğlu lider çıktı. Bunu kardeşim oğlu kabul etmedi.....)</p>	<p><b>1.4. Hak-Çatışması</b> (Ayrılma sebebimiz, şimdi şirket olarak bazı yerlerde şube açtık. Bazılarımız oralarda görev yaptık. Görev yaparken orada fazla kazançlar meydana geldi.....)</p> <p><b>1.5. Kuzen-Anlaşmazlık</b> (Onun altı tane çocuğu vardı. Biz üç kardeş idik. Onlar kendilerini biraz daha güçlü düşünerek.....)</p> <p><b>1.9. Elti-Rekabeti</b> (aile biraz problemlili, ondan dolayı. Problemlerinden dolayı bize de yansıyor.....)</p>
2. YÖNETİM	<p><b>2.2. Profesyonelleşememek</b> (Aile şirketlerinde şu anda gördüğümüz kadarıyla eğitilmiş insanlarla iş götürüyorlar.....)</p> <p><b>2.3. Eğitim-Eksikliği</b> (Eğer eğitilmiş bir kişi olsaydım, bu organizasyonu götürebilirdim.....)</p> <p><b>2.6. İş-Çevre</b> (Ekrem oradaki işin yetersiz.....)</p>	<p><b>2.4. Miras-Varis</b> (Yani! öyleydi amcam bizlerin ayrılmasını hiç istemezdi ama adamın ölümü öyle yaptı bizi.....)</p> <p><b>2.5. Cari-Hesap</b> (herkesin kendi çıkarımı düşünmesi ve şirketten kafasına göre para çekmesine dayanıyor.....)</p>	<p><b>2.4. Miras-Varis</b> (Abim öldükten sonra her şey meydana çıktı. Şimdi lider kalmadı başımızda.....)</p>	<p><b>2.5. Cari-Hesap</b> (aslında zamanında her yıl ne kazanıldı ne kazanılmadı , sorular sorulmadı. yani hesaplar yapılmadı. Herkes aldı, yedi, aldı, yedi.....)</p>

Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılıma Nedenleri İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri (Devam)

KATEGORİLER	5. ŞİRKET	6. ŞİRKET	7. ŞİRKET	8. ŞİRKET
1. AİLE	<p><b>1.2. Kuşak çatışma</b> (Sürtüşme, çekişme olmadı ama tabii kine bir gönülenme oluyor. Onlar da kendi kendilerine bir şeyler yapmak istiyorlar.....)</p>	<p><b>1.8. İkinci eş</b> (Dedim ya idare etmek çok zor ikinci hanımım en ufak bir söz söylese diğerleri baş kaldırıyor, arada üvey özlük davası var her şeyden iki taraf da kendince birşeyler çıkartıyor ve başlıyor tartışma, ben baş edemedim....)</p> <p><b>1.9. Elti rekabeti</b> (Gelinler birbirlerini kıskandı, senin kocan az çalışıyor benim kocam daha çok çalışıyor her şey bizim hakkımız veya sen şunu aldım ben de alacağım gibisinden bir sürü dedikodu. Oğullarım da bu dedikodulara karışınca iş çıkırından çıktı.....)</p>	<p><b>1.3. Rol çatışma</b> (Yahu sen şöyle olsun dersin, o şöyle olsun der. Ya ayıp dersin şu kayınpederin veya hanımın amcası seslenemezsin. İçine boğarsın.....)</p> <p><b>1.4. Hak çatışması</b> (Valla büyüklerden de oldu, küçüklerden de oldu. Yani hep bana oldu. adam istiyor ki sabahın saat beşinde geleyim gece on ikiye kadar dükkandan hiç ayrılmayayım. Bu bir gün değil, iki gün değil.....)</p>	<p><b>1.9. Elti rekabeti</b> (Yengem "sen niye gitmiyorsun da Fahri abin ile İnci Hanım gidiyor?" ondan sonra orada müdahale.....)</p>
2. YÖNETİM	<p><b>2.6. İş çevre</b> (Tabii! Şimdi çok şube çalışmıyor. Aile , akraba olunduğu için, genelde çevre aynıdır. Aynı çevre şimdi eeee!.....)</p>	<p><b>2.5. Cari hesap</b> (Konuşulanlardan şey yapayım, herkes hesabını tutsaydı, herkes maaşa bağlansaydı bunlar olmazdı. Ayrılmazdı yani. Hesap tutulmadı yani. Herkes kendi kafasına göre para aldı.....)</p>	<p><b>2.5. Cari hesap</b> (dükkan da öyle bir şeydi ki ortağın çok olunca hesap bir tane olmuyordu. Oğlu gelip alıyor onun da hakkı kendisi de alıyor.....)</p>	

Tablo 4.3. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılıma Nedenleri İçin Yapılan Araştırma Sonucu Toplanan Bilgilerin Analizleri (Devam)

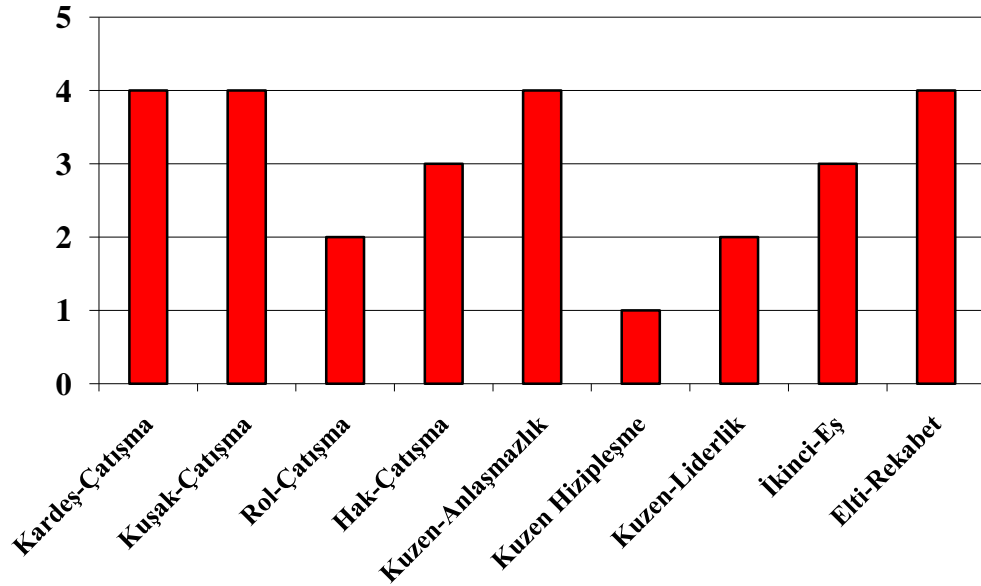
KATEGORİLER	9. ŞİRKET	10. ŞİRKET	11. ŞİRKET	12. ŞİRKET
<b>1. AİLE</b>	<p><b>1.1. Kardeş çatışma</b> (Yalnızca uygulamadaki prensip farklılıkları, işin hacminin büyütülmesi, çalışma şekilleri, personel istihdamı konusundaki anlaşmazlıklarımız ayrılmama sebep oldu.....)</p> <p><b>1.3. Rol çatışma</b> (Evet. Yaşadım . evet!... Belki de ondan da sıkıntılar olmuştur. Faaliyet alanınız dışında ve tam odaklanamıyorsunuz o da olabilir.....)</p>	<p><b>1.2. Kuşak çatışma</b> (Bir de çocukların tabi babadan ayrılma şeyi var. Babanın yanında sigara içemem, arkadaşları rahat gelemem. Rahat hareket etmeme pozisyonundan dolayı ayrılma isteği var.....)</p>	<p><b>1.8. İkinci eş</b> (Tabi ben anladım taş analıktan geliyordu ama yinede sesimi çıkarmadım. Dükkana geliyorum ortada para yok mal alınacak soruyorum babam gerekti aldım sana mı hesap vereceğim diyordu, baba şunu şöyle yapalım yok ben böyle yapacağım benim tek çocuğum sen misin.....)</p>	<p><b>1.1. Kardeş çatışma</b> (Dükkana geliyorum bakıyorum üçü birbirine girmiş lan oğlum nedir derdiniz diyorum o diyor şöyle bu diyor böyle baktım olmayacak.....)</p> <p><b>1.8. İkinci eş</b> (annelerinin etkisiyle bu yarış gerginliğe dönüştü o diyor benim oğlum daha çok çalışıyor öbürü diyor benim oğlum daha çok çalışıyor.....)</p> <p><b>1.9. Elti rekabeti</b> (Tabi gelinler sürekli birbirlerini kıskanıyorlardı, bakıyorsun sende şu var bende niye yok.....)</p>
<b>2. YÖNETİM</b>	<p><b>2.1. Yönetim boşluk</b> (olmadı baktım orada ortaya kavga, kaos ve yönetilemez bir yapı çıkacak istediklerimi yapamayacağım bende şirketten ayrılarak.....)</p> <p><b>2.2. Profesyonelleşememek</b> (yönetimde görev almayı da profesyonel bir yönetici görevlendirseydik bu aksaklıkların bir kısmı olmayacaktı.....)</p>	<p><b>2.6. İş çevre</b> (Para kazanmadığım bir pozisyonda olduğunda yani gelir azaldığında bu sefer geçim konusu bahaneler çıkardı.....)</p>		



#### 4.1.4. Araştırmanın Amaçlarına Yönelik Yapılan Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Vak'a analizine dahil olan 12 aile şirketinde ortaklıkların dağılma nedenleri sorulmuş ve elde edilen bilgiler oluşturulan kod tanım tablosuna (Tablo 4.2.) göre analiz edilmiştir.

Bu tabloya göre aile şirketleri ortaklıklarının dağılma nedenlerini aile kategorisinde; kardeş çatışmaları, kuşak çatışması, rol çatışması, hak çatışması, kuzenlerin anlaşamaması, kuzenlerin hizipleşmesi, kuzenler arasında liderlik mücadelesi, ikinci eş vakası, elti rekabeti olarak ifade etmişlerdir. Aile kategorisi altında toplanan analiz sonuçlarına ait grafik aşağıdaki gibidir.



Grafik 4.5. Analiz Sonuçları (Aile Kategorisi)

Kardeşler arasında çatışma, farklı nedenlere bağlı olarak uyuşmazlık, anlaşmazlık ve/veya birbirine ters düşme şeklinde ortaya çıkan değişken özelliklere sahip bir etkileşim süreci olarak ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 4 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Kuşak çatışması, iki farklı kuşağın ayrı görüşlere, farklı deneyimlere ve farklı davranışlara sahip olması sebebiyle yaşanan çatışmalar şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 4 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Rol çatışması, aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin farklı roller üstlenmekte olduklarını farklı sistemlerdeki farklı roller birbirinin içine girerek ve rol karmaşası yaşanmasına neden olduğu şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 2 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Hak çatışması, çok çalıştığını halde hakkını alamadığını düşünen aile üyesi ile diğer aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 3 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

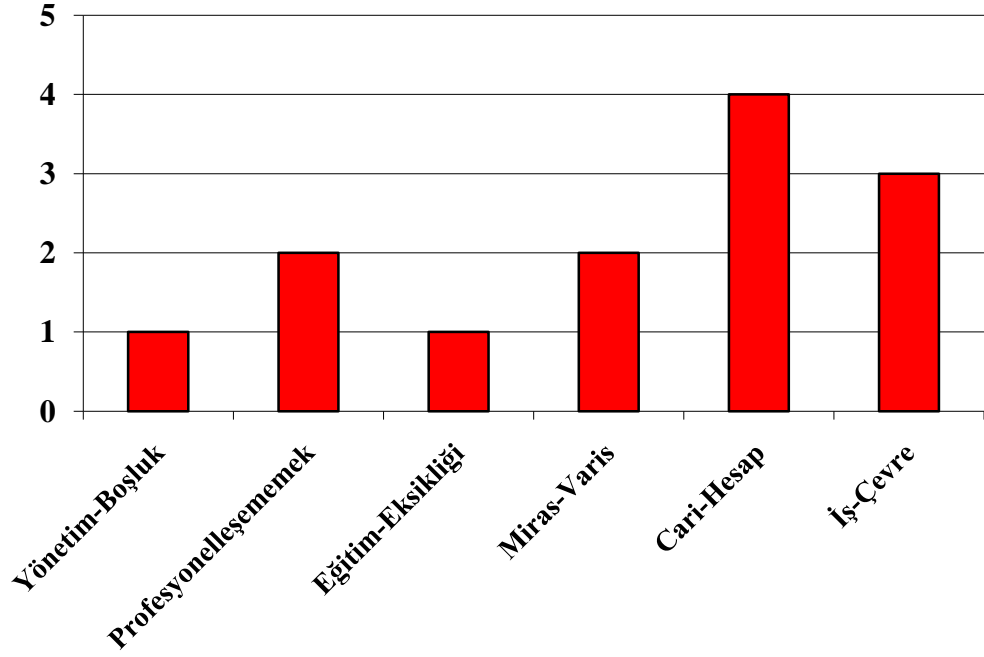
Kuzenler arası anlaşmazlıklık, kuzenler arasında güvensizlik, kıskançlık, rekabet, güç kavgası, kızgınlık, iletişim kopuklukları, dürüst davranılmama, taraf tutma, görüş farklılıkları, görev karmaşıklığı gibi durumların ortaya çıkması şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 4 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Kuzenler arasında hizipleşme, kuzenlerin gruplara ayrılması ve ayrı ayrı hareket etmesi şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 1 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

İkinci eş vakası, ikinci eşin güç elde etmek ve kendi çocuklarının şirket yönetimde etkin olmasını istemesinden dolayı sürekli işletmeye müdahalelerde bulunması şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 3 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Elti rekabeti, ehtilerin birbirleri kıskanması sonucu ortaya çıkan yarış durumu şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 4 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Aile şirketleri ortaklıklarının dağılma nedenlerini yönetim kategorisinde ise; yönetim boşluğu, profesyonelleşememek, eğitim eksikliği, varis miras planlamasının yapılmaması, cari hesap ve çevrenin ekonomik olarak gelişmemesinden dolayı işin büyümemesi olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetim kategorisi altında toplanan analiz sonuçlarına ait grafik aşağıdaki gibidir.



Grafik 4.6. Analiz Sonuçları (Yönetim Kategorisi)

Yönetim boşluğu, yönetim kadrolarındaki yetersizlik ya da yanlışlık, yukarıdan başlayarak kademe kademe en aşağılara kadar inmesi, sonuçta ortaya kavga, kaos ve yönetilemez bir yapı çıkması şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 1 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Profesyonelleşememek, işletme sahipleri kontrolü sürekli ellerinde tutmak istediklerinden şirketin önemli kademelerine, iş deneyimine ve yeterliliğine bakmadan aile üyelerini getirmeleri şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 2 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Eğitim eksikliği, şirketin yönetiminde söz sahibi olan kişilerin eğitilmiş olmaması ve şirketin geleceği ile ilgili kararlarında eğitim eksikliği nedeniyle doğru alınmaması şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 1 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Miras ve varis planlaması, kurucu girişimcinin kendinden sonra ailenin ve şirketin geleceğini planlaması süreci şeklinde ifade edilmiştir ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 2 şirketimizde miras ve varis planlamasının yapılmaması ortaklıkların dağılmasına neden olmuştur.

Cari hesap sorunu, aile şirketimizde ortakların şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanmaları, aile ile tüm ihtiyaçlarını şirketin çıkarlarını gözardı ederek şirket kasasından dilediği gibi karşılaması yani şirketin kasasını kendi kasası görmesi şeklinde ifade edilmişti ve yapılan araştırma sonuçlarına göre 4 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

İşin büyümemesi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevrenin ekonomik olarak yetersiz olması sonucu işletme yeterli miktarda kâr elde edemeyeceği ve büyüemeyeceği şeklinde ifade edilmişti ve araştırma sonuçlarına göre 3 şirketimizde bu sorun ortaklıkların dağılmasında etkili olmuştur.

Araştırmada verilerine göre aile şirketlerinde ortaklıklarının dağılma nedenleri arasında en çok karşılaştığımız, kardeş çatışmaları, kuşak çatışması, kuzenlerin anlaşamaması, elti rekabeti ve cari hesap sorunudur. Bu sorunlar araştırmamıza konu olan şirketlerde, ortaklıklarının dağılmasında daha sık görülmüştür. Grafikler incelendiğinde bu sorunların araştırmaya dahil edilen 12 şirketten 4'ünde görüldüğü gözlenmektedir. Bu sorunları, hak çatışması, ikinci eş vakası ve iş çevre takip etmiştir. Yine grafikler incelendiğinde araştırmaya dahil olan 12 şirketten 3'ünde görüldüğü gözlenmektedir.

Daha sonra kuzenler arasında liderlik mücadelesi, rol çatışması, varis miras planlaması ve profesyonelleşememek aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasının nedenleri arasında yerini almış olup, grafikler incelendiğinde araştırmaya dahil olan 12 şirketten 2'sinde görüldüğü gözlenmektedir. En son olarak aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasında, kuzenlerin hizipleşmesi, yönetim boşluğu ve eğitim eksikliği konularının etkisi gözlemlenmiştir. Grafikler incelendiğinde bu sorunların araştırmaya dahil edilen 12 şirketten 1'inde görüldüğü gözlenmektedir.

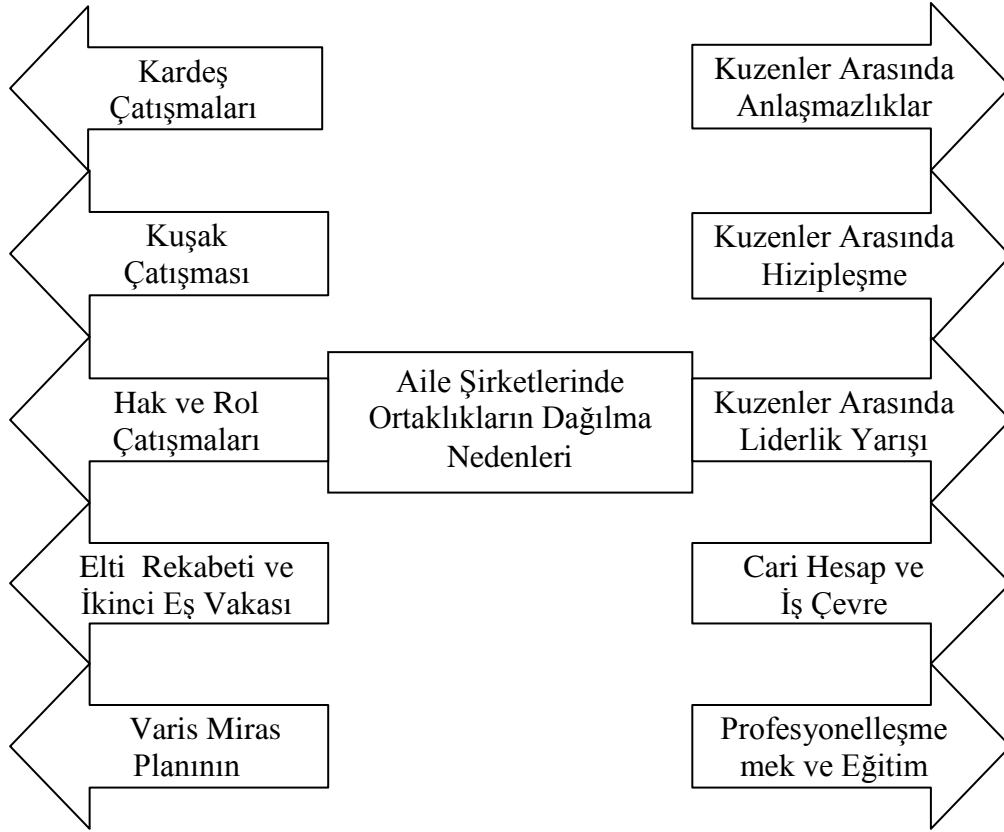
#### 4.2. ARAŞTIRMA SORUSUNUN CEVAPLANMASI

**Araştırma Sorusu:** Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri nelerdir?

Araştırma Kilis İli'nde yer alan aile şirketleri üzerinde yapılmış ve bu araştırmada aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasının nedenlerine yönelik soruya cevap aranmıştır.

Yapılan araştırmadan elde edilen analiz sonucu aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri; Kardeş çatışmaları, kuşak çatışması, rol çatışması, hak çatışması, kuzenlerin anlaşamaması, kuzenlerin hizipleşmesi, kuzenler arasında

liderlik mücadelesi, ikinci eş vakası, elti rekabeti, yönetim boşluğu, profesyonelleşememek, eğitim eksikliği, varis miras planlamasının yapılmaması, cari hesap ve çevrenin ekonomik olarak gelişmemesinden dolayı işin büyümemesi olarak tespit edilmiştir.



Şekil 4.1. Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılıma Nedenleri

### 4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile aile şirketlerinin geleceğine yönelik bir bakış açısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun içinde aile şirketlerinde ortaklıkların dağılıma nedenlerinin belirlenmesi ve çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmıştır. Teorik incelemeler ve uygulama çalışması ile elde edilen sonuçlar ve aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmamasına yönelik çözüm önerileri aşağıda yer almaktadır.

#### 4.3.1. Sonuç

Aile şirketi alanındaki araştırmalar/araştırmacılar, bu şirketlerde nesilden nesile devrin (ortaklıkların devamının) çoğu aile şirketinin karşılaştığı en önemli

sorunlardan biri olduğunu kabul etmektedir. Aile şirketlerinde aile üyelerinin, hem aile sisteminin hem de işletme sisteminin bir parçası olması ve iki sistemin birbiri ile karışması sonucu ortaya çıkan çatışmalar, anlaşmazlıklar ve rekabet kaçınılmaz olmakta bu da aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasının en önemli nedenleri arasında yerini almaktadır. Ayrıca aile şirketlerinde yönetim yetersizliği ve kurumsallaş(a)mama ortaklıkların dağılmasında diğer önemli bir nedendir.

Bu çalışmada aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri aile ve yönetim kategorilerinde sınıflandırılarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenlerinden aile kategorisinde; kardeş çatışmaları, kuşak çatışması, rol çatışması, hak çatışması, kuzenlerin anlaşamaması, kuzenlerin hizipleşmesi, kuzenler arasında liderlik mücadelesi, ikinci eş vakası ve elti rekabeti bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, aile şirketlerinin nesilden nesile devam (ortaklıkların devamının) edememesinin arkasında diğer şirketlerden farklı olarak ailelere özgü sorunların varlığını bize göstermektedir.

Buna göre kardeşler ve kuzenler (aile üyeleri), aile olmanın verdiği duyguyu, iletişimi ve birliği kaybettiklerinde sorunlar başlamıştır. Çünkü paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim onları bir arada tutan ortak noktalardır. Ancak nesiller ilerledikçe ve aileler büyüdükçe iş ve aile rollerinin birbirine karışması, işle ilgili konuların aile ilişkilerini zedelemesi, paylaşım esaslarının belirsizliği, duygu ile mantığın karıştırılması aile şirketlerin sonunu hazırlamış ve ortaklıkların devamı sağlanamamıştır.

Öte yandan aile ve işletme sistemlerindeki mali kaynakların birbirine karıştırılması parayla ilgili gerginliklere yol açmıştır. Çünkü ailenin tüm üyeleri fiilen çalışsınlar ya da çalışmasınlar bu sistemin içinde yer almaktadırlar ve daha fazla sorumluluğu olan aile üyelerinin, daha az sorumluluğu olanlara göre aynı ücreti almaları bu kişiler arasında gerginliklere yol açmıştır. Bunun sonucu olarak aile üyeleri arasında sürekli bir gerilim yaşanmasına, aile içinde şiddetli geçimsizliklerin ve çatışmaların doğmasına neden olmuş ve bu şirketlerde ortaklıkların devamı sağlanamamıştır.

Yine araştırma sonuçlarına göre, doğumlarla ve akrabalıkla oluşan ikinci ve üçüncü kuşakların aile şirketine katılması sonucu kuşak çatışmaları başlamıştır. Çünkü ebeveynler çocuklarını işletmede de hala çocuk olarak görmeleri ve güvenmemeleri nedeniyle yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmış, düşüncelerine değer vermemiş ve çocuklarının taleplerini göz ardı etmişlerdir. Ayrıca çocuklar ile

kurucu/kurucular (aile reisi/işletme sahibileri) arasında farklı görüş açıları, farklı kültür ve eğitim seviyelerinin bulunması dolayısıyla birbirinden farklı kuşakların işletmenin yönetilmesinde ortak karar alamamaları bu çatışmaları daha etkin hale getirmiş ve bu şirketlerde ortaklıkların bitmesine neden olmuştur.

Ayrıca eşlerin (gelinler/kurucunun ikinci eşi) şirkette çalışmıyor olsalar da aralarında, rekabet, kıskançlık, geçimsizlik faktörleri nedeniyle aile şirketleri için büyük bir tehlikeler oluşturduğu görülmüştür. Çünkü eşlerin birbirlerinin imkanlarını kıskanmaları ve dolayısıyla güç elde etmek, kocalarının ve çocuklarının işletmede üstün pozisyonlara gelmesini sağlamak uğruna yaptıkları mücadeleler ailede sürekli bir gerilim yaşanmasına ve aile içinde şiddetli geçimsizliklere neden olmuş ve bu şirketlerde ortaklıkların devamı sağlanamamıştır.

Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenlerinden yönetim kategorisinde; yönetim boşluğu, profesyonelleşememek, eğitim eksikliği, varis ve miras planlamasının yapılmaması, cari hesap ve çevrenin ekonomik olarak gelişmemesi olarak tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, aile şirketlerinde kurucu/kurucular (işletme sahipleri) öncelikle yöneticinin görevleri olan, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini de üstlenmişlerdir. Bu şirketlerinde kurucu/kurucuların merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip olmaları, isabetsiz kararların alınmasına neden olmuş ve değişime hazır hale gelemedikleri gibi, sürekli günün şartlarına göre hareket edememişlerdir. Öte yandan işletme kurucusunun ve aile üyelerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması (eğitim eksikliği), değişime uyum sağlamayı güçleştirmiş ve sonuç olarak yönetim açısından gerekli düzenlemeleri yapamayan, yeni yönetim kavram ve tekniklerini benimsemeyen, profesyonel yönetimden uzak duran aile şirketleride ortaklıkların devamı sağlanamamıştır.

Ayrıca aile şirketlerinde etkin bir yönetim sisteminin olmaması ortaklıkların şirket üzerinden harcamalar yapmalarına (cari hesap sorunu) neden olmuştur. Aile üyeleri, şirketin kasasını, kendi kasaları gibi görmüş ve şahsi harcamaları için bilinçsizce şirket kasasını kullanmışlardır. Bu durum aile üyeleri arasında sürekli bir gerilim yaşanmasına çatışmaların artmasına neden olmuş ve bu şirketlerde ortaklıkların devamı sağlanamamıştır.

Aile şirketlerinde, işletmenin başarılı bir şekilde devam etmesinde en önemli faktörlerden biri de uzun dönemli planların (varis/miras) yapılması olduğu

bilinmekle beraber araştırma yaptığımız aile şirketlerinde bunun ihmal edildiği görülmüştür. Varis ve miras planlamasının yapılmaması sonucu aile üyeleri arasında rekabet, çatışmalar, güç kavgaları, hizipleşme eğilimi gibi durumlar ortaya çıkmış ve bu şirketlerde ortaklıkların devamı sağlanamamıştır.

Bunların yanında Kilis İlinin gerek sanayi yatırımları ve gerekse ekonomik ve ticari hayat bakımından yeterli düzeyde gelişmemesi aile şirketlerinde ortaklıkları etkilemiştir. Şirketlerde yeterli düzeyde kâr olmayınca ortaklar arasında zaten var olan çatışmalar daha da artmış ve ortaklar yeni arayışlar içerisine girerek işletmeden ayrılmışlardır.

Kilis İli'nde yapılan araştırma sonuçlarına göre aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri genel olarak değerlendirildiğinde;

Aile şirketlerinde iş ve aile rollerinin birbirine karışması ve aile içi ilişkilerin işe yansması sonucu aile üyeleri arasında ortaya çıkan rekabet, çatışmalar, güç kavgaları, hizipleşme eğilimi gibi durumlar, eşlerin (gelinler/kurucunun ikinci eşi) şirkete müdahaleleri, değişime kapalı kültür anlayışı varlığı (yeni yönetim anlayışlarının benimsenmemesi ve kurumsallaş(a)mama), aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması (profesyonelleşmemek), aile üyelerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması (eğitim eksikliği) ve uzun dönemli planların (varis/miras) yapılmaması bu şirketlerde ortaklıkların devam etmesini engellemektedir.

#### **4.3.1. Öneriler**

Ülkenin istihdam ve üretim potansiyelinin büyük kısmını gerçekleştiren aile şirketlerinin uzun ömürlü olması ve varlığını devam ettirmesinin, toplumsal refaha sağlayacağı katkılar düşünüldüğünde bu şirketlerin önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle aile toplum ve ülke açısından son derece önem taşıyan bu şirketlerin, dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılma nedenleri üzerine yaptığımız araştırma sonuçlarına göre, bu şirketlerde yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusu olduğu görülmüştür. Buna göre aile şirketlerinin büyüme sürecinde en büyük sorunu, sağlıklı büyümenin ve gelişmenin gerektirdiği örgütsel ve yönetsel değişimi



gerçekleştirmekte, koşullara uygun tutum ve davranışları göstermekte başarısız olmalarıdır.

Dolayısıyla aile şirketlerinin, sistemlerini değişen koşulları dikkate alarak yeniden yapılandırmaları; aile üyelerinin ve müşterilerinin beklentilerini araştırıp, beklentileri karşılayacak uygulamalar geliştirmeleri ve değişimlerle uyumlu bir yapı kurmaları gerekmektedir. Ayrıca aile şirketlerinde nesiller arasında destekleyici ve işbirlikçi bir ilişki ile bilgi paylaşımı konusunda istekliliğin olması, bu şirketlerinde kaliteli ve uyumlu bir ilişkinin varlığının göstergesi olacaktır. Çatışmalardan kaçınmak için, aile üyeleri açık ve dürüst bir biçimde iletişimde bulunmalı, iş konusundaki bilgi ve fikirleri birbirleri ile paylaşmalıdır.

Ortaklık şeklinde kurulan aile şirketlerinde, aileye ikinci eş, gelin veya damat olarak dışarıdan gelenlerin etkisiyle zamanla kıskançlık, uyuşmazlık ve rekabet gibi konular gündeme gelebilmektedir. Bu sorunlar maddi kaynaklarla ilgili olabileceği gibi hatta kişisel anlaşmazlıklar şeklinde bile olabilmektedir. Aile üyeleri arasında olumsuz duygular yaratacak bu gibi yaklaşımlardan kaçınmak ve tüm akrabalar arasında güven, sadakat ve işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirebilmek önemlidir. Aile şirketlerinden gelen maddi kaynakların eşit ve adil dağıtımını bu tür sorunları bir nebze olsun çözebilecektir. Ancak daha ciddi sorunlar çıktığında danışmanlardan yardım alınmalı ve profesyonellere başvurulmalıdır.

Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılmasını engellemek için;

**1.** Aile üyeleri, şirket ve ailenin birbirinden farklı olduğunun anlatmalı ve aradaki denge sağlanmalıdır.

**2.** Aile ve şirket içinde iletişim açık olmalıdır. Ailenin şirket içindeki rolü ve yönetim biçimi açıkça belirlenmeli. Aile içi geçimsizlikler işe taşınmamalı.

**4.** İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmeli.

**5.** Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalı.

**6.** Şirket sahibi, aile bireyleri yönetimde yetersiz kaldığında anında teşhis etmeli sorunlar çok kötü hale gelmeden gerekli önlemleri almalı ve gerektiğinde liderliği profesyonellere devretmelidir.

Tüm bu yukarıda saydıklarımız aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya dönüşmesi ile sağlanabilir. Aile şirketlerinin değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, ülkede ve uluslar arası arenada söz sahibi olabilmeleri için, kişilere bağımlı olmaktan uzak bir örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Ortaklıklarının devamı ve gelecekte var

olabilmeleri için istek, ihtiras ve hırstan ziyade, profesyonelce yönetilmeleri son derece önemlidir.

Sonuç olarak aile şirketlerinde yaşanan çıkar, hak, inanç ve güç çatışmaları ve beraberinde gelen diğer yapısal sorunlar ve olumsuzluklar ancak kurumsallaşma yoluyla kontrol altına alınabilir ve bertaraf edilebilir. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki ortaklıkların devamlılığı ve şirketlerin geleceğe taşınması ancak şirket menfaatlerinin, ailenin ve yakınlarının beklentilerinin üstünde tutulması ile sağlanabilecektir. Aile şirketlerinde ortaklıkların dağılması kurumsallaşmış işletmeye dönüşmekle sağlanabilir diyebiliriz.

## KAYNAKLAR

- Ada, N., Şengül, A., ve Çapraz, B. (2004). Atatürk Organize Sanayi Bölgesindeki Aile İşletmeleri ve Geleceklerini Planlamaya Gösterdikleri Yaklaşımlar, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.255-264
- Ada, N., ve Kelgökmen, D., (2006). Aile İşletmelerin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.511-521
- Ak, B., G., (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Ak, B., G., (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar ve Çözüm Önerileri, Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirme, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss. 145-154,
- Akdoğan, A., (2000). Aile İşletmelerin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Kayseri, Sayı:16,
- Alayoğlu, N., (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müsaid Yayınları, İstanbul,
- Alayoğlu, N., (2006). Aile Bireylerinin Ücretlendirilmesinde Adil Bir Sistem Kurulmasının Aile İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Önemi, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.522-533
- Alacaklıoğlu, H., (2006) *Aile Şirketlerinde Yaşamsal Konular ve Kurumsallaşma*, [http://www.family-advisor.com/files/HALUK/Makaleler/Aileler Nerede Hata Yapıyor.pdf](http://www.family-advisor.com/files/HALUK/Makaleler/Aileler%20Nerede%20Hata%20Yapıyor.pdf) (12.07.2010).
- Arslan, E., T., (2006). *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,

- Arıca, M., S., (2007). *Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinin Sağlanmasında Aile ve İşletmenin Rolü, Hatay'da Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay,
- Astrachan, J., H., Klein, S., B., and Smyrnios K., X., (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem *Family Business Review*, vol. XV, no. 1, March 2002 © Family Firm Institute, Inc.
- Asunakutlu, T., ve Avcı U., (2010). Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini ilişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , C.15, S.2 s.93-109.
- Ateş, Ö., (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara,
- Atlı, H., (2007). *Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,
- Atılğan, T., (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Antalya, ss:100-115
- Atila, E., (2007). *Türkiye'deki Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Görünürde Kurumsallık Üzerine Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Atila, E., ve Küskü, F., (2006). Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.191-210.
- Aydemir, B., Seymen, O., A., ve Taşçı, A., (2004) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.608-620.
- Azmat, F., Waddell, D., (2009). *Understanding the Dynamism between Corporate Social Responsibility and Social Capital in Family Businesses*, Deakin University Melbourne, Australia,
- Bakırcı, A., (2007) *Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,

- Bezirci, M.,(2004) Ortaklık Kültürü ve Kurumsallaşma, General Co , İstanbul,  
[http://www.marmarasps.com.tr/upload\\_files/ORTAKLIK\\_KULTURU\\_VE\\_KURUMSALLASMA.pdf](http://www.marmarasps.com.tr/upload_files/ORTAKLIK_KULTURU_VE_KURUMSALLASMA.pdf) (12.07.2010).
- Bilgin, N., (2007). *Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği* Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Birbil, D., Özdemir, Ö., (2007). *Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara,
- Bowman, N.,(2009). "Transferring Management in the Family-Owned Business" Emerging Business Series, *Baylor University Waco, U. S. Small Business Administration* May 2009 Texas,
- Büte, M., (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar *Akademik Bakış Dergisi Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi ISSN:1694-528X İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü, Celalabat- Kırgızistan* Say 22,
- Büyükbeşe, T., Bakan, İ., ve Güven, M., (2006). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi", 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.307-313,
- Chua, J. H., Chrisman, J.J., & Sharma, P., (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, vol. 10, no.1, Spring,
- Chua, J. H., Chrisman, J.J., & Sharma, P., (2003), Succession and nonsuccession concern of family and agency relationship, *Family Business Review*, Jun, 16,2; ABI/INFORM Global, 89.
- Cox, E. S. (1996). *The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities*, Family Business Research, Cornell University: [http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ed\\_cox.cfm](http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ed_cox.cfm) (12.07.2010).
- Çelik, A., Soysal A., ve Alıcı, S., (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.189-202
- Çelik, M., Ayas N., Koç İ., ve Öztürk F., (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* İstanbul, ss.480-489

- Çetindamar, D., (2002). *Türkiye’de Girişimcilik*, TÜSİAD Yayınları, İstanbul,
- Develi, N., (2008) *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pamukkale,
- Efil, İ., (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitapevi,
- Erdoğan, N.,(2007). *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*" İstanbul, Agiad Yayınları,
- Erdoğan, N., (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul, Agiad Yayınları,
- Erşahan, B., (2008). *Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,
- Erdil, O., ve Çiğirim, E., Gök M. Ş., (2004). *Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.64-71.
- Erim, A., ve Çalışkan, S., C., (2010). *İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Bu Etkileşimde Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma" 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak, ss.370-384
- Fındıkçı, İ.,(2008) *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul,
- Genç, N., ve Karcıoğlu, F., (2004). *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.20-40.
- Genç, K.Y.ve Deryal, Y., (2006). *Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.399-410
- Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M., Dunn, B., (1999). "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business." *Family Business Review*, 12 (4): 287-297, December.

- Gomez, L., R., Nunez M., Gutierrez, N., I., The Role Of Family Ties in Agency Contracts,  
[http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/6823/1/role\\_gutierrez\\_AMJ\\_2001\\_ps.pdf](http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/10016/6823/1/role_gutierrez_AMJ_2001_ps.pdf)  
 (05.01.2011)
- Gökçe, O., (2006). *İçerik Analizi Kurumsal ve Pratik Bilgiler*, Siyasal Kitabevi, Ağustos,
- Gümüştekin G., E., (2004). Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.521-533.
- Gümüştekin, G., E., ve Adsan E.,(2006). Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.219 -230.
- Günel, R., (2005). *Aile Şirketlerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana,
- Günver, B., A., (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss:174-175
- Gürol, M., A., (2006). Türk Aile İşletmelerinde Cinsiyet Ayrımcılığı: Nedenleri ve Bu Kategorideki İşletmeler Temelinde ve Ulusal Bağlamda Sonuçları, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, , ss.447-458.
- Halis, M., Şenkal, A., ve Türkay, O., Türkiye Journal of Azerbaijani Studies  
<http://jas-khazar.org/wp-content/uploads/2010/06/TURK-ISLETMELERINDE-ORTAKLIK-VE-GUVEN.pd> (12.09.2010)
- Haşit, G., ve Develioğlu K., (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Her Zaman Çözüm Mü?: Vekalet Yaklaşımı ve Bir Uygulama", *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.373-400.
- İbicioğlu, H., ve B. İşler, D.,(2005). Aile işletmeleri ve Kurumsallaşma, *4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Bildiri Kitabı*, Ankara,
- İbicioğlu, H., ve AK, B., (2005). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Özyetenek Oluşturma Potansiyeli: Örtülü Bilgi Eksenli Bir Analiz, *Çukurova. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, cilt 14, sayı 2, Adana, ss.317-324.
- İlhan, S., (2004). Girişimcilik ve Sosyo-Ekonomik Süreçteki Rolü *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sosyoloji Bölümü-ELAZIĞ

- İşler, M., ve Çağlar, N., (2004). 1998-2002 Döneminde IMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyiciler, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.140-147.
- İyişlieroğlu, S., C., (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana,
- Kansikas, J., and Nemilentsev, M., (2010) *Understanding family dynasty: Nurturing the corporate identity across generations*, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 5, Issue 3,
- Karademir B., Danışman A., ve Büyükiz B., (2006). İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü", *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.109-120.
- Karlöf, B.,(1993). *Çağdaş Yönetimin Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, *Key Business Concepts*, İstanbul: İnkılap Kitapevi,
- Karpuzoğlu, E.,(2004a). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul, Hayat Yayınları,
- Karpuzoğlu, E., (2004b). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.42-54
- Karuserci, H., O., (2008). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: Gaziantep Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep,
- Karayormuk, K., ve Köseoğlu M., A., (2006). Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisarda Bir Alan Araştırması, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul,ss.378-389.
- Karasar, N., (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara:Nobel Yayın-Dağıtım,
- Kıran, C., (2007). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İosb'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,
- Kırım, A., (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul, Sistem Yayınları,
- Kıracı, M., ve Alkara, İ., (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği" *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Afyon, C.X I,S I, 2009, ss:167-197



- Kocabaş, F., ve Baytekin, E., P., (2004). Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* İstanbul, ss.427-447.
- Koçel, T., (2007).*İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar İstanbul*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.,
- Kurtsan, D., (2006). Birinci Nesil Kurar, İkinci Nesil Büyütür, Üçüncü Nesil Batırır!?, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2006, ss.175-190.
- Kurtoğlu, Ç., (2006). Aile Şirketleri ve Kurumsal Yönetim, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, ss. 161-173.
- Kut, Ş., (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsal Düşünce ve Yapılanma Boşluğu, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, ss.402-420.
- Küçük O., (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yay.
- Liang, T., W., and Jek, G., F., The Determinants of Family Business Growth And Performance in Singapore,  
[http://www.cdnnet.edu.cn/mirror/singap\\_college/smu/www.smu.edu.sg/research/pdfs/WeeLiang2K.pdf](http://www.cdnnet.edu.cn/mirror/singap_college/smu/www.smu.edu.sg/research/pdfs/WeeLiang2K.pdf) (10.09.2010)
- Meşe, B., (2005). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması* Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gebze,
- Muncuk, İ., (2008). *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi,
- Mustakallio, M., A., (2002). *Contractual And Relational Governance In Family Firms: Effects On Strategic Decision-Making Quality And Firm Performance* Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business Doctoral Dissertations.
- Miles, M., B., & Huberman, A., M., (1994). *Qualitative data analysis* (p. 64). Thousands Oaks, CA: Sage.,
- Ofluoğlu, S., U., (2006). *Aile Şirketlerinin Yönetişim Yapısı* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü, İstanbul,
- Özuysal, H., D., (2006). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,

- Papatya, G., ve Hamşioğlu, B., (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama, *1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.264-274
- Pazarcık, O., (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliği, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.33-42
- Phan, P., H., Butler J., E., Lee Soo-Hoon, (2005). *Corporate Governance and Management Succession in Family Businesses Submitted to the First Haniel Foundation Entrepreneurship and Management Conference*, Berlin, Germany,
- Sağlam, M., (1979). *Örgütsel Değişim*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, ss.112.
- Sağlam, N., (2006). Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri., *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.499-511
- Sencer, M., (1989). *Toplum Bilimlerinde Yönetim* 3.b, Beta Yayıncılık, İstanbul,
- Serinkan, C., ve Toraman Ö., (2010). İş – Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Zonguldak, ss.364-369
- Sorgun, C., (2007). *Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğe,
- Soyuer, H., (2004). Aile İşletmelerinde Bilgiye Dayalı Stratejik Kaynak Planlaması, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.108- 120.
- Şimşek, M., Ş., (2009). *İşletme Bilimlerine Giriş*, Adım Matbaa, Ankara,
- Tanta, G., Latif, H. ve Uçkun, G., (2004). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Orneği), *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.582-595
- Taylor, B., (2006). Characteristics of the Family Business Area Community Development Extension Educator University of Wyoming, <http://eruralfamilies.org/>. (15.07.2010).
- Tekinkuş, M., [http://www.gapgiad.org.tr/haber\\_detay.asp?id=143](http://www.gapgiad.org.tr/haber_detay.asp?id=143) (03.07.2010).
- Torun, A., ve Ercan, S., N., (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları, *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* İstanbul, ss.219 -230.

- Tikici, M., ve Uluyol, O., (2006). Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında "Lider-Yönetici" Önerisi, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.459-468
- Ulukan, C., Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.215-240.
- Ural, A., (2004) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- Ural, T., ve Balıkcıoğlu, B., (2004).Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.534-547
- Ülgen, H., (1990). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması*, İstanbul: Gençlik Basımevi, 172-190,
- Ülgen, H., ve Mirze, S., K., (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul,
- Ünlü, E., S., ve Selek, A., S., (2004). Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.12-20.
- Vural, B., A., ve Sohodol, Ç., (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantaj-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, ss.326-340.
- Yalçın, A., ve Günel, R., (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.72-79.
- Yalçın, A., ve Günel, R., (2006). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* İstanbul, ss.72-89.
- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H., (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* / 21
- Yelkikalan, N., ve Aydın, E., (2010). Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi, 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, ss.131-140

- Yıldırım, F., A., (2007). *Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta,
- Yıldırım, A., ve Şimşek H., (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş. İstanbul,

### **E-KAYNAKLAR**

[http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020603/455](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/455) (01.08.2010)

<http://www.subconturkey.com/2010/Haziran/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html> (01.08.2010)

<http://www.fambiz.com/Orgs/Cornell/articles/real/ifbpa.cfm> (27.08.2010)

**EKLER**

**EK:1****Sayın Yönetici,**

Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında "Aile İşletmelerinde Ortaklıkların Dağılması ve Kurumsallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi" konulu Yüksek Lisans Tez çalışması yürütmekteyim. **Sizinle yaptığım görüşme kayıtları ve aşağıda aldığım bilgiler çalışmamıza dahil edilmekte, firmanız için, sizin için ve çalışanlarımız için herhangi bir risk bulunmamaktadır.** Sizin veya çalışanlarınız tarafından sağlanacak bütün bilgiler güvenli bir ortamda muhafaza edilecek ve işletmenizde ya da başka bir işletmede hiç kimseye verilmeyecek ve açıklanmayacaktır. Sağladığınız bilgiler kesinlikle sizi ve firmanızı tanıtıcı nitelikte olmayacak, sadece örneklem kapsamındaki bütün firmalara ilişkin genel sonuçlara ulaşmada kullanılacaktır. Çalışmayla ilgili **görüşlerinizi** ya da **etik kaygılarınızı**, tarafımıza iletebilirsiniz.

**Saygılarımızla.**

**Araştırmacı:**

Belkıs Dilek Özbezek  
dilekozbezek@gmail.com

**Tez Danışmanı:**

Yrd.Doç.Dr.Mehmet TEKİNKUŞ  
tekinkus@gantep.edu.tr

**İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER**

1. İşletmenizi faaliyet alanı nedir?.....
2. İşletmenizin hukuki yapısı nedir? ( ) Şahıs şirketi ( ) Adi ortaklık ( ) Kollektif Ş.  
( ) Anonim Ş. ( ) limited
3. Yöneticinin Cinsiyeti: ( )Kadın ( )Erkek
4. İşletmenin faaliyet süresi.....yıl

5. İşletmeniz aile işletmesi olarak mı kurulmuştur? Evet  Hayır
6. İşletmeniz kaç ortaktan oluşmaktadır?.....
7. İşletmenizin hissedarlarında kuruluşundan bugüne kadar değişiklik oldu mu?.....  
(Tarihleri Belirtiniz.....)
8. Kurucu girişimci ile olan aile bağınız nedir?  
Kendisiyim Çocuğuyum Ebeveyniyim  
Kuzeniyim Kardeşiyim Aile bağım yok
9. İşletmedeki pozisyonunuz nedir?  
Kurucu–Girişimci Kurucu–Girişimci ve Yönetici  
Aile üyesi ve yönetici Aile Üyesi Olmayan Yönetici
10. İşletmede çalışma süreniz (yıl):.....
11. Yaşınız : .....
12. Öğrenim Düzeyiniz nedir?  
İlköğretim Lise Fakülte/Yüksekokul  
Lisansüstü Doktora
13. İşletmeniz şu anda kaçınıcı kuşak tarafından yönetilmektedir?.....

## **ÖZGEÇMİŞ**

Belkıs Dilek ÖZBEZEK 1972 yılında Kilis'te doğdu. 2007-2008 öğretim yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun oldu. 2009 yılında Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisansa başladı.

## **VITAE**

Belkıs Dilek ÖZBEZEK was born in Kilis in 1972. She was graduated from Anadolu University Faculty of Business, in Business Administration Department in 2007-2008. In 2009 she began her master education in Business Administration Department and Organization Science in the Social Sciences Institution of Gaziantep University.