



T.C. DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

AİLE İŞLETMELERİNİN DEVAMLILIĞINDA
KURUMSALLAŞMA: KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ERAY KARAASLAN

20172002056

DANIŞMAN:

DR. ÖĞR. ÜYESİ AYŞE İLGÜN KAMANLI

İstanbul, 2019

ÖNSÖZ

Yüksek lisans programı süresince desteğini esirgemeyen İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı Sayın Doç. Dr. Deniz PARLAK 'a, bu çalışma süresince değerli görüş ve önerileriyle katkıda bulunan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İLGÜN KAMANLI'ya, mülakatlarda her türlü kolaylığı gösteren ve soruları cevaplayan firma sahiplerine saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eray KARAASLAN



ÖZET

Dünyada ve ülkemizde ekonomideki şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ülkemizin geleceği için oldukça önemlidir. İşte bundan dolayı bu araştırma da kurumsallaşma ile birlikte, devamlılığı etkileyen ve devamlılığı sağlayan faktörler araştırılmıştır.

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden ‘Derinlemesine Mülakat’ yöntemi kullanılarak araştırma yapılacaktır. Bu araştırma yöntemi ile amaç çözüm için kesin bir sonuca ulaşmak değil aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın etkisi ile birlikte diğer faktörleri de tespit edip farklı bakış açıları kazanarak daha sonra yapılacak araştırmalara temel olacak niteliktedir.

Derinlemesine mülakat sonucunda elde edilen bilgiler yorumlandığında araştırmaya konu aile işletmelerinin ortak özelliğinin aile anayasası oluşturmuş ve duygusal yönetimi başarmış olmaları, bilgiyi kullanmaları bununla birlikte aidiyet duygusunu geliştirdikleri sonucuna varılmıştır. Özellikle 168 yıldır faaliyetini sürdürmeyi başarmış ve sürdürmeye devam eden araştırmaya konu aile işletmesinin bu başarısında ki en büyük etkenin aidiyet duygusunun çok güçlü olması, yeni gelecek nesile de bunu aşlamaya çalışmaları hem kendi beyanlarıyla hem de yapılan derinlemesine mülakat sonucunda ortaya çıkmıştır. Günümüzde çok kurumsal şirketlerin bile faaliyetini sürdürmekte zorlandığı düşünüldüğünde şirketlerde özellikle de aile şirketlerinde aidiyet duygusunun geliştirilmesi kurumsallaşmadan önce geldiği görülmektedir. Kurumsallaşma bir çok şirket için çok zor hatta ütopyik gözükebilir. Özellikle de küçük ve orta boy aile işletmeleri için. Ülkemizde ve dünyada ekonominin büyük çoğunluğunun küçük ve orta boy aile işletmelerinden oluştuğu düşünüldüğünde onların ekonomik sistem içerisinde kalmasını sağlamak için bu tip firmalarda başta aidiyet duygusunun geliştirilmesi bununla birlikte aile anayasasının, duygusal yönetimin ve ortak kültürün oluşturulması ve bilginin kullanımının artırılması önerilir. Bunları sağlamak tam bir kurumsallaşmayı sağlamaya göre nispeten daha kolay olduğundan aile işletmelerini daha uzun nesiller boyunca ekonomik sistem içerisinde tutmak kolaylaşacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, Devamlılık, Aidiyet Duygusu

ABSTRACT

The majority of the companies in the economy in the world and in our country are formed by family companies. Ensuring the sustainability of family companies is very important for the future of our country. Therefore, in this research, the factors affecting continuity and investigated together with institutionalization.

The research method will be conducted by using Research In-depth Interview method. The aim of this research method is not to reach a definitive conclusion for the solution, but also define the factors affecting the sustainability in family businesses, gaining different perspectives for further research.

When the information obtained as a result of the in-depth interview is interpreted, it has been concluded that the common feature of the family businesses are form a family constitution , achieved emotional management, they use information and they have developed a sense of belonging. Especially the success of the family business, which has been able to maintain its activity for 168 years, has been the strongest factor for the success of the family business and the feeling of belonging is very strong, and the efforts to the new generation have emerged both through their own statements and in-depth interviews. When it is considered that even many corporate companies have difficulty in carrying on their activities, it is seen that developing the sense of belonging in companies, especially family companies, comes before institutionalization. Institutionalization may seem too difficult or even utopian for many companies. Especially for small and medium-sized family businesses.

Considering that the vast majority of the economy in our country and the world is composed of small and medium-sized family businesses, it is recommended to develop the sense of belonging in such firms in order to ensure that they remain in the economic system, however, the creation of family constitution, emotional management and common culture and the use of information are recommended. Providing these is relatively easier than providing full institutionalization, it will be easier to keep family businesses in the economic system for longer generations.

Key Words: Family businesses, Institutionalization, Continuity, Sense of Affection

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLO LİSTESİ.....	VIII
1.GİRİŞ.....	1
2.AİLE İŞLETMELERİ.....	3
2.1.Aile İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri.....	3
2.2.Aile İşletmelerinin Hedefleri.....	5
2.3.Aile İşletmeleri İle İlgili Sorunlar.....	6
2.3.1.Aile ilişkilerinin işe etkisi.....	6
2.3.2.Aile çatışmaları.....	7
2.4.Aile İşletmelerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri.....	8
2.4.1.Aile işletmelerinin olumlu yönleri.....	8
2.4.2.Esnek ve hızlı karar verme yeteneği.....	8
2.4.3.Ortak hedef belirleme.....	9
2.4.4.Güvenilirlik.....	10
2.4.5.Bilgi transferi.....	10
2.5.Aile İşletmelerinin Olumsuzlukları.....	11
2.6.Hedef Çatışmaları.....	11
2.7.Zayıf Verimlilik.....	11
2.8.Duygusal Yönetim.....	12
2.9.Şeffaflığın Olmaması.....	13
2.10.Aile İşletmelerinde Bireyler.....	13
3. KURUMSALLAŞMA.....	16
3.1.Weber'in Bürokrasi Teorimi: Tanımı, Özellikleri, Yararları, Dezavantajları ve Sorunları.....	16
3.2 Weber'in Bürokrasisinin Özellikleri.....	16
3.3.Bürokrasinin Avantaj ve Dezavantajları.....	18
3.4.Değerlendirme.....	19
3.5.Bürokraside Sorunlar.....	19
3.6.Kurumsallaşma.....	20
3.6.1. Kurumsal yaklaşımlar.....	21

3.6.1.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı.....	21
3.6.1.2 Kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....	22
3.7.Kurumsallaşmanın Zorlukları.....	24
3.7.1.Yetersiz bilgi.....	25
3.7.2.Geleneksel işletme yapısı.....	25
3.7.3.Geleneksel ilişkiler.....	26
3.7.4.Uygulamada problemler.....	26
3.8.Kurumsallaşmanın Getirileri.....	26
3.8.1.İş akış kuralları.....	26
3.8.2.Süreklilik.....	27
3.8.3.Verimlilik artışı.....	27
3.9.4.Rekabet avantajı.....	28
3.8.5.Yönetim uzmanlığı.....	28
3.8.6.Planlama ve kontrol kolaylığı.....	28
3.8.7.Şeffaflık.....	29
4.AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞTIRMA.....	30
4.1.Aile İşleri Yasası.....	30
4.2.Aile Üyelerinin Statüsü.....	31
4.3.Aile Dışından Kişilerin Statüleri.....	32
4.4.Yöneticilerin Kurumsallaşması.....	34
4.5.Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması.....	36
4.6.Aile Anayasası.....	36
4.7.Aile Meclisi.....	38
4.8.Devir - Teslim Planlama.....	39
4.9.Miras ve Acil Durum Planları.....	40
4.10.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler.....	40
4.11.Zorluklar.....	40
4.11.1.Kültürel zorluklar.....	41
4.11.2.Finansal zorluklar.....	42
4.11.3.İdari zorluklar.....	42

4.12.Aile İşletmelerinde Mesleki Yönetim Geçiş Programı.....	44
4.12.1.Profesyonel yönetimin gerekliliği.....	44
4.12.2.Profesyonel yönetimin olumlu ve olumsuz yönleri.....	44
4.13.Yabancı Yöneticilerin Uyumu ve Kurumsallaşma Problemleri.....	47
4.14. İşletmelerde Aidiyet Duygusunun Sürdürülebilirlik Açısından Önemi.....	48
5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ:KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ.....	49
5.1. Karşılaştırmalı Analizin Konusu.....	49
5.2. Karşılaştırmalı Analizin Amacı ,Önemi Ve Hipotezler.....	49
5.3. Karşılaştırmalı Analizin Yöntemi.....	49
5.4. Araştırmanın Kısıtları.....	50
5.5. Veri Toplama Süreci.....	51
5.6. Örneklem ve Örneklemden Elde Edilen Bulguların Yorumlanması	51
5.6.1. Örneklem.....	51
5.6.2. Örneklemden elde edilen bulguların yorumlanması.....	53
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA.....	65
EK-1 MÜLAKATLARDA SORULAN SORULAR.....	73
ÖZGEÇMİŞ.....	76

TABLO LİSTESİ

Tablo 5.1 Firmaların kurumsallık düzeyi özeti.....	52
Tablo 5.2 Firmaların aile ilişkilerinin işe yansımaya düzeyi.....	53
Tablo 5.3 Firmaların güçlü ve zayıf yönleri.....	54
Tablo 5.4 Firmaların ortak hedef durumu.....	54
Tablo 5.5 Firmaların duygusal yönetimi.....	54
Tablo 5.6 Firmaların aile anayasası üyelerinin statü durumu.....	55
Tablo 5.7 Firmaların profesyonel yöneticilere bakış açısı.....	56
Tablo 5.8 Aile üyelerinin başka şirket de çalışma durumu.....	56
Tablo 5.9 Firmaların hayati karar alma süreci.....	56
Tablo 5.10 Firmaların kendilerini diğer firmalara göre konumlandırılması.....	57
Tablo 5.11 Firmalarda kurumsallaşma aşamasında yaşanan zorluklar.....	57
Tablo 5.12 Firmada çalışan aile üyelerinin başka firmada çalışma istekleri.....	58
Tablo 5.13 Aile ilişkilerinin işe yansımaya düzeyi.....	59
Tablo 5.14 Aile üyeleri yönetimde olmadığında firmanın devamlılığı.....	59
Tablo 5.15 Firmaların nesiller boyu devamı için alınan önlemler.....	59
Tablo 5.16 Aile üyelerinin firmalarına karşı aidiyet duygusu.....	60
Tablo 6.1 Genel değerlendirme özeti.....	6

1.GİRİŞ

Bugün, dünyadaki işletmelerin % 80'i ve ülkemizdeki işletmelerin % 95'i aile işletmeleridir. ABD'de aile işletmelerinin %75'i patron şirketi özelliği taşıyıp, üçüncü kuşağa geçme oranı çok düşüktür. İngiltere'de de şirketlerin %24'ü ikinci jenerasyona kadar devam edebiliyor. Üçüncü kuşağa devam edebilen İngiliz şirketlerinin oranı da %3,3'tür (Kırım,2005,s.46). En gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bir aile şirketi olarak ekonomik hayatta çoğunluğu vardır. Aile işletmeleri, faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal ve ekonomik durumlarının gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaması kendine zarar verdiği kadar ulusal ekonomiye de büyük zarar vermektedir (Alacaklıoğlu,2009,s.16). Bu tip işletmelerinin paylarını göz önünde bulundursak, bu işletmelerin dikkatli bir şekilde incelenmesi, sorunlarını gidermek ve faaliyetlerinin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamak çok önemlidir.

Diğer tüm işletmeler gibi aile işletmeleri de pazardaki ve teknolojiye hızlı değişimlerden, siyasi istikrarsızlıktan ve şiddetli rekabetten kaynaklanan ekonomik sorunlarla başa çıkmak için mücadele ediyor. Sınırlı mali kaynaklar ve idari sorunlar bu baskılarla mücadele etmeyi zorlaştırıyor. Kişisel gelişim, bireysel yaratıcılık, riske bakış açısı, öz güven, vizyon ve kişinin kendi yönetim anlayışı ve becerilerine dayanan iş yönetim anlayışında her geçen gün güçlü bir lider ya da patron figürünün coşku ve başarısını kaybettiğini gösteren örnekler mevcut. İşletmeler, en çok bireylere olan bağımlılıklarını azaltarak yönetsel sistemlere sahip kurumlar olma çabalarını artırmakta. Kurumsallaşma adı verilen bu süreç, milenyum çağı işletmeleri için vazgeçilmez bir trend haline gelmiştir. Ülkemizdeki krizler ve istikrarsızlıklar birçok işletmenin sona ermesine neden olmuştur. İşletmelerin faaliyetlerinin son bulma sebebi sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik ortamlar değil gelecek nesle aktarılamayan ve rekabet gücünü kaybeden aile işletmeleridir

Diğer tüm ülkelerde de olduğu gibi Türkiye'de ki aile şirketleri de ekonomik ve sosyal çevreye önemli değerler katmaktadır. Bununla birlikte, bu şirketler geliştikçe, şirketin kendi sorunlarıyla birlikte, aile kaynaklı sorunlarda devreye girmektedir.

Bu problemler; söz konusu işletmelerde planlama eksikliği, iki nesil arası çatışma, çok sık işçi değişimi, geçmişten gelen yönetim alışkanlıklarının sürdürülmesi, aile üyesi-idareci çatışması, aile dedikodusu, rol çatışmasıdır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını sağlamak için kurumsallaşma yeterli midir? veya tek çare midir? İnsanın hakim olduğu bir ortamda kurumsallaşma gibi katı kuralların olduğu duyguların en aza indirildiği hatta sıfırlanmaya çalışıldığı bir şirket ne kadar sürdürülebilir olur? İşte bundan dolayı bu araştırma da kurumsallaşma ile birlikte, devamlılığı etkileyen ve devamlılığı sağlayan faktörler araştırılmıştır. Tüm bunlardan dolayı bu çalışma, kısıtlı imkanlara sahip firmalara devamlılıkları konusunda katkı sağlamayı hedeflerken, buradan çıkan sonuçlar bir sonra ki araştırmalara yol gösterecektir. Araştırmanın amacını karşılayacak özellikte şirketlere ulaşmanın zorluğu, zaman kısıtlaması ve maddi kısıtlardan dolayı bu çalışmada araştırma yöntemi ve örneklem seçiminde üç firma belirlenmiştir.

Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma ve etkili olan diğer faktörlerin incelendiği bu çalışma beş bölüme ayrılmıştır. İlk üç bölüm literatür taramasına ayrılmıştır. İlk bölümde aile işletmeleri, ikinci bölümde kurumsallaşma, üçüncü bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşma incelenirken dördüncü bölüm araştırma-uygulama analiz olarak ayrılmıştır ve beşinci bölümde elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

2.AİLE İŞLETMELERİ

Şirketler, ürettikleri ürünler ve hizmetlerle toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak insanların refah seviyesini arttırlar (Çelik,2016,s.5). İşletme türleri arasında aile işletmeleri özel bir yere sahiptir. Aile hayatı ve iş hayatı, kişilerin yönetimdeki nüfuzuna bağlı olarak bu tip işletmelerde iç içe geçmektedir (Hullsoff,2001,s.5). Aile işletmeleri patron şirketleridir (Erdoğmuş,2004,s.20). Aile işletmelerinde yönetim, diğer tüm işletmelerin yönetimden ciddi şekilde farklıdır (Talat,2003,s.24). Geleneksel aile yapısına sahip şirketler kurumsal yapılarla çelişmektedir. Özellikle aile işletmelerinin duygusal özellikleri, bu işletmelerin kurumsallaşmasında bazı sorunlara neden olmaktadır.

Bu kısımda aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, amaçları, sorunları, üstün ve zayıf yönleri ele alınmaktadır.

2.1.Aile İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri

Aile terimi, iş sahibinin karısı, çocukları, damatları, gelinleri, torunları, anneleri, babaları, teyzeleri, kuzenleri ve kızları anlamına gelir. Tanımlamayı daha doğru yapmak için belirleyici bir kriter eklemek daha sağlıklı olacaktır. Buna göre, en az iki kuşaktan oluşan bir örgütte çalışan ve amacı mirasın dağılmasını engelleyen ve aile refahını sağlayan bir birey tarafından yönetilen organizasyonlar aile işletmesi olarak kabul edilebilir (İyişleroğlu,2006,s.21).

“Alayoğlu, aile işletmelerinin de benzer bir şekilde tanımlandığını ve tek bir kişi tarafından yönetilen ve patron şirketleri olarak adlandırılan işletmelerin ikinci turda aile şirketlerine dönüştürüleceğini belirtti. Bununla birlikte, aynı şirkette iki veya daha fazla kişinin çalıştığı ve şirketteki işin çoğunluğu bu kişilerin yaptığı şirketlerde aile işletmelerinin bir türü sayılabilir (Alayoğlu,2003,s.16).”

“Büte, gözden geçirdiği aile yönetimi tanımlarının ortak özelliklerinin yeni ve kapsamlı bir tanımını geliştirdi. Ailenin iki veya daha fazla üyesinin, işletmenin mali durumunu idare etme yetkisine sahip olduğu ve aile üyelerinin yönetimin önemli bir kısmına dahil olduğu ve en az iki kuşak aile üyesinin işe alındığı tespit edilmiştir. Kurum, mal veya hizmet üretme amacı taşıyan kar organizasyonları aile işletmesi olarak tanımlanmaktadır (Büte,2010,s.20).”

Açıklayıcı tanımlardan anlaşıldığı üzere, işletmenin aynı aile üyelerinden olan iki kuşak tarafından yönetilmesi ağırlıklı olarak vurgulanmış, finansal durumları bir kriter olarak değerlendirilmemektedir. Bu çalışmada, bu kriterler aile işi olarak önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerinden farkı temel olarak güven, kontrol ve motivasyona odaklanmaktadır. İkinci kuşakta daha belirgin olan bu özellikler, bir önceki kuşaktan elde edilen işletme içi güven ortamının getirdiği bir özellik olarak görülmektedir. Çalışanlarla ve tedarikçilerle iletişimde kurulan güvene dayalı ilişkiler, işletme içi denetimlerde ve ortak hedef oluşturmada çok yardımcı olmaktadır. Gelişmekte olan toplumlarda, ekonomik açıdan güçlü ve donanımlı aile üyeleri tarafından kurulan küçük aile işletmelerinde aile üyeleri tarafından oluşturulan yönetim düşük maliyetli olduğundan, etkili ve yaygın olmuştur (Morgan,1997,s.56).

Kişilik nasıl ki bireyin kimliğini belirlemekte ise, kültür de grubun kişiliğini ifade etmektedir. Kültür kavramı genellikle toplumları ifade etmede kullanılsa da şirketler gibi topluluklar için de aynı şeyi ifade eder (Hofstede,1980,s.25). Aile yöneticilerinin eski nesil temsiliyetin sorumluluklarının yaratılmasına ve bu bağlamda işletme kültürünün oluşumuna katkıda bulunur. İşletme kültürü; Dengeli büyüme, uzun vadeli hedefler belirleme, bu hedeflere bağlılık ve mevcut misyon ve vizyona sahip olma gibi elde edilmesi zor olan özelliklerin edinilmesine yardımcı olur (İrmiş&Akça,2011,s.21).

Aile işletmelerinin olumlu yönü olarak sayılabilecek bu özellikler, düzgün bir şekilde yönetilmediğinde işletme üzerinde zarar verici bir etkiye de sahip olabilir. Bu özelliklerin olumsuz etkileri, özellikle nesiller arası geçişin yaşandığı, ikinci veya üçüncü kuşağın yönetimde olduğu işletmelerde daha belirgin hale gelebilir.

Yüksek düzeyde merkezileşme, duygusal ve sosyal ilişkiler, işletme sahiplerinin kendilerini ön planda görme istekleri, rekabet koşullarında doğru olmayan stratejiler, işletme kültürü ve yönetim biçimleri aile işletmelerinde izlenebilir.

Aile şirketlerinin sürdürülebilir başarıyı yakalaması Draman'a göre (Darman,2012,s.18);

- Gelecek nesillerin yönetim için özel olarak yetiştirilmesi
- Başarıların ve alışkanlıkların etkisi altında kalmamasına
- Gücü paylaşabilmesine bağlıdır

Türkiye’de ki belli bir büyüklüğe ulaşmış aile şirketlerinin geçmişlerine bakıldığında genel olarak kurucuların iş yaptıkları sektörler ile Türkiye’de o sektörün büyümesi eş zamanlıdır (Erdoğan,2000,s.95-108).

2.2.Aile İşletmelerinin Hedefleri

Aile işletmeleri, özellikle yönetim açısından diğer işletme türlerinden farklıdır. Bu fark, ailenin ve işletmenin hedeflerinin farklılığından kaynaklanmaktadır ve doğaldır (Ateş,2003,s.72).

Diğer işletme türlerinde çalışanlara fırsat verilmesi esastır. Bu aile işletmelerinde farklıdır. Aile üyelerine verilen duygusal değerler, onların diğer çalışanlarla eşit oranda fırsata sahip olmasını engellemektedir.

Aile işletmelerinde başka bir hedef ise, aile üyelerinin iş dünyasında istihdam edilmesidir. Aile üyesi işe alınırken diğer işletmelerde ki bir çok kritere göre değerlendirilerek işe alınmamaktadır.

Yatırım, işletmelerin geleceklerini büyütmek için kullandıkları önemli bir araçtır. İşletmelerde, belirli dönemlerde hazırlanan bütçe ile gelir planlanmakta ve işletmeye katkı sağlayacak yatırımlarda kullanılması planlanmaktadır. İşletme sahipleri kardan pay alsalar dahi, yatırım için önemli bir pay ayırmaz. Aile işletmelerinde aile üyelerinin yaşam standardını artırmak bir önceliktir. Yatırımlar yaşam kalitesini artırmak için oluşturulan bütçeden sonra düşünülür. Aile işletmelerinde yatırım yapmak, aile üyelerinin yaşam standartlarını artırmak için ihtiyaç duydukları önemi görmez. Aile işletmelerinin amaçlarından biri, işletmenin ve bireylerin ekonomik gücünü sağlamaktır. Aile işletmelerinin gerekli yatırımı yapmamasının bir başka nedeni de güven arayışlarıdır. İşletmelerde yapılan yatırımlar farklı oranlarda risk taşır. İşletmenin büyümesi, yatırım yapmanın getirdiği riziko ile aynı orandadır. Aile işletmeleri tehlikeye atılmamakta, ancak katı adımlarla ilerlemeyi tercih etmektedir (Ateş,2003,s.72). Bununla birlikte Türkiye’de aile işletmeleri genellikle tek bir alanda faaliyet göstererek, tüm yatırımlarını o markaya yapıp büyümek yerine farklı sektörlerde yatırımlar yaparak büyümeyi tercih etmektedirler. Bunun sebebi olarak da riski dağıtma düşüncesi gösterilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak Vehbi Koç (1977) ‘Bu kadar geniş alanlara neden yayıldığımızı merak edip soranlar çok oldu.

Türkiye, dünyanın gelişmiş memleketlerine kıyasla küçüktür. Biz de büyük ülkelerde olduğu gibi, bir tek alanda iş yaparak büyümek çok güçtü. Ekonomik ve politik durumumuz sürekli olarak iniş çıkışlar gösteriyordu. Bu bakımdan, bir iş zarar ederse bir başka iş kar eder, böylece dengeyi sağlarım düşüncesiyle davrandım' (s.99) şeklinde ifade etmektedir.

Aile işletmelerinde hedefler ayrı ayrı belirlenmektedir. Diğer işletmelerde, kurumsallaşma için gerekli kurumsal hedefler ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinde bireysel hedeflerden bahsedilmesine rağmen, kurumsallaşma çalışmalarının yürütüldüğü aile işletmelerinde bu hedeflerin değiştiği ve kurumsal hedeflerin benimsenmeye başlandığı görülmektedir.

2.3.Aile İşletmeleri İle İlgili Sorunlar

Aile işletmeleri, aile içinde duygusal katılımı olan ve kurallar yerine aile üyeleriyle iletişimde etkili olan işletmelerdir. Aile şirketlerinde dış kaynak kullanımı, rölativizm¹, ataerkillik kullanımı, aile üyeleri arasındaki rekabet gibi işlere yansıma gibi mantıksal kurallar yerine daha çok geleneksel ve duygusal davranışlarla yönetilmeye çalışılması gibi birçok sorun vardır (Fındıkçı,2005,s.2).

2.3.1.Aile ilişkilerinin işe etkisi

Aile üyeleri tarafından idare edilen iş ilişkilerinde kişiler arasındaki duygusal bağların, iş ilişkilerine yansıması ve yönetimi olumsuz yönde etkileyen faktörler, işin sürekliliğini tehdit etmektedir. İşletme içerisinde yer alan akrabaların buldukları pozisyonlar genellikle yetenek ve bilgiye dayalı olmayıp, patrona olan yakınlık veya verdikleri güvenle ilişkilidir (Longenecker&Moore,2012, s.63). Kurumsallaşmanın önündeki engellerden sayılan bu sorun, yönetim sürecinde alınan kararlarda duygusal olma, yetenekli yönetici adayları karşısında aile üyelerinin tercih edilmesi gibi sorunlarla devam etmektedir (Arslan,2006,s.36).

“Çocukların iş yerine dahil edilmesi, yöneticinin tam yetkiyle ön koşul eğitimi ile gerçekleşmesine rağmen karışıklığa yol açabilir (Carney,2005,s.250).

¹ Rölativizm: Görecelik felsefe tarihinde sürekli yer almış bir yönelim biçimidir

2.3.2.Aile çatışmaları

Aile üyeleri arasındaki çatışmalardan doğan çatışmalara aile çatışmaları denir. Bunların birçok nedeni olabilir. Bu sebeplerin çeşitliliğine göre, aile çatışması türleri ortaya çıkıyor.

Aile içi çatışmaların en önemli sebeplerinden biri, aile üyelerinin sahip olduğu güçlü duygusal ilişkidir. Aile ilişkileri diğer aile üyelerine karşı bir savunma aracı olarak bastırıldığında çatışmalar meydana gelebilir. Bu çatışmalar sürekli, karışık ve acı verici olabilir.

Duygusal çatışmalar olarak tanımlanabilecek çatışmaları önlemek için kendi iç mekanizmalarına sahip olsalar bile, güçlü aile ilişkileri nedeniyle kaçınılmazdır (Yelkikalan,2006,s.200).

Aileden olmayan ortak ile patronun bakış açısındaki farklılık, şirketin geleceği üzerine birbirlerini tamamlayacak şekilde bütünleştirilirse şirketin etkinliği artar. Tersine bir durumun varlığı halinde ise çatışma için ortam hazırlanmış olur (Elçi,2004,s.18). Aile işletmelerinin sürdürülebilir başarıya sahip olması, aile işletmesinin süresine veya bu süreci yöneten zincirin kökenine bağlı değildir. Bütün aile işletmelerinde yaşanabilecek aile çatışmaları, şirketlerine rakiplerinden daha fazla zarar verme potansiyeline sahiptir. Çok eski bir aile işletmesinin aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek ve yönetim bilimi açısından basit olarak düşünülebilecek bir çatışma çok zor çözülebilecek bir çatışma örneği olabilir.

Aile işletmelerinde, bireylerin yaşlarından veya ailelerindeki pozisyonlarından kaynaklanan kendi konumları vardır. Bilgiye, yeteneğe ve deneyime ilgi duymadan edinilen bu konum, kişilere geniş yetki verebilir. Bu gibi durumlarda üst yönetim, yönetim ve çalışanlar arasında bazı çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu tür çatışmalardan kaynaklanan ve bireylerin konumlarının farklı olduğu çatışmalar “statü çatışmaları” olarak tanımlanır. Statü çatışmasının iki ana nedeni, üst düzeydeki aile üyesi olan çalışanın görev için gerekli özelliklere sahip olmaması ve görev, yetki ve sorumluluklarının kesin olarak sınırlı olmamasıdır.

İşletmenin faydası için çalışan kişiler ile yönetim arasında aynı hedef doğrultusunda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu tür anlaşmazlıklar, görevlerini yerine getirmek için farklı kişilerin görevlerine diğer kişiler devreye girdiğinde ortaya çıkar.

Birimlerin görev alanlarını kesin olarak belirleme ihtiyacı görev çatışmaları denilen bu tür çatışmalardan kaçınmak için gerekli görülmüştür.

Bunların dışında, aile işletmelerinde departmanlar arasında ortaya çıkan ve departmanların operasyonları açısından görüş farklılıklarından doğan başka problemler de vardır. Geleneksel yöntemlerle çalışmayı tercih eden birimler, diğer birimlerle iletişim sırasında çatışmalara yol açabilecek dokümantasyon gibi çağdaş düzenlemelere katılmaya istekli olmayabilir (Yelkikalan,2006,s.198-199).

2.4.Aile İşletmelerinin Olumlu Ve Olumsuz Yönleri

Geçmişten gelen değerleri ve duygusal bağlılıkları aile işletmelerini diğer işletme türlerinden farklı kılar. Bu farklılıklar bazen işletmeye olumlu katkıda bulunurken, bazen de gelişmeyi veya sürekliliği önleyebilirler.

2.4.1.Aile işletmelerinin olumlu yönleri

Aile işletmelerinde sosyal ve duygusal ilişkilerden, geleneksel yapılardan dolayı birçok olumlu yön bulunmaktadır. Bunlar, diğer işletme türlerine kıyasla uygulama ölçeğine göre sınıflandırıldığında, hızlı karar verme, ortak hedef belirleme, güvenilirlik ve bilginin kolay aktarılması olarak sıralanabilir. Bunların yanı sıra aile işletmeleri, işletmeyle ailenin bir görülmesinden dolayı, hem sosyal çevredeki prestiji muhafaza etmek hem de topluma katkı sağlamak için daha titiz davranır. Aldıkları kararlarda sosyal çevreye karşı duyarlı tutum sergiler. İstihdama ve sosyal refaha yaptıkları katkıyı ülke adına hareket etme duygu ve düşüncesiyle diğer şirketlere kıyasla daha çok ciddiye alırlar (Richard,1999,s.75-76).

2.4.2. Esnek ve hızlı karar verme yeteneği

Aile üyesi yöneticinin aile işletmesindeki yetkisi, diğer işletme türlerinden daha fazladır. Bu makamlar, yöneticilerin sıkıntılı durumlarda çabuk karar vermelerine ve bu kararları hızla hayata geçirmeye izin vermektedir (Uluyol,2004,s.20).

Diğer işletme türlerinde, karar vermek ve daha sonra uygulamaya koymak için bir takım prosedür ve süreç gereklidir. Bu dokümantasyon ve denetim için önemli olsa da, iş akışını yavaşlatır.

İşletmelerde kararların hızlı alınması, yönetim şeklini olumlu yönde etkilemekte ve aile işletmelerinin bu yönü onları rakiplerinden daha avantajlı hale getirmektedir (Arslan,2006,s.24).

Aile işletmelerinin, aile üyeleri olarak üretkenliklerini arttırmaları ve bu görevi daha sonraki nesillere aktarmaları, örgütsel değerlerin korunması ve önceki neslin temsil edilmesinin sorumluluğu, dengeli büyümeleri, hedeflere bağlılığın uzun vadeli oluşu ve örgütsel bağlılıkları üstün yönleri arasında yer almaktadır (İrmiş&Akça,2011,s.21).

2.4.3.Ortak hedef belirleme

Örgütlerin etkinliklerini sağlamak için ellerinde bulunan imkanları bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu sürece örgütlenme ya da örgütsel tasarım denmektedir. Bir grup olarak bireylerin birlikte çalıştıkları işletmelerin başarılı olmasında bu sürecin önemi büyüktür (Can,1999,s.90). Örgütlemeye en önemli unsur, örgüt yapısının şekillendirilmesi ve görevlerin ortak amaçlara uygun olarak delege edilmesidir (Özalp,1983,s.55).

Şirketlerde ortak hedefi kabul etme, yönetim sürecinin zor kısımlarından biridir. İşletme hedeflerin belirlenmesi, iş dünyasında verimliliğe etki eden önemli bir faktördür. Ayrıca, belirlenen amaçların yönetim ve çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamak için ek çalışma yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde, önceki deneyimlerin ve ortak değerlerin neticesinde ortak hedefler geliştirmek doğaldır. Aile işletmelerinde çok zorlanmadan belirlenen ortak hedefler kurumsal hedefler olarak belirlenebilir. Aynı unsurlara inanan aile bireylerinin bu hedefleri kabul etmeleri ve bu hedeflere uygun yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri kolaydır (Arslan,2006,s.15).

İdarenin önemli unsurlarından biri olan organizasyon, bu hedef doğrultusunda yürütülen çalışmalar sırasında ortaya çıkan iletişimin tamamıdır. İşletmenin amaçlarına uyum sağlayamayan kişilerin ortak hedefler etrafında bir araya gelmelerini başarmak idari çalışmalarının hedeflerinden biridir (Eren,2010,s.581).

Aile üyelerinin ortak hedeflere ulaşması diğer işletmelere göre daha kolaydır ve bu hedeflere olan inançlarıyla çalışmaya hazırdır. Aynı ailenin bireylerinin aynı kültüre sahip olmaları, aile işletmeleri için olumlu bir unsur olarak görülmektedir.

Davranış nedenlerini belirlemek, bir uyum yaratır ve yönetim sürecini kolaylaştırır (Akdoğan,2000,s.35).

2.4.4.Güvenilirlik

Kişiler arası ilişkiler özellikle iş hayatına duyulan güvenden dolayı önemlidir. Toplumda ticari hayatta ortak bir yere sahip bireyler veya kurumlar birbirlerine daha fazla güvenebilirler. Bu güven duygusu, kurumlar arasındaki etkileşimde ivme kazanırken, aynı zamanda finansman açısından da bir avantaj sağlar. Bu bakımdan, aile işletmelerinin sosyal ilişkilerinden kaynaklanan güvenilirlik avantajının oluşturulmasında üstünlük sağlamaktadır (Karakurt,2012,s.7).

2.4.5. Bilgi transferi

İşletmelerde teknolojik gelişme genellikle iki yönde gerçekleşir. Bunlar yenilikçi ve ilerici gelişmelerdir. Özellikle Amerika ve Avrupa'da ki teknolojik gelişmeler, uzak doğu ülkelerinde adım adım gelişim şeklinde gerçekleşirken, inovasyon, yenilikçilik bağlamında gerçekleşmiştir.

Önceki nesillerden gelecek nesillere bilgi ve tecrübe aktarımı ve yeni bilgi birikiminin gelişmesi şeklinde ortaya çıkan bu tür teknolojik gelişmeler, Kaizen² tipi gelişmelerdir (Uluyol,2004,s.21).

Aile işletmelerinde bilgi ve tecrübe son derece önemlidir. Bu unsurların aynı çalışma çerçevesinde elde edilmesi, bu bilgiyi işletme için en uyumlu hale getirmektedir. Bundan dolayı, işletmenin bu bilginin gizliliğine ve yeni ürünün korunmasına ve transferine sahip olması gerekir. Bu transfer aile işletmesinde rekabet gücünü arttırmanın bir aracı olarak da görülmektedir (İlter,2018). Sadece teknolojik gelişmeler değil, aynı zamanda yönetim ve organizasyon alanlarında bilgi ve tecrübe de işletme için lazımdır. Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri arasındaki kapalı devre iletişim yapısı, bu bilginin bir sonraki nesle transfer edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bundan dolayı, aile işletmelerinin önemli bir avantajı vardır (Arslan,2006,s.25). Aile işletmelerinde bireyler, kısa metrajlı düşünme ve geçiştirici planlarla ilgilenmezler. Bireyler arası ilişkilerden kaynaklanan güven duygusu ve geçmişten gelen değerlere bağlılık baskındır.

² Kaizen: Sürekli iyileştirme

Bu tip işletmelerde genel olarak uzun metrajlı planlar yapılıyor ve aile işletmelerinin bu özelliği ürün veya hizmet kalitesini getiriyor. Aynı zamanda, bu durum hedef birliğinin sağlanmasını kolaylaştıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5. Aile İşletmelerinin Olumsuzlukları

Bir önceki bölümde, aile işletmelerinin olumlu tarafı sayılan bazı yönleri iyi yönetilmediğinde zarar verici etkilere sahip olabilir. Yönetimde cinsiyet farklılıkları, yeni yöneticilerin tecrübesizliği, duygusal anne-baba-çocuk ilişkileri, merkezi yönetim ve bunlara benzer bir takım durumlar aile işletmelerini tehditlere karşı savunmasız kılmaktadır (İrmiş&Akça,2011,s.21).

2.6. Hedef Çatışmaları

En belirgin zayıflıklardan biri, kurumsal duygulardan arındırılmış olması gereken hedeflerin aile işletmelerinde duygularla karar veriliyor olması. Nepotizm³ genellikle aile şirketlerinde karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde, ailelerin öncelikleri iş kurallarından önce gelmektedir. Şirket sahipleri genellikle aile üyelerinin beceri, deneyim gibi özelliklerine bakmadan onların şirkette hatta üst yönetimde istihdam edilmelerini isterler. Bu durumda, sadece aile üyesi olmasından dolayı şirkette istihdam edilmesi doğru değildir. İşletme sahipleri genellikle kritik pozisyonlarda güvenebilecekleri birilerini isterler. Ailenin doğasında var olan güven ilişkisine sahip bir kişinin yönetimde yer alması, o pozisyona seçilmeyen ancak daha iyi özelliklere sahip çalışanların motivasyonuna olumsuz etki yapacağından üst yönetimle aralarında hedef çatışmaları çıkmasına sebep olacaktır (Günel,2005,s.32).

2.7. Zayıf Verimlilik

Aile işletmelerinde, elde edilen gelirin şirketin gelişimine kullanılmadığı, yönetimde kişilere yer verilmediği sürece ve duygusal ilişkilere yer verildiği sürece zayıf verimliliğin olduğu görülmektedir (İrmiş&Akça,2011,s.30).

³ Nepotizm: Akraba veya adam kayırma. Öznel ve adil olmayan şekilde yapılan ayrımcılık.

Benzer şekilde, kurumsallaşmış programların eksikliği nedeniyle, kaynakların doğru kullanılmaması, krizlerle mücadele konusunda eğitim eksikliği ve zayıf organizasyonel hedefler de işletmenin verimliliğini azaltmaktadır.

2.8. Duygusal Yönetim

Barutçugil (2004) duygusal yönetimi "Duygu yönetimini güvene dayalı bir yönetim süreci olup, karar alırken gerçek değerleri, hayaller ve hissi beklentilerden ayırt edebilme ve duyguları yansıtma yöntemini bireylere zarar vermeden istenilen şekilde yönlendirebilme" (s.50) şeklinde ifade etmektedir.

Çalışanların iş ortamında duygusal doyuma ulaşabilmeleri, duyguları iyi tanıyabilmeleri, duyguların davranışları nasıl etkilediğini, duyguların ifade edilme şekilleri ve duyguların nasıl yönlendirilebileceği konularında daha bilgili olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte duygu yönetiminin önemi giderek artmakta ve pozitif duygusal sermaye (hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum, vb.) bireyler ve örgütler için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır (Tömeren & Çankaya, 2008,s.34).

Yaylacı (2006) duygusal yönetimi 'Duyguları etkili yönetebilmenin belirli özelliklere sahip olmaya, onları geliştirebilmeye ve etkili kullanabilmeye bağlı olduğu'(s.49) şeklinde ifade etmektedir. Duygu yönetiminin alt alanları arasında özdenetim, özbilinç, iletişim, sosyal beceriler ve empati yer almaktadır.

Kurumsal olmayan aile işletmelerinde sıklıkla profesyonel olmayan yaklaşımlar görülür. Özellikle şirket içi iletişim ve çalışan seçiminde önemli sorunlara sebep olan bu yaklaşım, kurumsallaşmış şirketlerde profesyonel yönetime yerini bırakır.

Duygusal yönetimin en önemli sonuçlarından biri de değişime direnci kırmasıdır. İşletme sahibi pozisyonunda bulunan yöneticiler, teknolojiye yeni teknolojilerde yenilikleri takip etmek, değişikliklerin en yoğun olduğu ve iş uygulamalarına dahil edilmesi, ürün veya hizmet kalitesini yükseltmek konusunda isteksiz veya muhafazakar olabilir. Aile işletmelerinde yöneticilerin teknolojik yeniliklere yatırım yapma veya bu teknolojileri kabul etme sürecinde suçlamaları kabul etmedikleri görülmektedir. Aynı şekilde, aile işletmelerinde şirket sahiplerinin ve aile üyesi yöneticilerin ya bilimsel gelişmelerden uzak durdukları veya kaçındıkları varsayılabilir. Özellikle yönetim bilimlerindeki gelişmeler, geleneksel yöntemleri kabul etmiş ve yıllardır uygulayan aile liderlerinden uzaktır.

Bu ve benzer tutumlar, işletmelerin gelişimini engeller ve piyasadaki rekabet gücünü azaltır. Duygusal yönetim hem işletme sahibinin aile üyesinin gelişmelere karşı direnci kırmakla birlikte profesyonel yöneticiler ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir temele oturtmaya yardımcı olur.

2.9. Şeffaflığın Olmaması

Şeffaflık olarak adlandırılan hesap verebilirlik sağlama, işletmelerde bir iç denetim sistemi kurulması ve işletilmesi yoluyla mümkündür. İç denetim ve iç kontrol terimleri hemen hemen her yerde aynı anlamda kullanılmasına rağmen farklılık göstermektedir. İç denetim, bir işletmenin faaliyetlerini daha iyi bir duruma getirmek ve verimliliğini geliştirmek için hiçbir şeye bağlı olmayan bir güvence sürecidir. İç kontrol, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin hedeflerine uygun olarak üretilmesini sağlamak için, işletmenin her aşamasında bireyler tarafından yürütülen bir sistemdir (Uzun,2015).

İç denetim sistemi, işletmelerde ekonomik kaybın önlenmesinde önemli ölçüde etkilidir. Denetlemenin yapılmaması, yanlış kullanım ve istenmeyen davranışlara neden olabilir. Bunlar, ticari gelir kaybının ana nedenleridir. İç kontrol eksikliği de örgütsel hedeflere ulaşmanın yolunda engel oluyor. Aile şirketinde geleneksel aile yapısına bağımlılık, iç denetim mekanizmasının düzgün bir şekilde çalışmasını engeller.

Kurumsallaşma sorunları yaşayan aile işletmelerinde, hesap verebilirliğin şeffaflığı iç denetim yoluyla sağlanabilir.

Prosesler güvenli, düşük hata oranları ve yüksek verimlilikte şeffaftır. Aile işletmelerinin önemli sorunlarından şeffaflığın olmaması, mali kayıplara ve örgütsel hedeflere ulaşamamasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinde yapılan denetimler de genellikle muhasebe denetimleri olup, kayıtların vergi usul kanunlarına göre olup olmadığını kontrol etme ve hataları önleme amaçlıdır (Garih,2001,s.30).

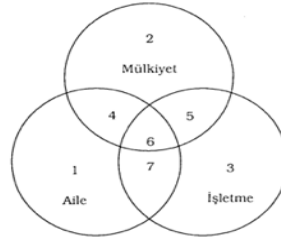
2.10. Aile İşletmelerinde Bireyler

Aile şirketlerinin durumunu anlamak için yapılan çalışmalarda elde edilen üç çemberli model, işle ilgili ve işle ilgili olmayan aile bireylerini tanımlamaktadır (Ateş,2003,s.23).

Aile şirketlerinde anlaşmazlıkların önüne geçerek devamlılığı sağlamanın en önemli yollarından biri iletişim sisteminin kurulmasına dayanır (Kebeci,2011,s.55).

Üç daire modeli, aile işletmelerindeki ilişkileri daha iyi anlamaya destek olur. Üç dairenin modeline göre çalıştırılan klasik bir aileye bağlı üç tip insan grubu, çalışan, aile ve hissedar vardır.

Bu üç grup insanın işle ilgili konuları tarafından birbirine bağlandığı durumlar vardır. Bu durumların üç çemberli modeli, aile şirketindeki insanların karşılıklı ilişkilerine dayanan yedi farklı pozisyonunu tanımlar.



Şekil 1.1 Üç Daire Modeli

Kaynak: Ateş Özgür, “Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı.” *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.s.24-25

Şekil 1'de, kişilerin statülerine göre şirketteki konumları aşağıdaki gibidir:

1.Sadece aile üyeleri: Bu kişilerin aile üyesi olmak dışında hiçbir bağı bulunmamaktadır. Onun için işletmede görev almazlar.

2. Sadece hisse sahipleri: Bu bireylerin şirket hisselerinde payı vardır fakat aile bağı yoktur ve şirkette çalışmazlar.

3. Sadece personel: Aile ile ilişkisi bulunmayan veya şirket hisselerine sahip olmayan çalışanlar.

4. Aile hissedarları: Bu bireyler hem aile üyesi hem işletmede hisse sahibidirler. Ancak, şirket içinde hisse sahibi olmak dışında herhangi bir düzeyde sorumlu değildir.

5. Hissedar çalışanları: Aile üyesi olmayıp ancak hem şirkette hisse sahibi hem de şirket de çalışan kişiler.

6. Hissedar ve çalışan aile fertleri: Bu kişiler, hem şirket hisselerine sahip hem aile üyesi hem de şirket de çalışan kişilerdir.

7. Çalışan aile üyeleri: Bu kişiler aile üyesi olup, şirket de çalışan fakat şirket de hisse sahibi olmayan kişilerdir.

Bir aile işletmesinde ki yöneticiler tarafından iyi benimsenmesi gereken üç çemberli model, her bir aile işletmesinde olmasada, yedi farklı konumda insanların çeşitli beklentilerini açıklar. İnsanların farklı rolleri ve iş ile farklı etkileşimleri nedeniyle çeşitli olan bu beklentilerin örtüşmediği ya da şirket hedefleriyle uyumsuzluğu olumsuzluğa neden olduğu gerçektir. Üç çemberli model yöneticileri, içinde buldukları çatışmaların önceliklerini, ikilemelerini, beklentilerini, kaynaklarını ve çatışmaları sonlandırmak için ihtilafların çözümlerini anlamada yönlendirir.



3.KURUMSALLAŞMA

3.1. Weber'in Bürokrasisi: Tanımı, Özellikleri, Yararları, Dezavantajları ve Sorunları

Bürokratik örgütlenme ve yönetim teorisini öne süren Max Weber idi. Bürokrasi terimi, devlet birimleri ve iş dünyasına yönelik olumsuz çağrışımlarla yaygın olarak kullanılmaktadır. Bürokrasi, birçok kişinin çalışmalarını sistematik olarak koordine ederek büyük ölçekli idari görevleri yerine getirmek için tasarlanmış bir yönetim sistemidir. Weber, örgütlerde üç tür güç gözlemledi: geleneksel, karizmatik ve rasyonel yasal veya bürokratik. Bürokratik güç tipinin ideal olanı olduğunu vurguladı.

3.2.Weber'in Bürokrasisinin Özellikleri:

Weber bir takım bürokrasi özellikleri verdi. Buna göre, aşağıdaki özellikler bürokratik organizasyonların özelliklerini göstermektedir.

Yönetimsel Sınıf: Bürokratik organizasyonlar genellikle üyelerin koordine faaliyetlerini sürdürmekle sorumlu olan idari bir sınıfa sahiptir.

Sınıfının ana özellikleri şöyledir:

- İnsanlar ücretli ve tam zamanlı çalışanlardır.
- Maaş ve cezalandırma prosedürleri pozisyonlarına göre belirlenir.
- Organizasyondaki görev süreleri, örgütün kuralları ve düzenlemeleri ile belirlenir,
- Organizasyonla herhangi bir özel ilgisi yoktur.
- Yetkinliklerine göre istihdam amacıyla seçilirler.

Hiyerarşi: Bürokratik örgütlenmenin temel özelliği, organizasyonda pozisyonların hiyerarşisi olmasıdır. Hiyerarşi, kuruluşun yukarıdan aşağıya doğru inen ölçeğinde çeşitli pozisyonları sıralayan bir sistemdir. Bürokratik organizasyonlarda, birimler, her bir alt birimin daha yüksek birim tarafından kontrol ve denetime tabi tutulduğu hiyerarşi ilkesini takip eder. Bu sistem sayesinde organizasyon sahihsiz bırakılmamaktadır.

Bürokratik örgütlenmede temel hiyerarşi kavramı budur. Bu hiyerarşi, iletişim hatları ve yetki devri olarak hizmet eder. Aşağı inen ya da yükselen iletişimin her bir pozisyondan geçmesi gerektiğini ima eder.

Benzer şekilde, bir astı onun en üst seviyesinden direktif alacaktır. Bununla birlikte, bu hiyerarşi net ve üniterdir, fakat büyük organizasyon içindeki memurların alt kısımlarında da işlevsel bölünmeler mevcuttur. Böylece, aynı yetki derecesine sahip, ancak farklı yetki alanlarında faaliyet gösteren farklı işlevlere sahip departmanlar vardır. Örneğin, Hükümet örgütlerinde, başbakana bağlı bakanlıklar ve bu bakanlıklara bağlı alt örgütlenmeler mevcuttur. Aynı durum işletme organizasyonlarında da mevcuttur.

İş bölümü

Örgütün işi, iş bölümünün avantajlarından yararlanmak için uzmanlaşma esasına göre bölünmüştür. Bürokratik organizasyondaki her bir departmanın özel yetkinlik alanı vardır.

Bu yetkinlikler şu şekildedir:

- Sistematik bir iş bölümünün parçası olarak belirlenmiş faaliyetleri yerine getirme yükümlülükleri;
- Görevdeki kişilerin bu görevleri yerine getirmeleri için gerekli yetkiler ile donatılması;

Böylelikle, iş bölümü, her bir departmanın organizasyon içinde açıkça tanımlanmış bir yetkinlik alanına sahip olmasını sağlamaya çalışır ve her bir yetkili, faaliyet gösterdiği alanları ve eylemden kaçınması gereken alanları bilir, böylece sınırları aşmaz.

Resmi kurallar

Bürokratik örgütlenmenin temel ve en çok vurgulanan bir özelliği, idari sürecin sürekli ve resmi kurallarla yönetilmesidir. Bürokratik örgütlenme geçici ve istikrarsız ilişkilerin antitezidir. Örgütlere akılcı bir yaklaşım, tekdüzelik ve örgüt içindeki bireysel üyelerin çabalarının eşgüdümünü sağlamak için kuralların sürdürülmesini sağlayan bir sistem çağrısında bulunur. Bu kurallar istikrarlı, belirleyicidir. Kurallar, istikrarın, sürekliliğin ve öngörülebilirliğin yararlarını sağlar ve her bir yetkili, belirli bir konudaki davranışının sonucunu tam olarak bilir.

Kişisel Olmayan İlişkiler:

Bürokrasinin dikkate değer bir özelliği, bireyler arasındaki ilişkilerin resmi otorite ve kurallar sistemi ile yönetilmesidir. Resmi görevler kişisel katılım, duygu ve düşüncelerden uzaktır. Dolayısıyla, kararlar kişisel faktörlerden ziyade rasyonel faktörler tarafından yönetilir. Bu kişisizlik kavramı örgütsel ilişkilerin yanı sıra örgüt ve dışarıdakiler arasındaki ilişkilerde de kullanılır.

Resmi Kayıt

Bürokratik organizasyon, resmi kayıtların tutulması ile karakterize edilir. Organizasyonun kararları ve faaliyetleri resmi olarak kaydedilmekte ve gelecekteki referanslar için korunmaktadır. Resmi bir kayıt neredeyse kuruluştaki kişiler tarafından gerçekleştirilen çeşitli etkinliklerin ansiklopedisi olarak kabul edilir.

3.3. Bürokrasinin Avantaj Ve Dezavantajları:

Bürokrasinin avantajları şunlardır:

- Kurallar ve prosedürler, yol gösterdiği her iş için, çalışan davranışında tutarlılık için kararlaştırılır. Çalışanlar kurallara uymakla yükümlü olduğundan, yönetim süreci kolaylaşır.

- Her işin görev ve sorumlulukları açıkça tanımlanmıştır, örtüşen veya çatışan iş görevleri söz konusu değildir.

- Seçim süreci liyakat ve uzmanlığa dayanmaktadır. Doğru kişileri doğru mesleklere yerleştirmede yardımcı olur. İnsan kaynaklarının optimum kullanımı vardır.

- İş bölümü, işçilere işlerinde uzman olmalarına yardımcı olur. Çalışanların performansı önemli ölçüde iyileşmektedir.

- Bazı kişiler iş den ayrıldığında işletme zarar görmez. Bir kişi işletmeden ayrılırsa, onun yerini başkası alır ve işlerde aksama olmaz.

Bürokrasinin Dezavantajları:

Aşağıdakiler Bürokrasinin dezavantajlarıdır:

- Bu sistem çok fazla bürokrasi ve kağıt işinden sıkıntılıdır.
- Çalışanlar kuruluşa aidiyet geliştirmezler.

- Kurallara ve yönetmeliklere aşırı bağımlılık çalışanların inisiyatifini ve büyümesini engeller. Makineler gibi muamele görürler ve bireylere benzemezler. İnsan faktörü ihmali var.

- Çalışanlar sisteme çok alışkın olurlar, yeni operasyon tekniklerinin değişimine ve girişimlerine karşı direnirler.

3.4. Değerlendirme

Weber'in modeli, değişikliğin beklenmediği işletmelerde gerçekleştirilecek. Büyük şirketler ve devlet daireleri bu türden bir organizasyon kullanmaktadır.

Weber'in modelinin bazı dezavantajları var. Sertlik, kişisizlik, aşırı kontrol maliyeti, üstlere aşırı bağımlılık, örgütsel hedefleri göz ardı etme eğilimindedir. Bu sınırlamalara rağmen, bu model büyük işletmelerde çok kullanışlıdır.

3.5. Bürokrasinin Sorunları

Bürokrasi örgütü geçici yapıdan daha üstündür. Verimliliği sağlayan rasyonel ve ideal olarak adlandırılmıştır. Bürokratik örgütlenmedeki etkinlik, akılcılığa ve davranışların tahmin edilebilirliğine dayanmaktadır çünkü herkes eyleminin sonucunun fiilen gerçekleşmiş olduğunu bilir. Ancak, bürokrasi verimsizliğinden dolayı eleştirilmiş ve verimsizliğin bir simgesi olarak adlandırılmıştır.

Modern örgütlerin ihtiyaçlarına bakıldığında bürokrasinin birçok eksikliği var ve bu yüzden uygun değil.

Bürokratik Varsayımların Geçersizliği

Birçok yazar bürokrasinin geçerliliğini sorguladı. İncelenen vakaların çoğu ya pratikle karşılanmadı ya da verimlilikle sonuçlanmadı.

Bürokrasinin aşağıdaki yönleri özellikle, verimliliğe katkıda bulunacakları halde, organizasyonun verimliliğine karşı gerçekleşir:

- Kurallar genellikle sağlanmakta, ancak kuralların yanlış kullanımlarına ve insanların kurallara olan ilgisizliğine çok fazla vurgu yapmaları nedeniyle çoğu zaman verimsizlik kaynağı olmaktadır.

- Sert organizasyonel hiyerarşi verimliliğe engel olmaktadır.
- İnsanlarla başa çıkarken, tamamen kişisiz yaklaşım benimsenemez çünkü insanlar duygularla karar verirler. Bundan dolayı insanlar kurallara ve reçetelere göre tamamen çalışamazlar (Chand,2018).

3.6. Kurumsallaşma

Her şirket kurulduğu ve gelişmeye başladığı günden itibaren kurumsallaşmaya da başlar (Richard,1998,s.75-76).

Kurumsallaşma; işletmenin kendi başına bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların sonucu olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmesi sürecidir (Selznick,1996,s.270). İşletmecinin kişisel otorite tarafından değil, kurallarla işletilmesini ifade eder. Kurumsallaşmış bir şirkette standartlar ve süreçler mevcuttur. Farklılaşan çevre faktörlerine uyum sağlamak için sistemler geliştirilmiştir. Teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelere uyum sağlamak için bir yapı oluşturulmuştur. Öbür işletmelerin aksine, iletişim kurma ve iş yapma konusunda farklı yollar vardır ve bu yöntemleri iş kültürü olarak benimsemekte ve sürdürmektedirler. Kurumsallaşma iki şekilde oluşmaktadır. Birincisi; örgütsel yapının bireysellikten uzak bir şekilde kurallara ilişkilendirilmesiyle, ikincisi; örgütün geçmişinden bugüne gelen manevi kültür değerlerini ön planda tutarak. Bir örgütün kurumsallaşma derecesi yüksek ise o örgütte işler, ilişkiler, yetkiler, görevler ve sorumluluklar kanun, kural ve idari kararlarla önceden tanımlanır. Ayrıca örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli olan yetkiler açıkça görünen kurallarla şekillenerek, hak ve sorumluluklar sistemli ve rasyonel biçimde belirlenir (Baransel,1979,s.169). Kurumsallaşma, herkesin ortak iletişim kurabileceği bir dil ve belli bir sistem oluşturma amaçlarken, şirketin yeniliklere açık olmasını da sağlar (Kobal&Yıldırım,2016,s.100). Kurumsallaşma; işletmeler için hayati önleyici tedbirler barındırır (Yazıcıoğlu&Koç,2009,s.499).

Örgütsel olarak kurumsallaşma; işletmenin kurallara ve prosedürlere bağlı olarak rasyonel yönetim ilkeleriyle yönetildiği, bireylerden ayrı olarak işleyen ve değişen çevre şartlarını takip ederek kendini değiştirebilen bir sistemin işlerlik kazandığı, örgüt kültürünün iş yapış şekillerine hâkim olduğu bir yapıyı tanımlar (Ezgi,2014,s.583-594). Bunun önemi, özellikle bir işletmenin yöneticisi veya sahibi işyerinde değilken ortaya çıkar.

Genel olarak, kurucu pozisyonunda bulunan yöneticiler kendi gözetim görevlerini yapmak isterler. Ancak, o kurumdan uzaktayken onun yerine bu görevi yerine getirecek bir kişi gerekmektedir. Yöneticinin görev tanımı kurumsallaşmış işletmelerde belirlenmiştir. Operasyonlar; bağımsız denetim sistemleri, süreç izleme sistemleri, yasalar ve yöntemler ile yönetilmektedir (Köse,2010,s.16).

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayıcı faktörler, içinde bulunduğu çevredeki dışsal ve günümüzde önemi daha fazla artan içsel faktörlerdir. Dışsal faktörler devlete ait kurumlar, pazardaki rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi unsurlardır. Bu unsurlar işletmeleri zorlayıcı, kural koyucu ve bilinçsel olarak baskılar ve işletmeler farklı beklentilerle karşılaşır (Zajac&Westphal,2004,s.433-457).

İşletmede hiyerarşik yapının gerçekleşmesi ve rollerin netleşmesi de formelleşme ile mümkündür (Adler&Borys,1996,s.22).

Formelleşme, belirsizlik ve rol çatışmalarını aza indirirken, kimin hangi işi yapacağını ve bu işlerin sınırlarını belirleyerek etkili koordinasyonu sağlar (Kimberly,2016,s.437-457).

3.6.1. Kurumsal yaklaşımlar

Kurumsallaşma, örgüt kavramını araştıran ve örgütsel değişimi anlamaya çalışan bir yaklaşımdır (Frank,2000,s.53-66). Kurumsallaşma yaklaşımları iki tip olarak açıklanabilir (Bilgin,2007,s.30).

3.6.1.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı

Kurumsallaşma seviyesinin, örgütlenmemiş yapılarda yer alan yasaklı unsurların ve kuralların kurumsallaştığını belirleyen rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı, kurumsallaşan kurumları genel olarak kabul edilen alışkanlıklar ve kurallar olarak belirler (Bilgin,2007,s.30). Bu yaklaşım, eski kurumsallaşma olarak da bilinir. Kurumsallaşmayı rasyonel bir şekilde ele alır. Başka bir deyişle, örgüt sadece teorik boyutta inceleniyor ve örgütsel yapının sorunlarını teorik olarak ele alıyor. Bu problemler organizasyon birimlerinin yetkinlikleri ve işletme içinde ortaya çıkan değişiklikler ile ilgilidir. Kurumsallaşmış organizasyonlarda kurumsallaşma anlayış çerçevesinde hazırlanan sisteme göre çalışan örgütsel yapıların oluşumu sırasında sadece kural ve süreçleri incelemek yeterlidir.

Bu yaklaşım, birimler arasındaki koordinasyon için yeterli bir öneme sahip olmamakla birlikte, kurum dışındaki çevreyle ilgili değildir. Bu nedenle organizasyon yapısını oluşturan birimler birbirleriyle ve genel olarak organizasyonla sağlıklı ilişkide değildir. Bu birlikte çalışma eksikliği nedeniyle, planlara uymanın ve kuralların uygulanmasında zorluklar vardır. Kuralların ve planların uygulanma düzeyi belirsizdir çünkü ölçülebilir bir sistem kurulamamaktadır.

Akılcı kurumsallaşma yaklaşımının birlikte çalışma sorunları nedeniyle operasyonda kullanılan teknolojiler verimli çalışmazlar.

Kontrol ve uyum sistemleri, departmanlar arasındaki iletişim sorunlarından dolayı düzgün çalışmaz. Önceden deneyimlenen ve bilimsel araştırmalarla ortaya konan ve problemleri çözmeyi hedefleyen problemleri ele alan rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı için eleştirilen diğer bir konu da, kurumun gelecekteki olası problemleri belirleme çalışmalarına ilgi göstermemesidir. Ayrıca, problem çözmeye yaratıcılık konusundaki modern bakış açısı yerine sıradan çözümler yaratmaya odaklandığı da kabul edilmektedir. Bu durum, yalnızca organizasyonel yapıların bürokratik kısmıyla ilgilidir ve herhangi bir toplumsal boyut teorisiyle ilgilenmez.

Günümüzde rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının yetersiz olmasının nedenlerinin başında, yöneticinin dahil olduğu herhangi bir çevresel çalışmayı içermemesidir. Ayrıca, sosyal ilişkileri sadece veri, insan faktörü ve duygusal yapıları ve faktörleri değil, tek bir veri olarak görür (Bilgin,2007,s.31).

3.6.1.2.Kurumsallaşma analizi yaklaşımı

İkinci evre çalışmalarından meydana gelen yeni kurumsallaşma yaklaşımı, rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının üzerinde durmadığı ve dolayısıyla kurumsallaşma teorisine farklı bir boyut getirdiği konulara önem vermektedir.

Kurumsallaşma analizi yaklaşımı, organizasyonel etkileşim, uyarılma, iş stratejileri, süreçler ve planlama konularına odaklanarak örgütsel yapının şekilsel özelliklerini açıklamaya odaklanır (Bilgin,2007,s.31-33).

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının aksine, bu yaklaşım organizasyonel yapının meydana gelmesinde içsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörleri de vurguluyor.

Dış faktörler göz önünde bulundurularak düzenlemeler yapılması, örgütün sürekliliği, örgütsel yaratıcılığın kullanımı ve planların netleştirilmesi gibi düşüncelerin uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Nitekim, dışsal faktörlerin örgütsel faaliyetleri belirlediği açıktır.

Bundan dolayı, kurumsallaşma analizi yaklaşımını kabul etmiş olanların hedefleri, sorun çözme, yaratıcılık, yetenek ve tecrübeye dayalı işe alma, yönetsel kararlar, örgütsel misyon ve vizyon, dokümantasyon çalışmaları, uygunluğunu belirleyen organizasyonel bir yapı elde etmeye çalışmışlardır.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında önemli sayılmayan insanlar arası ilişki, kurumsallaşma analizi yaklaşımında vurgulanan önemli unsurlardan biri olmuş ve işletmelerin sosyal niteliklerinin de kapsamaya alındığı ortaya çıkmıştır (Bilgin,2007,s.32).

Bireyin kurumsallaşmaya olan bağlılığının temel nedenleri, insanların tecrübeleri, anlayış biçimi, beklentileri ve algı biçiminin farklı olmasıdır. Bunlar, insanların sosyal kimliklerini ortaya çıkarmasına ve işin insanlar tarafından etkilenmesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, kişilerin beklentileri değerlendirilmeli ve organizasyonel hedeflere entegre edilmelidir.

Yoğun iş ortamlarında çalışan kişiler genellikle problem çözme süreçlerini ve kurallarını uygulama eğiliminde değildir. Problem çözme davranışını geleneksel yöntem ve duygularla hareket ederek gösterirler. Bireysel davranışlara ek olarak, kurumsal kültür, kurumsallaşma analizi yaklaşımında vurgulanan önemli konulardan biridir.

Örgüt kültürü; imkanların kullanımı, teknolojinin kullanımı, yöntemleri ve teknikleri ile personelin eğitim seviyesi ile ilgilidir. Bu yaklaşım, organizasyonel yapılarda üretkenliği hedefleyen inovasyona da odaklanıyor.

İki yaklaşımın birbirinden diğer bir farkı da, deneye dayanan bir yaklaşıma sahip olmasıdır. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımında, tezlerin teoriye dayanmakla birlikte kesin kararları vardır. Kurumsallaşma analizi yaklaşımında, savunulan tezler değişim ve gelişim için esnektir (Bilgin,2007,s.33).

İki yaklaşım incelendiğinde, ikisi de yakından ilişkilidir ve kısmen kesişir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı kurumsal düzeyde, mikro düzeyde kurumsallaşma yaklaşımını inceler.

Kurumsallaşma analizinin yaklaşımı dış çevre ile ilgilendiğinden dolayı makro düzeyde incelemektedir. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımının açık ve net teorik çalışmaları vardır ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı deneye dayanan ve gelişimsel olmayan yaklaşımları göstermektedir (Bilgin,2007,s.33).

3.7.Kurumsallaşmanın Zorlukları

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasını engelleyen faktörlerden biri, aile üyelerinin çalışmalarında gösterdikleri kötü performans. Özellikle düşük beceri ve tecrübeye sahip aile üyelerinin üst düzey de istihdam edilmesi, düşük performans göstermeleri aile dışından olan profesyonel yöneticiye kıyasla daha düşük ücrete çalışması tüm bu durumların göz ardı edilmesini sağlamaktadır. Bu durum yetenekli ve tecrübeli kişilerin üst düzey göreve gelmesini engellemekte ve işin geleceğini tehlikeye atmaktadır (Köse,2010,s.41).

Aile üyelerinin istihdamda yarattığı sorunlara ek olarak, bazı faydalar da vardır. Özellikle yönetim seviyesinde istihdam edilecek profesyoneller için yüksek ücretler biriktirilirken, bazı kritik pozisyonlarda aile üyesi olarak çalışmak güvenlik nedenleriyle aranan bir durumdur.

Ancak, bir aile üyesi, özel bilgi, tecrübe ve uzmanlık gerektiren bir alanda bir pozisyon alırsa, alt kademedeki yöneticilerin çalışmasını engelleyebilir (Köse,2010,s.41). Bu konumlarda, aile veya dışarıda olan, ancak yeterli uzmanlığa sahip ve sahada eğitilmiş olanların istihdamı, yöneticinin performansını arttıracaktır.

Üst kademe yöneticileri alt kademe yöneticilerle birlikte çalıştırmak ve onlara kar payı ile istihdam etmek bugün kullanılan yaygın bir yöntemdir.

Kurumsallaşma sürecini tamamlamayan aile işletmelerinin yönetiminde yaşanan sorunlardan bazıları, alt yöneticilerin işlerini bozan üst düzey aile üyesi yöneticilerdir. Bunu önlemenin en iyi yolu birbirleriyle etkileşim içinde çalışmalarınıdır. Kurumsallaşamayan aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen en büyük faktörlerden biri de patronun çocuklarını iş den uzak tutmalarıdır.

Patronun emekliliği geldiğinde bu sorunda çözülmediğinden işletmenin satışı veya kapatılması tek çare olarak görülmektedir. Bu gibi yıkıcı sonuçlardan kaçınmak için üst düzey yönetici görevlerinde işletmenin sürekliliğine hizmet edecek aile dışından profesyonel yöneticiler bulundurulması hatta tamamen onlara bırakılması sağlanmalıdır (Köse,2010,s.16).

Kurumsallaşma, doğal olarak, geleneksel aile yönetimi kurallarına aykırı olabilecek bazı unsurları içerdiğinden, zor bir aşamadır. Bu aşamada yaşanan zorluklar büyük ölçüde aile üyelerinin insanlarla olan ilişkileri ve duygusal bağlılıklarından kaynaklanmaktadır. Önyargılar ve sorumluluklar bakımında tecrübesizliğin eklenmesi, bu süreci daha da zorlaştıracaktır.

Karpuzoğlu(2011) bu durumu "Aile şirketlerinin sürekliliğinde karşısına çıkan engellerin ilgili kayırmacılık olduğunu, girişimcinin tek yönetici, finans ve rekabet temelli problemler olduğunu belirtmektedir. Kurumsallaşma süreci göz önüne alındığında, yetersiz bilgi, geleneksel ilişkilerden kaynaklanan sorunlar ve pratikte yaşanan sorunlar bu süreci karmaşılaştırır" (s.19) şeklinde ifade etmektedir.

3.7.1. Yetersiz bilgi

Kurumsallaşmanın yüksek bir yatırım maliyeti gerektirdiğinin farkında olmayan bilgilendirilmemiş aileler kurumsallaşmaya karşı ilgisiz davranabilir. Yanlış bilgiye sahip olmak, kurumsallaşma konusunda önyargılara ve isteksizliğe yol açabilir.

Bu yanlış anlamının başında, işletmenin yönetimini aile dışındaki birisine devretmek gerekir. Profesyonel bir yöneticinin aile üyelerinden birinin yerine yönetim için hazırlanacağını bilmemek, aile hakkındaki güvensizlik nedeniyle kurumsallaşmaya gönülsüzlüğe neden olabilir (Çakıcı&Özer,2008,s.44).

3.7.2. Geleneksel işletme yapısı

Aile işletmelerinde belirsiz yapılar var. Personel alımı, iş dağılımı ve iş tanımlarındaki belirsizlikler, hiyerarşik düzenin karmaşıklığı, sorumlulukların net olmaması, aile işletmelerinin geleneksel işletme anlayışından dolayıdır. Bu durum, kurumsallaşma çalışmalarının her aşamasında engel olarak ortaya çıkıyor (Çakıcı&Özer,2008,s.44).

3.7.3. Geleneksel ilişkiler

Aile üyelerinin sevgisi, kurumsallaşma sürecinin başta gelen engellerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Hem çalışanların odaklanması hem de yetersiz bilgi düzeyine sahip aile üyelerinin sorumluluğundan dolayı ortaya çıkabilecek sorunlar işleyiş şeklini bozabilir (Karpuzoğlu,2011,s.19).

3.7.4. Uygulamada problemler

Kurumsallaşma ciddi maddi harcama yapılması gereken bir süreçtir. Bu süreçte, finansal kaynakların kullanmak istenmediği veya yetersiz kaldığı durumlar önemli bir zorluktur. Bunun yanı sıra süreç kontrolü, planlama eksikliği, personel eğitiminin yetersiz düzeyde olması ve geleneksel iş bakış açısı da sürecin önündeki engellerdir. Ayrıca, çalışanlar kurumsallaşma çabaları sırasında ek görevler üstlenmek konusunda isteksizdirler (Çakıcı&Özer,2008,s.45).

3.8. Kurumsallaşmanın Getirileri

Kurumsallaşma, özellikle aile işinin sürekliliğinde vazgeçilmez bir iş olarak görülmektedir. Kurumsallaşma çalışmalarının daha doğal bir yapıya kavuşturulmaya başlandığı ve işletmenin bir sonraki nesle aktarılmadan kapanmasını engellediği bilinmektedir (Çakıcı&Özer,2008,s.48).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasının, bu süreçlerin amaçlarına odaklanarak nesnel olarak incelenebileceği düşünülebilir.

Kurumsallaşma da ki bu süreçler kurallar, devamlılık, verimlilikteki yükseliş, rekabet üstünlüğü, yönetim uzmanlığı, planlama ve denetleme rahatlığı, transparanlık ve iş akışının sürekliliği olarak tanımlanabilir.

3.8.1. İş akış kuralları

Kurumsallaşma çalışmaları, organizasyon yapısında belirli organizasyonel düzenlemelerin yapılmasını gerektirir. Bu düzenlemeler, aile ilişkilerinin karmaşıklığının işe yansımaları engeller (Çakıcı&Özer,2008,s.48). Belli kurallarda iş faaliyetlerini yürütmek, belgelendirmeye dayalı süreçleri geliştirmek, yetki ve sorumlulukları çerçevelemek ve tüm süreçleri kurumsallaştırmak suretiyle ölçebilmek mümkün.

Kurallar, personelin operasyonda belirli kriterlerinin olmasına ihtiyaç doğurabilir. Bu ihtiyaç kurumsallaşmayı başarmış işletmelerde nepotizmi önlemeye yardımcı olur. Bazı görevler için, ailede yetersiz bir birey yerine, bu rol için eğitilmiş vasıflı ve tecrübeli bir çalışanın atanması, kuralların gerektirdiği şekilde uygulanabileceği için, işletmenin işleyişinin kalitesini ve verimliliğini de artıracaktır. Çalışanların yetenekleri ve tecrübeleri açısından uygun seçimi, iş dünyasındaki teknik altyapının güçlendirilmesinin de artı değer katacaktır.

Kurallar bununla birlikte şirket ile uyumlu çalışmayı da gerektirir. Önceki tecrübelerden faydalanmak, yanlış işlemlerde sorumluları ortaya çıkarmak, iş akışını kolaylaştırmak, süreç güvenliğini sağlamak için kayıt işlemleri gereklidir.

Kuralları yazmak da kurumsallaşmadır. Bu, iç iletişimde geçerli olan sözlü anlaşmaların olumsuzluğundan kaçınmak için önemlidir.

3.8.2. Süreklilik

İş dünyasında ki başarı göstergelerinden biri büyümenin sürekliliğidir (Çakıcı&Özer,2008,s.48). Kurumsallaşmayı başarıyla tamamlayan işletmeler, bir anlık faaliyetlerle geçici kazanç sağlamak yerine uzun metrajlı planlar ile büyüyor. Bu şekilde elde edilen gelişmeler sürekliliği getirecektir.

Devamlılık, işin canlılığının her türlü çevresel koşulda sağlanabileceği anlamına gelir. Kurumsallaşma çalışmaları ayrıca çevre ile etkileşimi kontrol etmeli ve çevresel faktörlerdeki değişimlere hazırlıklı olmalıdır.

Kurumsallaşmanın önemli yönlerinden biri, bu çevresel değişimlerden kaynaklanabilecek olumsuz etkilerin önlenmesi ve herhangi bir sosyal ve ekonomik ortamda iş yapmaya devam etmeyi sağlamaktır.

3.8.3. Verimlilik artışı

İşletmenin yapısında gerçekleşen pozitif değişimler devamlılık ve ölçülebilirlik kazandığında, verimlilik artışı sağlanacaktır.

Kurumsallaşma çalışmalarının sonuca ulaşmasıyla şirket güvenilirlik kazanacaktır. Kalite kontrol sisteminin işlevi ile, ürün ve servislerdeki hata payı azalacak ve imaj iyileştirilecektir. Güvenin artmasıyla iş hacmi pozitif artacak ve müşteri memnuniyetini olumlu etkileyecektir (Çakıcı&Özer,2008,s.49).

3.8.4.Rekabet avantajı

Kurumsallaşma çalışmaları diğer şirketler karşısında hayatta kalma gücünü artırmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma iş etiğini de beraberinde getirdiği için rekabetin yarışma kurallarına uygun olarak yapılmasına da izin verecek (Çakıcı&Özer,2008,s.49).

3.8.5.Yönetim uzmanlığı

İşletme kaynaklarını en uç noktada verimli kullanmak amacıyla, söz konusu faaliyetlerin planlanması, görev dağılımı yapılarak yönlendirilmesi ve denetlenmesine yönetim denir(Akdemir,2003,s.50).

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi" olarak nitelenen yönetim, özetle "başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla hedeflere ulaşmaya çalışmak (Koçel,1999,s.45)" şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla yönetim sanatı, "ne tek başına iş yönetimi, ne de yalnızca insanların yönetilmesi" dir. Bundan dolayı yönetim, "işin yönetilmesini temel alarak, kişileri işin yapılması için yönlendirme sanatı (Babak,1997,s.35)" şeklinde ifade edilebilir.

İşletmelerde kurumsallaşma çabaları yönetim mekanizmasında birçok avantaj sağlamaktadır. Bunlardan biri yönetimin iş yükünün basitleştirilmesidir.

Kurumsallaşmanın gerekliliklerinden biri, yöneticilerin uzmanlığa sahip olması gerektiğidir (Çakıcı&Özer,2008,s.49). Yönetimde istihdam edilecek kişilerin işletme alanında ve yönetimi konusunda uzman olmaları bir gerekliliktir.

Aile bireylerinden bu konuda uygun olmayan birisinin yönetmeleri istendiğinde, kurallara uygun olarak eğitim almaları ve staj görmeleri zorunludur. Bu, işin doğru idare edilmesini sağlar.

3.8.6.Planlama ve kontrol kolaylığı

Planlama, şirketin amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Şimşek,1999,s.75).

Kurumsallaşmış işletmelerin hedefi ortak olmalıdır. Aynı hedefte birleşmeyen bireylerin uzun vadeli planlar yapma olasılığı daha düşüktür. Uzun vadeli planlar yapma becerisi, kurumsallaşmanın başarılarından biridir.

İş akışının planlandığı ve işlemlerin kaydedildiği bir kuruluşu kontrol etmek de daha kolaydır.

Geleneksel yönetimde iç denetim birçok aşamada tıkanmış olsa da, kurumsallaşmayı tamamlamış işletmelerde ki iş akışı için zorunludur. Operasyonda keyfi uygulamaları önlemek için iç denetimin varlığı önemlidir (Çakıcı&Özer,2008,s.49).

3.8.7.Şeffaflık

Kurumsallaşma faaliyetlerinde ele alınması gereken başlıca konu, işin transparanlığı ve hesap verebilirliğidir. Kurumsal yönetimin başlıca ilkelerinden olan transparanlık, organizasyonun her aşamasında uygulanabilir olmalıdır (Çakıcı&Özer,2008,s.50). Bu kurumsallaşma ile mümkündür.

4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞTIRMA

20. yüzyılın sonlarına doğru sosyal ve ekonomik gelişmeler iş dünyasını da etkilemiştir. Firmalar bu gelişmeleri kendi yapılanmalarında kurumsallaşma çalışmalarında rekabetçi bir unsur olarak kullanmaya başladılar. Bu aşamada, aile işletmeleri de kendilerini bu yönde geliştirmeye mecbur kaldılar çünkü eski strateji ve politikalarla devam ettiklerinde diğer firmaların karşısında zayıf ve her zaman parçalanmaya hazır olma riski taşıyorlar (Gülen,2005,s.21). Kurumsallaşmayı rekabetçi unsur olarak gören organizasyonlar devamlı olarak kendilerini yenileyerek kurumsallaşma seviyelerin yüksek tutmaya çalışırlar (Klitgoard,1995,s.14). Bununla birlikte gelişme sürecinde belli bir seviyeye gelen, şirket sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli şirketlerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır (Müfuoğlu,2002,s.227).

Kurumsallaşma seviyeleri yüksek aile şirketlerinin taşıdığı bir başka özellik de şirket sahiplerinin boşanmalar, sakatlanmalar, vefatlar, kişisel problemler ve beklenmeyen hastalıklar gibi aile içerisinde olabilecek problemleri önceden görüp belirtilen durumların planları bozmalarını engellemeleri ve acil durumlarda kimin ne yapacağını önceden planlanarak olası bir sorunu önlemeleridir (Maris,1994,s.245-246). Büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır.

4.1. Aile İşleri Yasası

İdareci bir aile üyesinin işletmede ki yönetsel yeterlilik seviyesi, idarecinin gücü ve konumu ile yakından ilişkilidir. Bu güç seviyesi, idarecinin işletmede ve ailede mevcut durumuyla doğru orantılı olarak ortaya çıkar. İdarecinin çalışma pozisyonundan doğan güç, hiyerarşik yapısındaki pozisyonundan, sahip olduğu paydan ve iş tecrübesinden kaynaklanır. Bu özelliklerin yüksek seviyesi, işletmede üretilen gücün yüksek olmasını sağlar. Yöneticinin aile içindeki konumu tarafından üretilen güç, işletme ile ilgili diğer aile üyelerinin yaşına ve ailenin diğer üyelerini etkileme yeteneğine bağlıdır (Yolaç&Doğan, 2011,s.94).

İşe aile dışından katılan yöneticilerin aile üyeleri olan yöneticilerle tutarsızlıkları olabilir. Durum kavgası olarak algılanan bu durum, aile işletmeleri için tehlikelidir.

Ailenin bu tip çatışmalarının zarar verici etkilerini aile içindeki deneyimli ve otoriter kişinin profesyonel yaklaşımıyla önlemek mümkün görünmektedir. Aile şirketlerinde idareci olan tüm bireylerin liderlik vasıfları, sorumlulukları olmalıdır. Kurumsallaşma faaliyetleri süresince, aile içi ve dışı yöneticilerin pozisyonları doğru organize edilmeli ve aralarında yaşanabilecek olumsuzluklar göz önünde bulundurulmalıdır (Murat&Aydemir,2013,s.44). Kurucunun şirketten ayrılması veya yönetimin el değiştirmesi gereken durumlarda da sıkıntılar meydana gelmektedir. Bu durumlarda kurumsallaşmanın önemi ve gerekliliği daha çok ortaya çıkmaktadır. Fakat sorunlar büyüdüktan sonra yapılacak kurumsallaşma çalışmaları ise genellikle arzu edilen başarı düzeyini elde etmeyi zorlaştırmaktadır (Buğra,1997,s.65).

4.2. Aile Üyelerinin Statüsü

Şirket misyonunun ve vizyonunun tanımlanmasında ve uzun vadeli planların yapılıp uygulanmasında aile üyelerinin statüsü etkilidir (Drozdow&Caroll,1997,s.14). Ailenin içinden aile bireylerinden gelen kişilerin yasal statüsü, kurucu ortaklık, mirasçı ve akrabalık olarak sıralanabilir.

Kurucu ortak, aktif, tehlikeleri göze alan, üretken, yatırımcı, yenilikçi, vizyoner, problem çözme yeteneğine sahip, fırsatları bilen ve buna benzer davranışsal özelliklere sahip lider bir kişidir.

Aynı zamanda risk alma, kendi tecrübelerini kullanarak mal veya hizmet üretme ve sermaye ile çalışanların kâr elde etmesini sağlama yeteneğine sahip olmalıdır. Kaynakları bir hedefe göre düzenleyen ve aslında işi kişisel olarak yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir.

Çocuk, kardeş, eş veya bir varis, kurucu ortak veya üst yönetici olan bir kişinin yasal mülkiyeti nedeniyle işteki bir konumdan faydalanan başka bir akrabadır. Varis, aile işinin en kritik meselesidir çünkü yöneticinin yerine getirmesi gereken tüm görev, yetki ve sorumlulukları üstlenecektir (Bilgin,2007,s.21-22). Doğru varisi belirlemek, göreve hazırlanmak, görevi motive etmek önemli bir konudur.

Akrabalık statüsü, işletme sahibi veya mirasçı olmayan diğer aile fertlerini ifade eder. Aile iş hedefleri olan aile üyelerini istihdam etme arzusu nedeniyle akrabaların işe yerleştirilmesi basittir. Ancak, bu durum bazı zorluklar getiriyor. Bu zorlukların başında, düşük verimliliğin iş garantisi nedeniyle akrabaların çalışma koşulları vardır.

Bu, kurumsallaşma sürecinde bir sorun gibi görülmekte, operasyonun ilk yıllarında terfi ve kazanç adaletsizliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunu önlemek için kurumsallaşma çalışmalarındaki odaklanma ve organizasyonel hedeflerin kabul görmesi ve iş tanımı gibi çalışmaların yapılması lazımdır (Bilgin,2007,s.22).

Aile üyelerinin kendi şirketlerinde konumlandırılması epey basittir ve yaygındır. Ailenin işleyişinde yer almak, güven ve hedef birliği sağlamak gibi bu konuların yönetimini kolaylaştırır.

4.3. Aile Dışından Kişilerin Statüsü

Aile işletmelerine aile dışından katılan bireyler, yasal çalışanlar, profesyonel yöneticiler, ortaklar ve danışmanlar olarak sıralanabilir.

Çalışan veya diğer kişilerin mesleki statüsü, fiziksel veya entelektüel becerilerini, işverenin amaçları doğrultusunda ve önceden belirlenmiş bir ücret karşılığında iş planlarına uygun olarak kullanan kişilere atıfta bulunur. Çalışanlar, kurulduğu günden bu yana şirketlere katkıda bulunmaktadır. Çalışanların görev ve sorumlulukları sınırlıdır. Çalışanların kişisel hedefleri, insan onuruna layık bir biçimde yaşamalarını sağlayacak bir yaşam sürdürmek ve sosyal haklara sahip olmak için yeterli gelir elde etmektir. Yönetimin çalışanlara yönelik hedefleri, belirlenen görevleri mümkün olan en kısa sürede ve en iyi kalitede gerçekleştirmektir.

"Kurumsallaşma sürecinde vurgulanması gereken konulardan biri de çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi bir iletişimin kurulmasıdır (Bilgin,2007,s.23)." Çalışanların örgütsel hedefleri benimsemeleri de önemlidir. Bu sayede çalışanların motivasyonu sağlanacak ve üretkenlik artırılabilecektir.

Profesyonel bir yönetici genellikle aile dışında yönetim uzmanı olan bir kişidir. Ana karar verme organları ve kilit yönetim kademeleri tarafından oluşturulan, aile ilişkileri yerine uzmanlık ve yetenek temelinde seçilen profesyonel idarecilerden oluşan ekip profesyonel yönetim olarak adlandırılır (Mucuk,2001,s.141). Yöneticilik bir iş olarak kabul gördüğünden ve uzmanlık gerektirdiğinden, aile üyesi olmak yönetici olmaya yetmez (Arslan,2006,s.71). Bir profesyonel idareci olarak atanacak bir kişinin taşıması gereken bir takım özellik vardır. Bu özelliklerden önce, kişi yönetimi bir iş olarak kabul ederse, yönetici bir hissedardan ziyade yönetimden sorumlu ücretli bir çalışan gibi davranmalıdır. Yönetimde en gerekli şey bilgi ve yetenektir.

Bir yöneticinin etkili olması için bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir (Dalay,2001,s.80).

Bir profesyonel idarecinin, bir aile işletmesinde organizasyonel hedefler çerçevesinde başarılı bir yönetim sergilemesi için,

1. Yönetim mesleğini gönüllü olarak seçen, bu meslekte başarılı olan ve insanları ikna etme yeteneği olan,
2. Mesleği ile ilgili gelişmeleri takip ederek kendini geliştirebilen,
3. Mesleğinde eğitilmiş, yetenekli ve deneyimli olan,
4. Yönetimsel aşamaya kadar gerekli adımlardan geçmiş,
5. Düzen sahibi,
6. Çalışma etiği ve şartlarına uygun hareket eden,
7. Analitik düşünme ve bağ kurma becerisi olan,
8. Kuralların uygulanmasında güçlü olan, profesyonel olarak adlandırılma becerisine sahip kişilerin başarılı bir şekilde yönetebileceği düşünülmektedir (Arslan,2006,s.95).

Aile işletmelerinin profesyonel yöneticileri çalıştırmak konusundaki isteksizliğinin nedenleri anlaşılabilir.

Aileden bir kişinin iş sahibi olmasının daha iyi olması ve iş sırlarında bir yabancıyı açma endişesi, ailelerin dışarıdaki profesyonel yöneticilerden uzak durmasına sebebiyet vermektedir. Bugüne kadar Dünya'nın ve Türkiye'nin bilinen büyük aile şirketlerinde, bu sebeple profesyonel yöneticilere başvurulmadığı ve tam da bu nedenle işletmelerin zor zamanlar geçirdiği görülmüştür (Eczacıbaşı,1994,s.145).

Fakat, aynı sebepten ötürü, şirketin yönetiminin aile tarafından üstlenilmesi konusunda birçok sakınca vardır. Bu rahatsızlıkların başlıca nedenleri, aile üyeleri ile duygusal ilişkiler arasındaki akrabalık bağıdır. Bu ilişkiler yöneticinin nesnel olarak hareket etmesini ve önemli anlarda doğru kararları vermesini zora sokmaktadır.

Bunun gibi nedenlerden dolayı, aile şirketlerinin başarısı için bir profesyonel yönetici çalıştırmak genellikle bir mecburiyet olarak görülmektedir.

İşletmelerde aile dışından olan ortakların ekonomik katkıları, teknolojik gelişme, yeni ürün geliştirme ve artan pazar payı gibi anlarda maddi ihtiyacını karşılamak için kullanılır. Aile dışından ortakların isteklerinin, kurucu yöneticinin aile üyelerinden farklı olması doğaldır. Bu beklentileri tamamlayıcı bir şekilde değerlendirirken iş için yararlı olabilir, bunun sağlanamadığı durumlar çatışmalara yol açabilir. Aile işletmesinde, genellikle ortaklar birbirlerinin iş hedeflerini kabul eder, aile değerleri ve kültürünün devam etmesine katkıda bulunur (Bilgin,2007,s.25).

Üst seviyede profesyonellik ihtiyacı olan ve daha fazla devlet denetiminde olan işletmelerde genellikle danışmanlara ihtiyaç vardır. Danışmanın görevini başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için özel bir duygusal bağa sahip olmaması gerekir. Duygusal ilişkiler, danışmanın objektif karar verme kabiliyetini sınırlayacağından, iş için zararlı olabilir (Bilgin,2007,s.19).

4.4. Yöneticilerin Kurumsallaşması

İşletmenin kurumsallaşmasında, ilk olarak yönetimde kurumsal ilkelere göre ataerkilliğin örgütlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla yapılacak işlerde işin düzgün bir şekilde gelişmesi için olması gereken şartların tanımlanması esastır.

Bu şartlar:

1. İdare stratejilerinin netliği ve idarede yenilenmenin sürekliliği,
2. İş operasyonları, organizasyonel hedeflere uygun olarak, merkezileştirmeden uygun birimlere bölünerek yönetilmesi,
3. Çalışanların tüm yönetim seviyelerinde yönetim faaliyetlerine katılımını sağlayacak ve bir kişilik yaratacak sürdürülebilir stratejik plan geliştirilmesi,

Bir şirketin hedeflerine ulaşması için uygulaması gereken stratejiler ile ilgili olması gereken kararların tamamı olarak açıklanan stratejik yönetim; kararların alınma aşamasının da süreçlerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmelerin yapılarak uygulanmasını sağlamak, ve yapılan çalışmaların kontrol edilmesi ile ilgili faaliyetleri içerir (Dinçer,1998,s.60).

Diğer bir ifadeyle işletmenin devamlılığı ve rekabet avantajı sağlanması için uzun döneme odaklanmış yönetim faaliyeti stratejik yönetim olarak tanımlanır (Ülgen & Mirze,2014,s.22).

Stratejik idare denilen idare yaklaşımında, bu şartları gerçekleştirmek için yapılan çalışmalar, işletmedeki idare işlevlerini kurumsallaştırmayı amaçlamaktadır (Aydın,2000,s.78). "Karpuzoğlu, aile işletmelerinde yöneticilerin, duygusal yöntemler ve sezgiler gibi geleneksel yöntemleri kullanarak başarıya ulaşmaya çalıştıklarına değinmektedir. Kurumsallaşmış bir şirket idaresinde, sezgisel unsurları rasyonel unsurlarla birleştirmenin gerekliliğini vurgular (Karpuzoğlu,2000,s.45). "

Aile şirketlerinin kurumsallaşması aşamasında şirketin kurumsallaşma sürecinde stratejik idare yaklaşımı kadar önemli olan bir diğer yaklaşım da stratejik plandır. Aile şirketlerinin sürekliliğinde öne çıkan engellerden biri, uzun vadeli, iyi hazırlanmış planların organizasyonel hedeflere uygun hale getirilmesinin mümkün olmamasıdır. Aile şirketlerinin, kurumsallaşma aşamasının başlangıcında hedeflerine uygun stratejik planlar uygulaması gerekmektedir.

Bu stratejik planlarda, işletmelerin aile kimliğinden doğan sorunların önlenmesi için aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının sağlanmasına yönelik planlama çalışmaları yapılmalı ve aile üyelerinin işletme içindeki pozisyonları, ortaya çıkacak acil durum çalışmalarına entegre edilmelidir (Yıldırım,2007,s.71).

Yapılan stratejik planların sahip olması gereken özellik aşağıdaki gibidir (Yıldırım,2007,s.72).

1. Amaçların organizasyonel niteliklerini sağlamalı,
2. Kaynakların doğru kullanımı için bir rehber olmalı,
3. İşletmecinin fonksiyonlarını entegre bir şekilde planlamalı, uygulamalı,
4. Verimlilik amacına sahip olmalı,
5. Tecrübesi olmayan gençlerin eğitim ve staj kariyerini içermeli,
6. Çalışma şeklini planlamalıdır,

Olağan işin doğasında var olan tehlikelerle birlikte aile işletmelerinin üyelerinin sosyal statülerinden doğabilecek tehlikelere karşı stratejik planların hazırlanması lazımdır. Aile üyelerinin örgütsel hedeflerle tutarsızlıklarının yanı sıra işin çevre ile etkileşime girmesi nedeniyle var olan riskler de beklentiler açısından risk faktörüdür.

Güzel hazırlanmış bir stratejik plan, kişiler arası ilişkilerin, etkileşimlerin ve iş dışı yaşamın aile içindeki iş durumuna olan etkilerini de organize edebilmelidir. İşletmenin başarılı olup ayakta kalabilmesi için; stratejik yönetim ile işletmenin odak noktasını netleştirmesine, yöneticilerin ve hissedarların işe bağlılığının artmasına gerek vardır (Güleş,Arıcıoğlu ve Erdinçlebi,2013,s29).

4.5. Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Tipik bir işte var olan risklerin yanı sıra, aile üyelerinin sosyal kimliklerinden ve aile işletmelerinde bir ailenin işleyişine etkilerinden kaynaklanan riskler de vardır. Organizasyonun bir sistem dahilinde işletme yönetim fonksiyonlarına göre yönetilememesi, şirket kararlarının kurucu liderin duygu ve düşüncelerine göre herhangi bir fizibiliteye dayanmadan alınması, baskı ve yasaklarla sadece emirlere uyulmasının gerekliliği profesyonellikten uzak tutum ve davranışlardır (Yakupoğulları,2001,s24). Beklentileri, eğitimleri ve kişilikleri farklı aile üyelerinin birlikteliği, aynı konuya farklı bakış açılarından dolayı sorunları ve anlaşmazlıkları da beraberinde getirir (Gerber,1996,s.73-76). Aile işletmesinin sürekliliğini sağlamak ve işletmenin büyümesinin sürekli olmasını sağlamak için çeşitli risklere sahip olan bu aile ilişkilerinin daha önceden belirlenen kalıplara yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmalara aile ilişkilerinin kurumsallaşması denilebilir.

4.6. Aile Anayasası

Aile ilişkilerinin organizasyonel hedeflere uygun olarak kurumsallaştırılması çalışmasında öncelik, aile anayasasının oluşturulmasıdır. Aile anayasası, yönetimin ilgili kurallarını ve işin sürekliliğini sağlamak için olası çatışmaların giderilmesini barındıran yazıdır (Yıldırım,2007,s.63-67). Aile anayasası, aile üyelerinin aile içindeki statülerinden doğan güçlerin yansımalarını sınırlandırmakta ve böylece özellikle işletmede yönetimin ayrılmaz bir parçasını oluşturmayı amaçlamaktadır.

Ailenin anayasasında temel örgütsel amaç öncelikle belirlenir. Aile anayasasında aşağıdaki unsurları içerecek şekilde çalışma yapılır (Yıldırım,2007,s.64).

1. Kurumsallaşmaya olan bağlılığınızın ifadesi,
2. Aile anayasasının hazırlanması ve hazırlık döneminin işleyişi hakkında bilgi,

3. Organizasyon çerçevesindeki tüm süreçlerin aile anayasasının ilkeleri çerçevesinde işleyeceğini ifade edilmesi,
4. İşletmenin faaliyetlerinin organizasyonel hedeflerin etkinliğini ve başarısını destekleyecek bir konumda olması,
5. Gizlilik politikasına sahiptir

Belirtilen unsurlarla bir aile anayasası, aile üyeleri için bir rehber olacaktır. Çözüm için referans olarak kullanılacak olan aile anayasası, özellikle aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklarda, idarecinin, duygusal ve toplumsal çözümler sunarak, kurucunun güvenilirlik durumunu riske atmasını engelleyecektir. Bununla birlikte, aile bireyleri arasındaki sosyal bağları daha da güçlendirecek geri planda olan aile üyeleri için bir güvence olacaktır. Aynı şekilde, aile anayasası da ailenin temel değerlerinin nesilden nesle taşınmasına yardımcı olur.

İyi yapılandırılmış bir aile anayasası, yönetimde aile üyelerinin ortak katılımını sağlayarak sinerji elde etmede yardımcı olacaktır. Bu, işbirliğini sağlayacak ve yönetim için sorumluluk alacak aile üyelerinin düzgün ilişki kurmasını sağlayacaktır. Aile bireylerinin yönetimde doğru kararlar vermelerini ve karar verme sırasında kurallar doğrultusunda hareket etmelerine imkan veren aile anayasası, sadece idari düzeyde değil, çalışanlarında birbirlerine güven duymasına imkan verir (Yıldırım,2007,s.63-67). Bu sayede tatmin edici ve direkt olmasa da verimlilik kazanımları elde edilir.

Aile anayasasının da getirdiği zorluklar mevcut. Bunlardan ilki, aile anayasasının, aile bireylerinin kişiliklerinden ve statülerinden kaynaklanan esnek karar verme yeteneklerini engellemesidir. Bu, aile üyelerinin azalacak yetkilerinden dolayı , aile anayasası yapma konusunda isteksiz davranmaya neden olabilir. Bununla birlikte, tüm aile üyelerinin yönetim hakkındaki ortak fikirleri paylaşması zordur. Aile anayasasının hazırlanması için uzun bir zaman alması diğer zor yanlarındanır.

Aile anayasası, aile, işletme ve anayasa ile ilgili olarak üç ana bilgiyi içermelidir (Yolaç&Doğan,2011,s.92).

1. Aile kuralları; Aile sorumlulukları, sosyal sorumluluk, iletişim geliştirilmesi, aile toplantıları, evlilik sözleşmeleri, irade, doğum, ölüm, evlilik, boşanma, kar dağıtımı, maluliyet ve aile ilişkileri.

2. İş kuralları; Pay sahiplerinin hak ve sorumlulukları, hisse alımı, satımı, devri, şirket değeri, yatırım işlemleri, varlıkların gelecek nesillere devri, hisselerin değeri, pay sahiplerinin hak ve sorumlulukları, gelirler ve akraba hakları.

3. Anayasa ile ilgili kurallar; Anayasanın kapsamı, değişiklik yapma yöntemi, yaptırımlar, karar verme komitesi, süreç, görev ve sorumlulukların tayini.

Ailenin özellikleri dikkate alındığında, aile anayasası aile işletmesinin yönetim düzeyini birbirine karşı korur ve işletmenin geleceğini güvence altına almayı amaçlar. Aile ilişkilerinin belirli kurallar çerçevesinde gelişmesini sağlar ve aynı zamanda iş deneyiminin aile ilişkilerine müdahale etmesini önlemeye yardımcı olur.

4.7. Aile Meclisi - Yönetim Kurulu

Özellikle ikinci nesil aile üyeleri, yönetim kurulunun verimliliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi, hedef ve stratejinin belirlenmesi, üst yöneticinin seçilmesi gibi ciddi sorumlulukları vardır.

Aile şirketlerinde, doğal olarak aile üyelerinden oluşan yönetim kurulu, özellikle tarafsız olmak için belirli özelliklere sahip olmalıdır. Bundan dolayı yönetim kurulunun gerektiğinde aile dışında ve iş ilişkisine ilgi duymayan ilişkilerde bulunması gerekebilir. Etkin bir yönetim kurulu çalışma çabasında aranan nitelikler yerine, yönetim kurulunun tarafsızlığını etkilememesi gereken özelliklere önem verilmelidir.

Yönetim kurulunda olmaması gereken kişiler; İşletme avukatı, muhasebeci, işletmenin üst düzey yöneticisi, sadece duygusal ilişkiye sahip olanlar, önemli müşteriler veya tedarikçiler. Bu çalışmada yönetim kurulunun tarafsızlığı temel kriter olarak alınmalıdır. Yönetim kurulunun, yönetimin kredibilitesini kendi kararlarıyla tehlikeye atacak herhangi bir kimseye sahip olmaması gerekir (Kocaman,2005,s.25).

Büyük aile işletmelerinde yönetim kurulu dışında oluşturulacak aile meclisleri, emeklilik şartları, aile üyelerinin işe alımı ve çalışma şartları gibi konuları düzenlemektedir (İşleroğlu,2006,s.38). Bununla birlikte, bir yönetim kurulunun oluşturulması, bir aile meclisine sahip olmak zorunlu olmasa da, kurumsallaşma sürecinin bir gereğidir.

Aile meclisi oluşturmanın dört önemli sebebi vardır (Gersick&Davis&Lansberg, 1977,s.238):

1. Aile meclisi aile üyelerinin işletme mülkiyeti ve yönetime yönelik haklar ve sorumluluklarla ilgili eğitileceği uygun bir yerdir,
2. Aile ile şirket arasında ilişkilerin sınırlarını belirlemeye yardımcı olurken, şirkette çalışmayan aile üyelerinin düşüncelerini paylaşmaya imkan verir. Bu aile sorunlarının şirket kararlarına veya şirket kararlarının aile sorunlarına karıştırılma durumunu en aza indirir,
3. İşletme sahibi ailelerin, şirketin acil iş konularını konuşmak için çoğunluk doğum günü partileri, bayram ziyaretleri gibi resmi olmayan aile toplantılarını seçtiği görülmektedir. Bu durum da olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Aile Konseyi akrabaların birikmiş sorunlarının şirketin sorunlarıyla karıştırılmadan tartışıldığı doğru bir ortamdır,
4. Aile meclisi, vizyon ve anayasa, yani bir aile planı oluşturmasına yardım edecek bir yapı oluşturabilecektir.

4.8. Devir - Teslim Planlama

Yönetimin gelecek kuşağa devri, hiyerarşideki tutarsız görev dağılımından dolayı zor olmaktadır. Eski zamanlardan beri en büyük erkek çocuğun yönetimi devralması geleneği artık bitmektedir (Jaffe,1990,s16).

Aile şirketlerinde devamlılığın sağlanması hedefine ulaşmak için başta devir teslim planlaması gerekmektedir. Bu işlem ayrıca devamlılık hedefinin çözülmesi anlamına da gelir. Bu planlama, işletmenin müdürünün emekli olması için izlenecek yolun hazırlanması veya ölümden sonra yönetim kurulu başkanı olacak kişinin belirlenmesidir. Bu plan önceden hazırlanmamışsa, kriz esnasında aile yeleri arasında çatışmaların meydana gelmesi muhtemeldir.

“Devir-teslim planlanırken dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Uygun bir devir-teslim planlamak için olması gerekenler şu şekildedir (Yıldırım,2007,s.74):

1. İdarecide olması gereken özellikler belirlenmeli,
2. İdarecinin yetki, sorumlulukları ve görevi belirlenmeli,

3. Varis seçim şekli belirlenmeli,
4. Varisin eğitimi ve stajı planlanmalı,
5. İdareciyle çalışacak takım belirlenmeli, eğitim ve stajları planlanmalı,
6. İdarecinin emeklilik zamanı ve emeklilik şartları oluşturmalı.”

4.9. Miras ve Acil Durum Planları

İdarecinin ani ölümü, maluliyet ve boşanma gibi durumlarda meydana gelen iş sahibinin değişimi sırasında ortaya çıkacak miras problemini belirlemek gerekir. Miras sayısı çok yüksekse, işletme için yıkıcı bir etki yaratabilecek bir durumun önüne geçmek için miras ve acil durum planlarının sahip olması gereken bazı şartlar şöyle tanımlanabilir:

- İdarecinin mevcutta ki varlıkların ve borçların dağıtımını planlamak,
- Yürürlüğe gireceği irade ve zaman ve şartların belirlenmesi,
- Şirket tarafından ödenecek payın belirlenmesi,
- Ortaklık hisselerinin devirleri ile ilgili politikaların belirlenmesi,

Miras ve acil durum planlarında iyi niyetle bile olsa adam kayırmak ve benzer adaletsizliklere başvurmak, gelecekte de hukuki sorunlara neden olacağından yapılmaması gerekmektedir (Yıldırım,2007,s.75).

4.10.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Faktörler

Aile işletmelerinin belirli özelliklerinden dolayı kurumsallaşmada çok sayıda problemle karşılaşmaktadır. Bu problemler isteksizlik, kaynak problemi ve idare eksikliğidir.

4.11. Zorluklar

Geleceğin planlanmaması yani sadece günü kurtarmanın düşünülmesi kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biridir (Baldöktü,2000,s11). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında çok geniş bir çalışma yürütülmektedir. Bu aşamada, şirketin en tepeden en aşağıya tüm kısımları etkilenir. Kurumsallaşma aşamasında ki geniş değişiklikler bazı zorluklara sebebiyet vermektedir (Yolaç&Doğan,2011,s.96). Bir aile şirketinin kurumsallaşma aşamasında yaşayacağı sıkıntılar, kültürel, finansal ve idari zorluklar olarak sınıflandırılabilir.

4.11.1. Kültürel zorluklar

Her aile arasında bazı farklılıklar vardır. Özellikle ailelerin kültürel kimlikleri ve yaşamları her ailede farklıdır. Kültür; çevreye uyum, yenilik, farklılaşma ve etkinlik arasındaki hassas dengeyi açıklayan bir çözümdür (Sayılı&Ağca,2006,s.253). Örgüt kültürü; çalışanların işletmedeki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar (Gottlieb, Jonathan ve Sanzgiri,1996,s.1275-1285). İşletmede ki örgüt kültürü güçlü ise, çalışanların istenen davranışları sergilemesi kolaylaşır ve bu durum kurumsallaşmaya katkı sağlar (Apaydın,2009,s17). Aile işletmelerinde etkili olan kültürel değerler işletmeyi kuran aileden gelir. Ailenin inancı, yapısı, kişiliği, yenilikçiliği, işletmenin büyüme yönü ile ilgili politikaları ve ailenin sahip olduğu vizyon bu konuda belirleyici etkiye sahiptir (Athanatassou,Crittenden,Kelly ve Marquez,2002,s.54). Aile kültürü, işletmede örgütsel kültürü pozitif yönlü etkileyen güçlü kültür özelliklerine sahip ise, o zaman bu durum işletme için stratejik bir özellik haline gelir (Zahra&Salvato,2004,s.67). Aile kültürü başarı algılarında ve aile görüşlerinde etkilidir. Ailelerin eşsiz yapılarını, kültürel kimliklerini, misyon ve vizyonunu ve işin sürekliliğini sürdürmede önemli faydaları vardır. Bu özellikleri korumak için aile içinde güçlü ve profesyonel iletişim gereklidir. Aile işletmelerinin sürekliliğinde bu iletişimin kurulamaması olası değildir. Kurumsallaşmış şirketler için ufak problemler olarak görülen aile çatışmaları, sağlam ve profesyonel iletişim yapıları oluşturmayan aile şirketlerinin ortadan kalkmasını kolaylaştırabilir. Süreklilik için aile üyeleri arasında ki ilişkileri de yönetmek gerekir.

Aile işletmelerinde geleneksel yöntemlerin kullanılmasında ki bir diğer zorluk, performans ölçümleri ve bir çok verinin istatistiksel yöntemlerle elde edilmesi gerekirken bu verilerin toplanması için deneme yanılma yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bu yöntemin geçerliliği tartışmalıdır.

Aile üyelerinin, buldukları pozisyonun şartlarını yerine getirmek için bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip olmaması, kurumsallaşma karşısında ki engellerden biridir ve göz ardı edilirse bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeterince yönetsel becerisine sahip olmayan aile üyeleri, yönetim görevlerini kısa vadede başarılı bir şekilde icra etseler de, uzun vade de işletme sahibinin örgütsel amaçlardan ayrılması gibi ciddi sorunlara yol açabilirler.

Sorunların temeli, işin amaçları ile ortak noktada kesişmeyen, ailenin kültürel mirasından gelen öncelikleridir. Kültürel zorlukların üstesinden gelmek için, aile önce kurumsallaştırılmaya istekli olmalı ve daha sonra kültürel değerler korunmalı ve profesyonel yönetimin geçmesi gerekmektedir (Güven&Aydemir,2013,s.45).

4.11.2. Finansal zorluklar

Aile işletmelerinde kurumsallaşma konusundaki isteksizliğin temel nedenlerinden biri finansal yetersizliktir. Profesyonel yönetim ücretleri, sertifikalandırma için gerekli eğitim, danışmanlık hizmetleri ve benzeri masraflar kurumsallaşmayı maliyetli duruma getirir. İşletmecinin bu maliyetleri karşılamada mali yetersizlikleri olması, kurumsallaşmayı taahhüt eden teşebbüslerin önünde bir ortak girişim edinme seçeneğini beraberinde getirir. Ailelerin aile dışından birini pay sahibi yapmaları, yönetimde söz sahibi olmaları ve işin sırlarını paylaşmaları kolay değildir.

Mali zorluklar, kurumsallaşma maliyetleri için temel pragmatik aile varlıklarının yetersizliği veya ailenin bunları kurumsallaşma için kullanmak istememesidir. (Yolaç&Doğan,2011,s.97). Yatırım ihtiyacı doğuran büyüme, aynı zamanda, kurumsallaşmaya karşı dirençli olan aile şirketlerinin kolaylıkla elde edemeyeceği bir vaziyettir.

Kurumsallaşmanın şartlarından biri olan finansal zorlukların üstesinden gelmek, aile işletmelerinin uzun metrajda ayakta kalmasını ve büyümesini sağlayacaktır. Kurumsallaşmayı tamamlamak için aileler profesyonel yaklaşımlara istekli olmalı ve yatırım yapmalıdır. Finansal sorunlardan biri kâr paylaşımı konusunda anlaşmazlık yaşanmasıdır. Aile üyeleri, şirketi kurumsallaştırmak ve büyütmek için yapmaları gereken yatırımlarda aynı beklentiye sahip olmayabilirler. Bu durumda, büyüme ve yatırım için yeterli kaynak bulunamaz. İşletmecinin büyüme için ödemek zorunda olduğu kar payına ek olarak, aile üyeleri arasında kar paylaşımında da sorunlar yaşanmaktadır. Yeniden yatırım yapılabilmesi için gerekli finansman aile içinden sağlanamazsa halka açılma veya ortak alma seçeneği de bu dönemde gündeme gelir (Nakıpoğlu,2015,s14).

4.11.3. İdari zorluklar

Yönetim kadrosunun profesyonel olması bir ihtiyaçtır. Aile işletmelerinde kişi yeterli seviyede olmasa bile yönetici olarak değerlendirmek için bir talep vardır.

Ailenin dışında bir uzmanın kurumsallaşma çalışmaları için yönetici olarak atanması durumunda, aile üyelerinin yönetici pozisyonu için hazırlanmalarını sağlamak mümkündür (Köse,2010,s.19). Bu durumun dışında profesyonel yöneticinin kendini güvende hissetmemesi gibi durumlar onun ilk fırsatta başka bir şirkete geçmeyi planlamasına neden olmakta ve onu daha az sorumlu kılmakta bundan dolayı da işletmeye daha az faydalı hale getirmektedir. Ailenin dışından yöneticinin yaşayacağı güvensizlik duygusunun yanı sıra yeterince hazır olmayan bir aile üyesinin yönetimi de işletmeye zarar verebilir (Köse,2010,s.19).

Kurumsallaşma aşamasında lazım olan profesyonel yöneticinin ihtiyaçlarının karşılanamaması bu aşamayı riske atabilir, zamanın ve paranın boşa harcanmasına neden olabilir. Bu nedenle, yönetimin kurumsallaşma sürecinde profesyonel bir yaklaşıma sahip olması gerekir (Köse,2010,s.19).

Aile şirketlerinin kurumsallaşma aşamasında yüzleştiği yönetim sıkıntılarında biri, işletmede çalışmayan aile üyelerinin tutarsızlığıdır. Varis seçiminde özellikle belirgin olan bu sorun, aile ve iş çıkarları arasındaki çatışmanın bir örneğidir. Bu ve benzeri problemlerde iş dünyasında motivasyon ve iş tatmini azalabilir ve sorunun çözülmesi çok uzun zaman alırsa, bu iş için ciddi hasara yol açabilir (Köse,2010,s.20).

Kurumsallaşma sürecinde aile üyeleri arasındaki rekabet önemli bir sorundur. Özellikle plansız ve acil olarak tanımlanan ölüm, sakatlık ve benzeri durumlarda aile üyeleri arasında önceden varoluşçu rekabet daha belirgin bir şekilde ortaya çıkabilir (Köse,2010,s.20).

Yönetim aşamasında ortaya çıkacak bir uyumsuzluk da yatırımlarda meydana gelmektedir. Bazı aile üyeleri, gelişme anlamında muhafazakarlırsa öbür bireylerle tutarsız olabilir. Bu anlaşmazlık, yönetimin ortak hedef ilişkisini dikkate alamadığı ve müşterek karar verme yetkisi olmadığına ortaya çıkmaktadır (Köse,2010,s.20).

İdari seviyede ortaya çıkan bu tür sorunlar, kurumsallaşmamış ve bilimsel bir yönetim çerçevesinde faaliyet göstermemiş olsalar bile, aile işletmelerinin çoğunda sıkça karşılaşılmaktadır (Köse,2010,s.19).

4.12. Aile İşletmelerinde Mesleki Yönetim Geçiş Programı

4.12.1. Profesyonel yönetimin gerekliliği

‘Bir liderin ana gayesi firmasını yaşatmak olmalıdır. Bunun için de profesyonel yönetici kadrosu kurması lazımdır. Ben hep buna çalıştım’ diyen merhum iş insanı Sakıp Sabancı, işletmeler için profesyonelliğin önemini vurgular (Kozlu,2013,s122). Profesyonellik kavram olarak kişinin belirli konuda uzmanlaşarak o konuda derinlemesine uzmanlık sahibi olmasıdır (Zajac & Westphal,2004,s433-457). Mesleğini profesyonel olarak yürüten çalışanların, yeteneği kısıtlı bir yöneticinin altında çalışması profesyonellerin işletmedeki adalet ve güven duygularını zedeler ve performansını düşürür (Marianne & Antoinette,2006,s.78). Kurumsallaşma sürecinde, işletmede ki adalet, güven ve performansı artırmakla birlikte, işletmenin ticari hacmini artırmak, çalışma alanlarını genişletmek, ve ciddi boyutlara ulaşan sorumlulukları yerine getirebilmek için dışarıdan yönetim desteği alması zorunludur. Profesyonel yöneticiler, yönetimde aile yöneticilerinin geleneksel yaklaşımlarını benimsememektedir ve yönetim sürecinin birçok bölümünde aile üyeleri üzerinde rahatsız edici bir otoriteye sahiptirler. İşletmenin mülkiyeti ve çoğunluk hissesi aynı aileye aittir. Bunun doğal sonucu ailenin potansiyel olarak işletme faaliyetlerine doğrudan karışması ve faaliyetleri etkilemesidir (Güleş,Arıcıoğlu ve Erdinçelebi,2013,s29). İşletme sahibi çevredeki değişmelere karşı tutuculuk gösterebilmektedir. Bu yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz tutum sahibi olmaları durumu da yönetimde tutuculuk olarak kendini göstermektedir. Aile İşletmelerinin yöneticileri kaybedebileceklerinin büyüklüğü nedeniyle profesyonel yöneticilere göre yenilik ve gelişmelere karşı daha çekingen olabilmektedirler (Alim,2000,s77). Profesyonel yönetim ile birlikte profesyonel idare yaklaşımlarının hayata geçirilmesiyle, işletme mülkiyeti ve yönetim arasında farklılaşma ortaya çıkmaya başlar. Bu ayrım, işletme sahiplerinin iş yerinin üzerindeki kontrollerin etkisinde bir azalmaya yol açmaktadır (Magretta,1998,s.117).

4.12.2. Profesyonel yöneticinin olumlu ve olumsuz yönleri

Yoğun çalışan aile işletmeleri nadiren idare için eğitilmiş aile üyesi bulmaktadır. Bir aile üyesini planlı bir büyüme işinde yönetici olarak eğitmek mümkün olsa da, yönetim mesleği kazanmış, bu alanda önemli deneyimler elde etmiş ve bu yönde kariyer planlaması hazırlamış bir yöneticinin niteliklerini kazanmak mümkün görünmemektedir.

Bundan dolayı kurumsallaşmayı kabul etmiş ve uygulayan şirketlerde aile üyesi olmayan profesyonel idareci aranmaktadır.

İşletme, pazarlama, finans, reklam, muhasebe, hukuk, insan kaynakları ve eğitimin temel alanlarında bilgi ve tecrübeye sahip olduğu için, profesyonel yöneticinin işletmelerin kurumsallaşmasında büyük etkisi vardır (Büyükbeşe,2004,s.311). Profesyonel yöneticinin aile işletmesindeki en önemli rollerinden bir tanesi, aileyle veya aile üyeleriyle ilgili durumlara takılmadan işletme için alınması gereken kararları alabilmesidir(Barnes, Louis, Hershon ve Simon,1994,s368-379). Bununla birlikte müşterilere, sektörel kurum ve kuruluşlara karşı işletmeyi temsil etme sorumluluğu profesyonel yöneticilere aittir (Argüden, 2007,s80). Tüm bunların sağlanması için insan kaynakları yönetimi gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi kişilerin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm çalışmaların hayata geçirilmesini amaçlar (Bingöl,1988,s.30). Diğer bir ifadeyle insan kaynakları yönetimi; organizasyon için en etkili iş gücünü bulup geliştirerek bunun devamlılığını gerçekleştirmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Daft,1994,s.50). İşe uygun olduğu tespit edilen adaylar oryantasyon ve rotasyon çalışmalarına tabi tutularak kişi-iş ve kişi-işletme uyumunun sağlanmasına ve iş tatminlerinin artırılmasına çalışılır. İşe yerleştirilecek kişi aile üyesi ise rotasyon ve oryantasyon çalışmasına gerek duyulmayabilir (Finnigen,1997,s14). İstihdam ve dolayısıyla insan kaynakları, kurumsallaşma ve profesyonelleşmede önemli fonksiyon üstlenir. Bugün ülkemizde şirketlerin %98'inin kurumsallık seviyesi düşük olduğundan insan kaynakları, sahip olduğu on fonksiyondan sadece bir tanesi olan 'personelin özlük işleri ve çalışanlarla ilişkiler' konusunda muhasebenin bir alt fonksiyonu olarak yürütülür (Gülsever,2018,s21). İşletmeler için insan kaynağı bir yatırım aracıdır ve işletmenin sürekliliği için insan kaynağına yatırım yapılır. Bütün bunlarla beraber şu konuda önemlidir; işletme düzeni içinde var olan sistem yapısı insana hizmet etmeli, insan sisteme hükmetmelidir. İnsan sistem denen yapıya hapsolmemalıdır (Daniş,2015,s19).

Aile işletmelerinde üst düzey idarecinin aile üyesi olmasından kaynaklanan çok sayıda sorun vardır. En başta diğer birçok problemin kaynağı olan aile ve iş kavramları arasında çatışmalar vardır. Bu, işin ayakta kalması ve işin büyümesi için önceliklerin belirlenmesi sırasında operasyon için önemi olan aile önceliklerinin ortaya çıkmasına ve önceliklerin yanlış belirlenmesine yol açmaktadır.

“İşletme yöneticisinin bir aile üyesi olması durumunda yaşanabilecek olumsuz durumlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Aile ve iş önceliklerinin çatışması,
- Yetki, görev ve sorumluluklarla ilgili sınırların olmaması,
- Kriz yönetiminde duygusal kararlar vermek
- Yetersiz pazarlama faaliyetleri ve büyüme ihtiyacını algılayamama,
- Çevresel ve sektörel değişikliklere uyulmaması,
- Modern yönetim anlayışına uyum sağlayamama

Bu problemler aile dışından atanan üst düzey bir yönetici ile çalışılması halinde yaşanması beklenmeyen bir durumdur (Akdoğan&Seyrek,2004,s.278). ”

Bu olumsuzluklara ek olarak, üst yöneticinin aile üyesi olmasının bazı olumlu yanları da vardır. Bu olumlu yönler şöyle sıralanabilir:

- İşe ait özel bilgilerin aile üyeleri aracılığıyla nesilden nesle kolaylıkla aktarılabilirdiğinden bir aile kültürü yaratılabilir.
- Üst düzey yöneticinin kararları daha hızlı verebilmesi
- Aile tarafından kabul edildiğinde ve aile kimliği ile özdeşleştirildiğinde üretilen ürün veya hizmetin kalitesine daha fazla önem verilir (Habib&Seyren,2004,s.279).

Ailenin üst düzey yöneticilerinin bu avantajları, aile bağlarından ve aile dışı profesyonel yöneticinin sahip olamayacağı geniş yönetim güçlerinden kaynaklanmaktadır. Olumlu ve olumsuz yönler, işletmenin işleyişindeki etkinlik açısından karşılaştırıldığında, üst yönetimin aileden gelmesi istenmemektedir. Şirketin kurumsallaşması sürecinde tüm bu sorunlardan kaçınmak için özellikle aile üyesi olmayan profesyonel bir idareci ile birlikte çalışmak gerekir (Arslan,2006,s.100). “Aile işletmesinde profesyonel bir yöneticiye sahip olunmamasının bir zaafiyet doğurduğu gerçektir (Kalkan,2013,s.141). ” Tüm bunlarla birlikte aile üyeleriyle diğer çalışanlar arasındaki yakın ilişki de işletmedeki güven duygusuna olumlu etki eder (Akingüç,2002,s20).

4.13.Yabancı Yöneticilerin Uyum Ve Kurumsallaşma Problemleri

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında sıkıntı yaşayan aile bireyleri için güvensizlik duygusu, yabancı yöneticilerle çalışmaya geldiğinde daha fazla ortaya çıkmaktadır. Ayrıca aile şirketlerinde işe alımlarda aile üyelerinin öncelikli olduğu iyi bilinmektedir (Büte,2010,s.15).

Büyüme sınırına gelen aile şirketinin yönetim çalışmaları da benzer şekilde artacaktır. Gelişme sürecinde, yönetim sorunları, aile bireylerinin iş dünyasına daha fazla dahil olmasıyla da artacaktır.

Kurucu yönetici tarafından yönetilen aile şirketlerinde, bu durum aile şirketlerine özgü sorunlara sebep olacak ayrıca işin devamlılığının tehlikeye girmesine neden olacaktır.

Aile dışından gelen bir yöneticinin güvensizlik duygusu, kurumsallaşma aşamasında bazı negatif durumlara neden olmaktadır. Profesyonel bir idareci ile çalışan aile üyeleri, güven duymaması sebebiyle görevlerinin, yetkililerin tanımlanmasında ısrarcı tutumlara sebep olabilir. Bu tutumların en başında, profesyonel yöneticinin çok fazla hesap vermek zorunda kalması, profesyonel bir yöneticinin kendi başına verebileceği bir kararı bile danışmaya zorlanması yaşanan olumsuzlukların en önemlilerindedir. Diğer bir sorun ise profesyonel yöneticinin kararından şüphe duyulmasıdır.

Bu, profesyonel idareci olarak motive edilmesi gereken kişide isteksizlik, güvensizlik ve adaletsizlik duygularına yol açacaktır. Bu durum, profesyonel yöneticinin motivasyonunu ve yönetim faaliyetlerini etkileyebilir. Profesyonel yöneticinin finansal konularda kurumsallaşma normlarına uygun olarak kontrol edilmesi dışındaki kısıtlamalar ve gerek olmayan soruşturmalar, işverenin gelişme için ihtiyaç olan kaynakları kullandığında ortaya çıkacaktır. Bu yoksunluk zaman kaybına yol açabilirken, zaman kaybı da dışsal faktörlerle uyumsuz bir değişim veya gelişime neden olabilir.

Aile dışından profesyonel bir idareci ile çalışmak kurumsallaşma gerekliliğidir. Büyüyen bir aile işletmesi büyüme sırasında ihtiyaçları karşılamak için finansal kaynaklar aramaktır.

Bazı durumlarda, bu kaynak araştırması ortaklık gerektirebilir. Bununla birlikte, aile işletmelerinin dış ortaklık arayışında isteksiz oldukları bilinmektedir. Mesleki yönetime geçişte yaşanan bu sorun, kurumsallaşma çalışmalarının dengesizleşmesine ve istenen sonuçların alınamamasına neden olmaktadır (Büte,2010,s.20).

4.14. İşletmelerde Aidiyet Duygusunun Sürdürülebilirlik Açısından Önemi

Daha önce bahsettiğimiz kurumsallaşma sürecinde yaşanan tüm bu sorunlar başta aile üyelerinin yeni nesillerinde olmak üzere profesyonel yöneticiler gibi çalışanlarda da firmaya karşı aidiyet sorunu oluşturmaktadır. Her ne kadar aile şirketi olsa da yeni gelen aile üyesi tüm bu bahsettiğimiz sorunlardan dolayı kendini şirkete karşı ait hissetmeyebilir ve şirket de çalışmak istemeyebilir veya yönetimi devir almak istemeyebilir. Yine aynı şekilde profesyonel yöneticiler ailenin yaşadığı güven problemleri ve yaşadığı baskıdan dolayı şirkete karşı aidiyet duygusunu yitirebilir ve işten ayrılmasına sebebiyet verebilir.

Tüm bunlar şirketin gelecek nesillere devamlılığını tehlikeye sokabilir. Bundan dolayı işletmelerde aidiyet duygusunu geliştirmek en az kurumsallaşma kadar önemlidir ve kurumsallaşmanın aidiyet duygusunu yok etmesini engellemek gerekir.

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ: KARŞILAŞTIRMALI ANALİZ

5.1. Karşılaştırmalı Analizin Konusu

Aile işletmelerinin nesilden nesle aktarılmasında kurumsallaşmanın gerekli olduğu savunulmaktadır. Aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun kurumsallaşmada zorluk yaşadığı bilinmekte. Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşmanın etkisi üzerine karşılaştırmalı bir araştırma.

5.2. Karşılaştırmalı Analizin Amacı ve Önemi ve Hipotezler

Dünyada ve ülkemizde ekonomideki şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak ülkemizin geleceği için oldukça önemlidir. Bu süreçte kurumsallaşma önem taşımaktadır. Peki, aile işletmelerinin sürdürülebilir olmasını sağlamak için kurumsallaşma yeterli midir? veya tek çare midir? İşletme sosyal bilimdir ve sosyal bilimlerin temelinde insan vardır. İnsanın hakim olduğu bir ortamda kurumsallaşma gibi katı kuralların olduğu duyguların en aza indirildiği hatta sıfırlanmaya çalışıldığı bir şirket ne kadar sürdürülebilir olur? İşte bundan dolayı bu araştırma da kurumsallaşma ile birlikte, devamlılığı etkileyen ve devamlılığı sağlayan faktörler araştırılmıştır.

H0: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma gerekli değildir.

H1: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma gereklidir.

H0: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma yeterlidir.

H2: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma yeterli değildir.

H0: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma dışında başka faktörlerde etkili değildir.

H3: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma dışında başka faktörlerde etkilidir.

5.3. Karşılaştırmalı Analizin Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemlerinden ‘Derinlemesine Mülakat’ yöntemi kullanılarak araştırma yapılacaktır. Bu araştırma yöntemi ile amaç çözüm için kesin bir sonuca ulaşmak değil aile işletmelerinde sürdürülebilirlik için kurumsallaşmanın etkisi ile birlikte diğer faktörleri de tespit edip farklı bakış açıları kazanarak daha sonra yapılacak araştırmalara temel olacak niteliktedir.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma şeklidir (Yıldırım & Şimşek, 2000, s.19).

Başka bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım & Şimşek, 2000, s.19). Derinlemesine mülakat yapılırken ‘Yarı yapılandırılmış Mülakat Formu’ kullanılacaktır. Araştırma yöntemi olarak bu yöntemin seçilmesinde, önceden bu konuda yapılan araştırmalar incelenmiş, aile işletmeleri belli bir standarda dayandırılmadan sadece ‘aile işletmesi’ olmasından dolayı değerlendirmeye katılarak anket ve mülakatlar yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak sorular literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat formu, Akdoğan (2006), Alptekin (2011) ve Şengün (2011) tarafından kullanılmış olup geçerli ve güvenilir bulunan anketlerden yola çıkılarak revize edilip oluşturulmuştur. Örnekleme yer alan firma yetkililerine toplam 17 soru yöneltilmiştir. Mülakatlarda sorulan sorular ek-1 ‘de yer almaktadır. Yapılan anket, mülakat sonucunda tüm işletmeler için aynı sonuçlar kabul görmüş ve geçerli olarak sunulmuştur.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın amacını karşılayacak özellikte şirketlere ulaşmanın zorluğu, zaman kısıtlaması, maddi kısıtlar ve şeffaflık sorunundan dolayı bu çalışmada örneklem seçiminde üç firma belirlenmiştir. Örneklem seçiminde firmalar belirlenirken firmaların en az iki nesildir devam ediyor olması ve iki kuşakta yönetimde olması, karşılaştırma yapılabilmesi için en az bir firmanın kurucu tarafından yönetiliyor olması göz önünde bulunduruldu. Bu doğrultuda belirlenen firmalara araştırmanın verimli olmalı açısından kurumsallıktan ne anladıkları sorularak alınan cevaplara göre doğru iletişim kurulabilecek firmalar seçilmek istenmiştir. Örnekleme yer alan firmaların hepsi kurumsallığı bürokrasi, iş akış kuralları, profesyonel yönetici ve gerekli belgelendirmeler, sertifikalandırmalar, aile ilişkilerinin firma içinde sınırlandırılması gibi kavramlardan bahsettiklerinden dolayı bu üç firmada karar kılınmıştır.

5.5. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde derinlemesine mülakatlar yapılmış olup bununla birlikte gözlem yapılmıştır. Ayrıca işletme yetkililerinin izin verdiği ölçüde işletmeye ait evraklarda incelenerek veri olarak değerlendirilerek çıkarımlarda bulunulmuştur. Araştırma sürecinde ek-1 de belirtilen 17 adet açık uçlu sorularla sohbet niteliğinde işletmenin en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar belirlenen kişilerle görüşmeler yapılmıştır.

5.6. Örneklem Ve Örneklemden Elde Edilen Bulguların Yorumlanması

Örneklem seçiminde bu üç firmanın tam bir aile işletmesi olması, kuşaktan kuşağa geçerek uzun yıllardır faaliyette olması, gelişmelere ayak uydurması, firmalardan birinin kurucu tarafından yönetiliyor olması bu firmaların seçilmesinde belirleyici unsur olmuştur. Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular yapılan gözlem ve incelenen belgelerle birlikte değerlendirilerek yorumlanmıştır.

5.6.1. Örneklem

FİRMA A:

Kuruluş Yılı: 1850

Merkez: Gaziantep

Sektör: Gıda – Baklava Üreticisi

Mevcut Yönetim: 6. Kuşak tarafından yönetiliyor. 5. kuşak da yönetimde.

Şirket Türü: Limited Şirket – Aile Şirketi

Sermaye Tutarı: 1.000.000 TL

Hissedar Oranları: Baba %33,3 – Büyük Kardeş %33,3 – Küçük Kardeş %33,3

Personel Sayısı: 50

Faaliyet Gösterilen İller: Gaziantep, İstanbul, Bursa, Ankara, Antalya ve Marmara Bölgesi

FİRMA B:**Ana Firma Kuruluş Yılı:** 1988**Alt Firma:** 2012**Merkez:** İstanbul**Ana Firma Sektör:** Gıda – Otomotiv – İnşaat**Alt Firma:** Gıda – Restoran – Lounge**Sermaye Tutarı:** 1.500.000 TL**Hissedar Oranları:** Baba %40 – Anne %10 – Küçük kardeş %20 – Büyük kardeş %2 – Profesyonel yönetici %10**Mevcut Yönetim:** 3. kuşak tarafından yönetiliyor. 2. kuşak da yönetimde.**Şirket Türü:** Ana şirket Anonim şirket iken alt şirketler Limited Şirketi – Aile Şirketi**Personel Sayısı:** 30**Faaliyet Gösterilen İller:** İstanbul**FİRMA C:****Kuruluş Yılı:**2000**Merkez:** Sakarya**Sektör:** Gıda – Catering**Mevcut Yönetim:** Kurucu tarafından yönetiliyor.**Şirket Türü:** Limited şirket – Aile Şirketi**Sermaye Tutarı:** 750.000 TL**Hissedar Oranları:** %50 Kurucu - %50 Eş**Personel Sayısı:** 150**Faaliyet Gösterilen İller:** Sakarya, Kıbrıs (Girne, Lefkoşe, Magosa)

5.6.2. Örneklemeden Elde Edilen Bulguların Yorumlanması

Şirketlerin kurumsallaşma düzeyini öğrenmeye yönelik sorularla elde edilen bulgulara göre; Firma A' nın limited şirketin gerektirdiği kadar kurumsallığa sahip olduğu, onun dışında çok fazla kurumsallığa sahip olmadığı, misyon ve vizyon tanımlamalarının olduğu tespit edilmiştir.

Firma B'nin konusunda uzman bir danışmanlık firmasından hizmet aldığı kurumsallaşmanın gerekliliklerini olabildiğince yerine getirdiğini görülmüştür. Bununla birlikte Firma C'nin de Firma A gibi limited şirketin gerektirdiği kadar kurumsallığa sahip olduğu, misyon ve vizyon tanımlamalarının olduğu görülmüştür.

Firma A'nın organizasyon şemasının olmadığı, idari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürlerin olmadığı ve yılda bir kez yönetim kurulu toplantısı yaptığı belirlenirken, Firma B ve Firma C'nin organizasyon şemasının olduğu, diğer prosedürlere sahip oldukları ve iki firmanın da her hafta yönetim toplantısı yaptığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgularla ilk etapta kurumsallık düzeyi en düşük olan firma 168 yıldır faaliyetlerini devam ettiren firma A olurken onu firma C izlemektedir. Firma B kurumsallaşma çabası en yüksek olan firma olarak tespit edilmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Vizyon ve Misyon tanımlaması var	Vizyon ve Misyon tanımlaması var	Vizyon ve Misyon tanımlaması var
LTD. Şirket olmanın gerektirdiği temel kurumsallık özellikleri mevcut	LTD. Şirket olmanın gerektirdiği temel kurumsallık özellikleri mevcut	LTD. Şirket olmanın gerektirdiği temel kurumsallık özellikleri mevcut
Organizasyon şeması yok	Organizasyon şeması mevcut	Organizasyon şeması mevcut
İdari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürler yok	İdari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürler var	İdari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü gibi prosedürler var
Yılda bir kez yönetim kurulu toplantısı yapılıyor	Haftada bir yönetim kurulu toplantısı yapılıyor	Haftada bir yönetim kurulu toplantısı yapılıyor
	Konusunda uzman danışmanlık firmasından danışmanlık hizmeti alıyorlar.	

Tablo:5.1 Firmaların Kurumsallık Düzeyi Özeti

Aile ilişkilerinin işe yansması ile ilgili soru sorulduğunda ve yapılan gözlemlerle elde edilen bulgulara göre, üç firmanın yetkilisinin de bunu minimum da tuttuğu gözlenmiştir. Bu durum üç şirkette uzun yıllardır devam etmesinin en büyük etmenlerinden biri olabileceği konusunda fikir vermektedir.

Üç şirketin yetkilisinin de evdeki ilişkiyle, iş yerindeki ilişkiyi birbirinden ayırma ve yaşananları birbirinden ayırma konusunda son derecede başarılı ve bunu uygulamada katı oldukları gözlenmiştir. Firma B yetkilisi bu durumlar için yazılı katı kuralları olduğunu ayrıca eklemiştir. Bu uygulamayla çalışmada yer alan aile ilişkilerinin işe yansması maddesinde belirtilen aile ilişkilerinin işe yansmasının kurumsallaşma önünde ve sürdürülebilirlik üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf ettiklerini göstermektedir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Aile ilişkilerinin işe yansması minimum	Aile ilişkilerinin işe yansması minimum	Aile ilişkilerinin işe yansması minimum
	Yazılı katı kurallar mevcut	

Tablo:5.2 Firmaların Aile İlişkilerinin İşe Yansma Düzeyi

Aile işletmesi olmanın güçlü ve zayıf yönleri sorulduğunda elde edilen bulgulara göre hızlı karar aldıkları ve bu durumun üç firmanın da güçlü yönü olduğu konusunda hem fikir oldukları yapılan gözlem ve mülakatlar sonucunda tespit edilmiştir. Ayrıca yetkililer yöneticilerin aile üyesi olduğunu ve eşitliğin ön planda olduğunu bunun da çıkar çatışmasını önlediğini beyan etmişlerdir. Bu bilgi çalışmada yer alan hızlı ve esnek karar alma maddesindeki aile işletmesinde hızlı karar almanın daha kurumsal şirketlere göre avantajlı hale getirdiği bilgisini doğrular niteliktedir. Zayıf yönleri ile ilgili, Firma A yetkilisi bazı durumlarda ortak karar almada yaşanan sıkıntılarla birlikte büyük olanın her zaman önde olması ve kararına saygı duyulması gerektiği düşüncesini zayıf yön olarak belirtmiş olup bu bilgi çalışmada yer alan ortak hedef belirleme maddesinde belirtilen işletmelerde ortak hedef benimsenmesi, yönetim sürecinin zor aşamalarından birisidir bilgisini desteklemektedir. Firma B yetkilisi, hızlı karar alınırken bazen kurumsallıktan uzak kalılabildiği ve prosedürsüz davranabildiğini belirtmiştir. Firma C yetkilisi aile şirketinin iyi yönetilirse zayıf yönlerinin bertaraf edilebileceğini ve bir çok kurumsal şirket den daha iyi olduğunu savunmaktadır. Firmaların güçlü ve zayıf yönleri bakımından benzerlik gösterdikleri farklılaştıkları noktalar aşağıda özet olarak verilmiştir.

ÖZELLİKLER	FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Hızlı karar alma (Güçlü Yön)	x	x	x
Yöneticiler aile üyesi (Güçlü Yön)	x	x	x
Eşitlik ön planda (Güçlü Yön)	x	x	x
Ortak hedef belirleme (Zayıf Yön)	x		
Büyük olan her zaman önde(Zayıf Yön)	x		

Tablo:5.3 Firmaların Güçlü ve Zayıf Yönler

Ortak hedef belirlemede sorun yaşanıp yaşanmadığına yönelik yapılan gözlem ve mülakat sonucunda elde edilen bulgulara göre, Firma A’ da özellikle iki kuşak arasında çatışma yaşanabildiği gözlemlenirken Firma B ve Firma C’ de böyle bir sorun yaşanmadığı tespit edilmiştir. Üç firmada da bu konuda her hangi bir sorun yaşandığında alınmak istenen kararın aile ve şirket için en iyisi olduğu düşüncesini benimseyerek aşıkları konusunda hemfikir oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum çalışmada yer alan değerlere inanan aile bireylerin bu hedefleri benimsemeleri ve bu hedeflere uygun yönetim uygulamalarını hayata geçirmeleri de daha kolaydır bilgisini doğrulamaktadır.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
İki kuşak arasında çatışma var	İki kuşak arasında çatışma yok	İki kuşak arasında çatışma yok

Tablo:5.4 Firmaların Ortak Hedef Durumu

Duygusal yönetim ile ilgili elde edilen bulgulara göre, Firma A’nın, firmanın çıkarlarını ön planda tutarak, yönetimdeki herkesin kişisel çıkarlarından arındığını ve alınmak istenen kararın kişisel çıkardan uzak, firma için en doğrusu olduğu fikrini merkeze oturarak aşıkları gözlemlenirken, Firma B’nin sistem kurduğu, talimat ve prosedür ağırlıklı bir yönetime sahip olduğu tespit edilmiştir. Firma C’nin bilgiyi ön planda tutarak sorunları en aza indirdiği görülmüştür.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Firma çıkarları ön planda tutuluyor	Sistem kurup, talimat ve prosedür ağırlıklı yönetim	Bilgiyi ön planda tutuluyor

Tablo:5.5 Firmaların Duygusal Yönetimi

Aile ilişkilerinin işe yansımaları önlemeye yönelik, aile anayasası, aile üyelerinin statüsü, iş tanımları...vb. gibi konular sorulduğunda, Firma A'nın, kronolojik sıraya göre aile statülerini belirlediğini, kritik görevlerde mutlaka aile üyelerinin olduğu, kardeşler arasında daha eşitlikçi bir davranış sergilendiği gözlemlenirken, üçüncü kuşaktan sonra aile anayasası oluşturdukları tespit edilmiştir. Firma B'nin ise, tam bir anayasasının olmadığı, kritik konuların yazılı ve sözlü olarak belirlenerek imza altına alındığı, herkesin statülerinin ve süreçlerinin belirlendiği görülmüştür. Firma C'nin ise herhangi bir anayasa belirlemediği fakat bu durumun karışıklığa neden olmadığı görülmüştür. Bu durumun sebebi ise Firma C'nin hala kurucu tarafından yönetiliyor olması ve sonraki kuşağın yönetimde olmaması büyük etken olarak düşünülmektedir. Üçüncü nesle ulaşan ve daha sonraki nesillere devretmeyi başaran Firma A ve Firma B'nin aile anayasası veya aile anayasasına temel oluşturacak prensipleri belirleyerek başarıya ulaştıklarını göstermektedir. Bu da çalışmada yer alan Aile Anayasası maddesinin önemini vurgulamaktadır.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Statüler kronolojik sıraya göre belirleniyor	Statüler kronolojik sıraya göre belirleniyor	-
Kritik görevlerde aile üyeleri var	Kritik görevlerde aile üyeleri var	-
Kardeşler arasında eşitlikçi bir davranış var	-	-
3. Kuşaktan sonra aile anayasası oluşturulmuş	Anayasa olmamakla birlikte kritik konuların yazılı ve sözlü olarak teminat alınmış	Anayasa veya herhangi yazılı – sözlü kurallar yok

Tablo:5.6 Firmaların Aile Anayasası Ve Aile Üyelerinin Statü Durumu

Söz konusu firmaların profesyonel yöneticilere bakış açısı ve firmalarda profesyonel yöneticiye yer olup olmadığını öğrenmeye yönelik sorular sorulduğunda elde edilen bulgulara göre, Firma A ve Firma C' de profesyonel yönetici olmadığı ve çok sıcak bakılmadığı bunun sebebi olarak da profesyonel yöneticinin benden daha iyi bilemez düşüncesinin hakim olduğu tespit edilirken bu durum çalışmada yer alan profesyonel yönetimin gerekliliği maddesindeki profesyonel yöneticiler aile üyeleri üzerinde rahatsız edici bir otoriteye sahiptir bundan dolayı zorlu bir süreçtir bilgisini doğrulamaktadır.

Firma B de ise tüm operasyonun profesyonellerle yönetildiği sadece yönetimde aile üyelerinin olduğu, genel müdür ve grup müdürünün yönetim kurulu tarafından belirlendiğini alt kadroların genel müdür ve grup müdürleri tarafından belirlendiği görülmüştür. Personel ile yapılan görüşmelerde Firma A ve Firma C çalışanlarının daha memnun olduğu ve çok uzun süreli çalıştığı gözlemlenirken, Firma B çalışanlarının memnuniyet düzeyinin düşük olduğu işçi giriş – çıkışlarının çok sık olduğu tespit edilmiştir. Burada elde edilen bilgiler profesyonel yöneticinin gerekliliği, olumlu-olumsuz yönleri ve profesyonel yöneticiler ile ilgili maddeleri desteklerken, Firma B’de gözlenen işçi memnuniyetsizliği profesyonel yöneticinin istihdam üzerindeki olumlu etkisi bilgisini sorgulamaya açmaktadır.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Profesyonel yönetici yok	Profesyonel yönetici var	Profesyonel yönetici yok
Profesyonel yöneticinin benden daha iyi bilemez düşüncesinin hakim	-	Profesyonel yöneticinin benden daha iyi bilemez düşüncesinin hakim
Çalışanlar daha memnun ve uzun süreli çalışıyor	Çalışanlarının memnuniyet düzeyinin düşük olduğu işçi giriş – çıkışlarının çok sık	Çalışanlar daha memnun ve uzun süreli çalışıyor

Tablo:5.7 Firmaların Profesyonel Yöneticilere Bakış Açısı

Aile üyelerinin işe başlamadan önce başka şirkette çalışmasının desteklenip desteklenmediği ve bunun olumlu-olumsuz yönlerini öğrenmeye yönelik soru sorulduğunda, üç firmada da aile üyelerinin şirket de işe başlamadan önce başka şirkette çalışmaya teşvik edildiği ve çalıştırıldığı tespit edilmiştir. Firma C de aile üyelerinin şirkette işe başlayacağı zaman en alt kademededen işe başladığı ve bunun bir zorunluluk olduğu gözlemlenmiştir. Üç firma yetkilisi de bu durumun çok faydalı olduğu, kendi eksiklerini görme konusunda ve bir çok sorunun önüne geçilmesinde büyük etken olduğunu belirtmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
İşe başlamadan önce başka şirket de çalışma uygulaması var	İşe başlamadan önce başka şirket de çalışma uygulaması var	İşe başlamadan önce başka şirket de çalışma uygulaması var
-	-	Aile üyelerinin şirket de işe başlayacağı zaman en alt kademededen işe başlama zorunluluğu var

Tablo:5.8 Aile Üyelerinin Başka Şirket de Çalışma Durumu

Hayati kararlar ile ilgili sürece yönelik kararların bir yönetim kurulu ile mi yoksa son kararın patron tarafından verilip verilmediğine yönelik elde edilen bulgulara göre, üç firma yetkilisi de karar alma sürecinde yönetim kurulu ile fikir alış verişinde bulunarak ortak karar alma amacıyla oldukları gözlemlenirken, Firma A ve Firma B de aile büyüklerinin son kararı almada ön planda olduğu, Firma C’de son kararın patron tarafından verildiği tespit edilmiştir. Bu durumdan dolayı aile üyeleri arasında firmaya karşı aidiyet duygusu üzerinde zedelenme oluştuğu, zaman zaman da çatışmalara sebep olduğu gözlenmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Ortak karar alma amacıyla hareket ediliyor	Ortak karar alma amacıyla hareket ediliyor	Ortak karar alma amacıyla hareket ediliyor
Aile büyükleri son kararı almada ön planda	Aile büyükleri son kararı almada ön planda	Son karar patron tarafından veriliyor

Tablo:5.9 Firmaların Hayati Karar Alma Süreci

Firma sahiplerinin kendi firmalarını sektördeki diğer firmalarla kıyaslamaları istendiğine elde edilen bulgulara göre, Firma A’nın kendilerini işini iyi yapan diğer tüm firmalar ile eşit seviyede gördüğü, Firma B oldukça iyi bir noktada olduğunu düşündüğü, Firma C’nin ise yıllardır sektör lideri olduğu ve bu liderliği devam ettirdiği gözlenmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
İşini iyi yapan herkesle eşit seviyede görüyor	İyi bir noktada olduğunu düşünüyor	Sektör lideri

Tablo:5.10 Firmaların Kendilerini Diğer Firmalara Göre Konumlandırılması

Kurumsallaşma sürecinde gerek aile üyeleri gerekse çalışanlarla yaşanan idari, finansal ve kültürel zorluklar analiz edildiğinde, Firma A’da en çok kurumsallaşma sürecinde aile üyeleri arasında en çok finansal zorluklardan dolayı anlaşmazlık çıktığı görülmüş olup kurumsallaşma için yapılacak harcamanın gereksiz olduğu düşüncesinin hakim düşünce olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanlarla kültürel zorluk yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Örneğin, 20 yıldır çalışan bir personelin kurumsallaşma sürecine tabi tutulduğunda dirençle karşılaştığı, bu durumda personel arasında huzursuzluğa neden olduğu görülmüştür. Firma B’de ise, aile üyeleri arasında kültürel zorluk yaşanıldığı, bu duruma sebep de aile büyüklerin de ben daha iyi bilirim duygusunun hakim olduğu bundan dolayı da kurumsallaşma sürecinde direnç gösterdikleri tespit edilmiştir.

Firma C de ise finansal zorluğun ağır bastığı, gerekli sertifikasyon, personel temini gibi ihtiyaçların çok maliyetli olduğundan, sermayenin kısıtlı ve süreklilikle birlikte yüksek karlılık hedefi de ön planda olduğundan dolayı bu masrafların göze alınmadığı gözlenmiştir. Elde edilen bu bulgular, çalışmada yer alan kurumsallaşma sürecinde yaşanan idari, finansal ve kültürel zorluklarla ilgili maddeyi doğrular niteliktedir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Aile üyeleri açısından finansal zorluk	Aile üyeleri açısından kültürel zorluk	Finansal zorluk
Çalışanlar açısından kültürel zorluk	Aile büyüklerin de ben daha iyi bilirim duygusunun hakim olduğu bundan dolayı da kurumsallaşma sürecinde direnç gösterdikleri tespit edilmiştir.	

Tablo:5.11 Firmalarda Kurumsallaşma Aşamasında Yaşanan Zorluklar

Firma yöneticisi olan aile üyelerinin firmada kendi istekleriyle mi yoksa kuşaktan kuşağa geçtiğinden mecbur hissettikleri için mi çalıştıkları sorulduğunda, Firma A'nın kendi isteğiyle çalıştığı gözlemlenirken buna en büyük sebebin de insanların soyadına gösterdiği saygıyı devam ettirme isteği olduğu gözlemlenirken, zorunluluk duygusunun çok hakim olmasa da zaman zaman ön plana çıktığı buna sebep olan durumun başka bir şirket de çalışmanın mevcut işin vereceği imkanları veremeyeceği düşüncesinin olduğu tespit edilmiştir. Firma B yetkilisinin de kendi isteğiyle çalışma duygusunun ağır bastığı gözlemlenirken bazen zorunluluk duygusuna kapıldığı tespit edilmiştir. Firma C yöneticisi aynı zamanda kurucu olduğu ve aktif olarak devam ettiği için yeterli bulguya ulaşılamamış olup gelecek nesillerin kendi isteğiyle çalışacakları bir marka yaratmak için büyük çaba gösterdiği görülmüştür.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Kendi isteğiyle	Kendi isteğiyle olmasına rağmen bazen zorunluluk duygusu ağır basmakta	Kendi isteğiyle

Tablo:5.12 Firmada Çalışan Aile Üyelerinin Firma Çalışma İstekleri

Firma yetkililerine imkanınız olsaydı başka şirkette çalışmak ister miydiniz yada kendi şirketinizi kurmak ister miydiniz diye sorulduğunda Firma A yetkilisinin, böyle bir düşüncesinin olmadığı, kendini aile şirketine ait hissettiği, buna en büyük etkenin fikir ve düşüncelerine firmada yer bulduğu görülürken, Firma B yetkilisinin ilgili olduğu bazı konularla ilgili bir iş kurabileceği tespit edilmiştir.

Firma C yetkilisinin hem kurucu hem de halen çalışmakta olduğundan dolayı yeterli bulgular elde edilememiş olmakla birlikte insanların kendi şirketini kursa bile zaman içinde şirkete olan ilgisini ve isteğini kaybedebildiği sadece zorunluluklarından dolayı devam ettiği düşüncesi gözlemlenmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Fikir ve düşüncelerine yer bulduğu için kendini şirketine ait hissettiğinden başka şirkette çalışmak istemiyor	İlgili olduğu bazı konularla ilgili İş kurabileceği belirtilmiştir	Hem kurucu hem de halen çalışmakta olduğundan Tam bilgi alınamamakla birlikte zaman içinde şirkete olan ilgisini kaybedebildiği belirtmiştir.

Tablo:5.13 Aile İlişkilerinin İşe Yansımaya Düzeyi

Şu an ki aile üyeleri eğer yönetime geçmeseydi şirketin devamlılığı nasıl sağlanırdı diye araştırıldığında, Firma A'nın, yüksek ihtimalle şirketin tasfiye olacağı veya markanın satılacağı ama soyadıyla faaliyet gösteren bir şirketin satıldıktan sonra aynı şekilde devam edemeyeceği düşüncesi görülmüştür. Firma B'nin profesyonel yöneticiler ve kurulacak sistemle devam etmek için gereken çalışmaları yaptığı ve yapmaya devam ettiği tespit edilmiştir. Firma C'nin de Firma A ile benzer özellik gösterdiği gözlemlenmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Tasfiye olacağı veya markanın satılacağı	Profesyonel yöneticiler ve kurulacak sistemle devam edeceği	Tasfiye olacağı veya markanın satılacağı

Tablo:5.14 Aile Üyeleri Yönetimde Olmadığında Firmanın Devamlılığı

Şirketin başarısının bir sonraki nesilde devam etmesi için alınan önlemlere bakıldığında, Firma A'nın iş modeli ve iş stratejisiyle birlikte soyadının prestijini de ön planda tuttuğu, çok risk almadan şirketi yönettikleri görülmüştür. Firma B'nin aile prensiplerini belirleyip olabildiğince sade ve net bir yapıya geçtiği, belirsizliği olan iş kollarını azalttığı tespit edilmiştir. Firma C'nin ise mevcut sistemi koruyup çağın gerektirdiği kadar değişiklik yaparak önlem aldığı bulgusu elde edilmiştir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Çok risk almadan, iş modeli ve stratejisiyle, soyadını ön planda tutarak hareket edilmekte	Sade ve net bir yapıya geçerek belirsiz olan iş kollarını azaltarak	Mevcut sistemi koruyup, çağın gerektirdiği kadar değişiklik yaparak

Tablo:5.15 Firmaların Nesiller Boyu Devamı İçin Alınan Önlemler

Şirketin nesiller boyu devam etmesinde her şeye rağmen aidiyet duygusunun ve sebat etmenin önemi ile birlikte bu süreçte kurumsallaşma ve markalaşmanın önemi ile ilgili soru sorulduğunda, Firma A' da aidiyet duygusunun çok önemli olduğu gözlemlenirken, eğer son nesil kendilerini şirkete ait hissetmeselerdi yüksek ihtimalle şirketin sonlanabileceği veya satılabileceği tespit edilirken, devamlılıkta en büyük etkenin ortalamayı korumak olduğu görülmüştür. Firma B' de soyadı itibarının, aileye verilen önem ve aidiyet duygusunun çok önemli olduğu tespit edilirken tüm bu değerlerin nesilden nesle taşınmasında ve kurumsallaşma çalışmalarının başarıyla gerçekleşmesinde önemli rol oynadığı görülmüştür. Firma C' de aidiyet duygusunun önemi ortaya çıkarken, aile şirketi olarak kalmanın kurumsallaşmaya tercih edildiği bunun sebebinin de hızlı karar alabilmek ve piyasa gerekliliğine göre hızlı reaksiyon gösterebilmek olduğu gözlemlenmiştir.

Son yöneltilen sorularla elde edilen bulgular işletmelerde sürdürülebilirlik açısından aidiyet duygusunun önemi maddesini destekler niteliktedir.

FİRMA A	FİRMA B	FİRMA C
Aidiyet duygusu ve soyadı itibarı önemli	Aidiyet duygusu ve soyadı itibarı önemli	Aidiyet duygusu önemli
		Aile şirketi olarak kalmayı kurumsallaşmaya tercih etmekte

Tablo:5.16 Aile Üyelerinin Firmalarına Karşı Aidiyet Duygusu

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada ki ve ülkemizde ki işletmelerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olması ve faaliyet gösterdikleri ülkelerin sosyal ve ekonomik durumlarının gelişiminde kilit bir rol oynamalarından dolayı faaliyetlerinin verimli şekilde yürütülmesini sağlamak çok önemli olduğundan bu tip işletmelerin yaşadıkları sorunlar ve bu sorunların aşılarda devamlılığın sağlanmasında kurumsallaşmanın önemi ve bununla birlikte devamlılığı sağlayan olası diğer faktörlerin incelenmesi tercih edilmiştir.

Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşmanın öneminin araştırıldığı bu çalışmada ilk önce aile işletmeleri, kurumsallaşma ve aile işletmelerinde kurumsallaşmanın uygulanması üzerine literatür taramaları yapılmıştır. Bürokrasinin ve kurumsallaşmanın geçerliliği ve faydasının tartışıldığı günümüz de kurumsallaşma konusun da araştırma yapılarak, olası diğer faktörlerin olup olmadığı, finansal, idari ve kültürel zorluklardan dolayı tam bir kurumsallaşma sağlayamayanlara alternatif bunu sağlamaya yönelik daha temel çözüm sağlanabilir mi düşüncesi ile araştırma yapıp literatüre katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. Derinlemesine mülakat yapılırken ‘Yarı yapılandırılmış Mülakat Formu’ kullanılmış, uzun yıllardır faaliyet gösteren üç farklı aile işletmesi üzerinde karşılaştırmalı analiz çalışması yapılmıştır.

Üç farklı aile şirketiyle yapılan mülakat sonucunda elde edilen bulguları özetleyecek olursak, örnekleme de yer alan firmaların ortalama faaliyet süresi 72 yıldır. Kurumsallık seviyelerinin ve kurumsallaşma çabalarının çok düşük olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu firmaların güçlü yanının hızlı karar alma olduğu tespit edilirken, zaman zaman ortak hedef belirlemede yaşanan zorluğun ve bu süreçte yapılan hataların zayıf yön olduğu gözükse de aynı aileden gelmenin ortak hedef belirlemedeki zorluğu ortadan kaldırdığı görülmüştür. Bu durum çalışmada bulunan ortak hedef belirleme maddesinde yer alan bilgileri doğrular niteliktedir. Aile işletmelerinin gerçekleştirilmesi en zor olan unsurlardan bir tanesi de duygusal yönetimdir. Firmaların duygusal yönetimi bilgiyi ön planda tutarak sağladıkları görülürken buna ek olarak ortak kültür oluşturanların ciddi fayda sağladığı tespit edilmiştir. İşletmeyi nesilden nesle aktarmayı başarmış firmaların aile anayasası oluşturdukları bunun da işletmenin devamlılığında ciddi bir etken olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışmada yer alan aile anayasası ile ilgili maddeyi onaylar niteliktedir.

Üç firmada da işletmede işe başlayacak aile üyelerinin başka bir işletmede işe başlama zorunluluğu olduğu tespit edilmiş olup, firma yetkilileri bunun kendi eksiklerini görme ve firmaya adaptasyonda kolaylık sağladığını belirtmişlerdir. Araştırmaya konu firmaların tamamı kararlar için toplantı yapıldığını söylese de hepsinde son kararı aile büyüğü veya patronun verdiği görülmüştür. Bu durumun aidiyet duygusu üzerinde zedelenmeye yol açtığı bunun firmayı sahiplenmede ve dolayısıyla şirketin devamlılığında olumsuz etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Üç firmada kurumsallaşmada ki idari, finansal, kültürel zorluklar içerisinde ağırlıklı olarak finansal zorluğun yaşandığı görülmüştür. Bu durum çalışmada yer alan finansal zorlukların kurumsallaşma üzerindeki olumsuz etkisi bilgisini kanıtlar niteliktedir.

Şirketlerin gelecek nesillere aktarılmasında çok risk almayıp ortalamayı korumak ve aidiyet duygusunu yüksek tutmanın en büyük unsur olduğu düşüncesi ortak düşünce biçimi olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

• Ortalama faaliyet süresi 72 yıl.
• Kurumsallık seviyeleri veya kurumsallık çabaları çok düşük
• Hızlı karar alma güçlü yönleri
• Ortak karar alma da zorluk zayıf yan gibi olmakla birlikte aynı aileden gelme durumu bu olumsuzluğu en aza indiriyor
• Duygusal yönetim bilgiyi ön planda tutarak sağlanıyor
• Ortak kültür oluşturulmuş
• Aile anayasası oluşturulmuş
• Aile üyeleri kendi şirketinde işe başlamadan önce başka şirkette çalışma zorunluluğu var
• Kararlar ortak alınmaya çalışılsa da son karar aile büyüğü veya patron veriyor. Bu durumun aidiyet duygusuna zarar verdiği özellikle belirtilmiştir.
• İdari, Kültürel ve Finansal zorluklar görünmekle birlikte Finansal zorluklar ağırlıklı olarak görülmüştür.
• Şirketlerin gelecek nesillere aktarılmasında çok risk almayıp ortalamayı korumak ve aidiyet duygusunu yüksek tutmanın en büyük unsur olduğu düşüncesi ortak düşünce biçimi olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Tablo: 6.1 Genel Değerlendirme Özeti

Sonuç olarak, nesilden nesle aile şirketini devretmeyi başarmış araştırmaya konu firmaların ortak özelliği aile anayasası ve ortak kültür oluşturmuş, duygusal yönetimi başarmış oldukları ve aidiyet duygusunu geliştirdikleri gözlenmiştir. Özellikle 1850 yılında kurulmuş günümüzde bile kurumsallıktan uzak olduğu halde 168 yıldır faaliyetini sürdürmeyi başarmış ve sürdürmeye devam eden Firma A'nın bu başarısında ki en büyük etkenin aidiyet duygusunun çok güçlü olması, yeni gelecek nesle de bunu aşlamaya çalışmaları hem kendi beyanlarıyla hem de yapılan derinlemesine mülakat sonucunda ortaya çıkmıştır.

Günümüzde çok kurumsal şirketlerin bile faaliyetini sürdürmekte zorlandığı düşünüldüğünde şirketlerde özellikle de aile şirketlerinde aidiyet duygusunun geliştirilmesi kurumsallaşmadan önce geldiği görülmektedir. Kurumsallaşma çok maliyetli bir süreç olduğundan bir çok firma tarafından başarısızdır. Elde edilen bu sonuçlar; H1: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma gereklidir, H2: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma yeterli değildir, H3: Aile işletmelerinin devamlılığında kurumsallaşma dışında başka faktörlerde etkilidir hipotezlerini doğrular niteliktedir.

Yöneticiler için, küçük ve orta boy işletmelerin ekonomik sistem içerisinde kalmasını sağlamak için tam kurumsallaşmaya kıyasla daha ekonomik olduğundan sürdürülebilirliği sağlamada en azından aile anayasasının, duygusal yönetimin ve ortak kültürün oluşturulmasıyla birlikte bilginin kullanımının artırılması tavsiye olunur.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ışığında gelecek çalışmalar için birkaç öneri verilebilir. Bu çalışma aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik üstüne etkisini açıklayan bir çalışmadır. Elde edilen bulgular kurumsallaşma ile birlikte aidiyet duygusunun da en az kurumsallaşma kadar sürdürülebilirlik üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Firmalara ulaşmanın zorluğu, zaman ve finans gibi kısıtlardan dolayı örneklem dar tutulmuştur. Örneklem daha da genişletilerek aidiyet duygusunun etkileri üzerine, sürdürülebilirlik üzerinde kurumsallaşmaya kıyasla ne kadar etkili olup olmadığı konusunda çalışma yapılabilir. Şirketlerin sürdürülebilir olmasını sadece yönetimin kurumsallaşması açısından değil, çalışanların sürdürülebilirliğe etkisi de geniş kapsamlı olarak çalışmaya dahil edilerek farklı sonuçlara ulaşılabilir. Kurumsallaşma ile birlikte başta aidiyet duygusu ve çalışanların etkisinin de dahil edildiği bir çalışma şirketlere, araştırmacılara ve eğitimcilere yol gösterici bir kılavuz olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adler, P., ve Borys, B.,(1996), Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, No.41 (March), 61-89
- Akdemir, A., (2003), *Temel İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Akdoğan, A.,(2000),Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, no.16.
- Akdoğan, H. ve Seyrek, İ., (2004).Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilik ve çorum örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*. (275-285) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Akingüç, G.,(2002), *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul: İKU Yayınları, sf.20.
- Alacaklıoğlu, H., (2009), *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, İstanbul.
- Alayoğlu, N.,(2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Alptekin, D.(2011).*Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma*.(Doktora Tezi).Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>
- Altınkaynak, S. K.(2007). *Küçük Ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma..* (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)
- Anıl, F., (2015), Markalı Ekonomi Paneli, 9.Kobiler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul: İKU Yayınları,78-79.
- Apaydın, F., (2009), C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 17
- Argüden, Y., (2007), *Yönetim Kurulu Sırları*, İstanbul: Rota yayın, sf. 80.
- Arslan, E. T. (2006) . *Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)
- Ateş, Ö. (2003) . *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)

Athanassou, N., Crittenden, W., Kelly, L., Marquez, P., (2002), “Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm’s Top Management Group: Firm Cultur, Strategic Vision and Goals, and Firm Performance”, *Journal of World Business*, Vol. 37.

Aydın, A., (2000), İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Strateji İnsan Kaynakları Yönetici Modu, *Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi Öneri Dergisi* , no.13.

Babak, İ., (1997), *Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri*, İstanbul: İnkılâp Yayınları.

Baldöktü, N., (2000, 07 Ocak), “Çıraklıktan Patronluğa Uzanan Bir Ömür: Planlamanın Önemi”, *Dünya Gazetesi*, 11.

Baransel, A., (1979), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, İstanbul.

Barnes, Louis B. ve Hershon, Simon A.,(1994), Transferring power in the familiy business. *Family Business Rewiew*, no.7, 368- 379

Barutçugil, İ., (2002), *Duyguların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bilgin, N. (2007) . *Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara kobi örneği* . (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)

Bingöl, D., (1988), *İnsan Kaynakları Yönetimi* , Beta Yayınları.

Buğra, A., (1997), *Devlet ve İş adamları*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Büte, M.,(2010), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, *Akademik Bakış Dergisi*,no.22.

Büyükbeşe, T., Bakan, İ., ve Güven, M., (2004). Aile işletmelerinde profesyonel yöneticiliğin önemi. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*.(307-313) . İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi

Can, H., (1999), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Carney, M., (2005), Corporate Governance and Competitive in Family Controlled Firms, *Entrepreneurship Theory and Practise*,no.9, 249-265.

Chand, S., Erişim adresi: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/webers-bureaucracy-definition-features-benefits-disadvantages-and-problems/27893>, Erişim tarihi: 15 Nisan 2018

Çakıcı, A. ve Özer Ş., (2008), Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Önündeki Darboğazlar, *Yönetim ve Ekonomi* 15, no.1, 41-57.

Çelik, A. (2016). *İşletmelerde Kurum İçi İletişimin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Fimka Tekstil Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

Daft, R., 1994, Management, USA: Dreyden Press.

Dalay, İ., (2001), Yönetim ve Organizasyon, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayın No:43

Daniş, N., (2015), 9. Kobiler ve Verimlilik Kongresi ‘‘Sürdürülebilir Büyüme’’, İstanbul: İKU Yayınları, 19.

Darman, G., (2012), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Klavuzu, Ankara: CGS Center Yayınları, s18.

Diñer, Ö., (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.

Eczacıbaşı, N. , (1990), *İzlenimler Umutlar*, İstanbul: Eczacıbaşı Vakfı Yayınları.

Elçi, E. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Örgüt Geliştirme Aracı*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

Erdoğan, S., (2006) . *Yeni Yönetim Açısından Aidiyet Duygusu Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi (Yüksek Lisans Tezi).s.130-131

Erdoğmuş, N., (2000). Otobiyografilerin Analizi Yoluyla Girişimci İşadamlarının Kariyer Gelişimi Hakkında Bir Araştırma. 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı* , (95-108) . Nevşehir: Erciyes Üniversitesi

Erdoğmuş, N., (2004), Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İgiad Yayınları.

Eren, E., (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Ezgi, C.,(2014), Kurumsallaşma Küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7 Sayı: 32, 583-594.

Fındıkçı, İ. ,(2005), *Aile Şirketleri* , İstanbul: Alfa Yayınları.

Finnigen, J., (1997), Doğru İşe Doğru Eleman, çev. Mehmet Kılıç, 2. b., İstanbul: Rota Yayın, sf14.

Frank, B., ve Strannegard, L., (2000), Organisations coping with Their Natural Environment, International Studies of Management & Organisation, no.30, 53-66

Garih, Ü., (2001), Yönetim İlkeleri, İstanbul: Hayat Yayınları.

Gerber, E., (1996), Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor, Nasıl Büyür? Çev: Tayfun Keskin, İstanbul: Sistem Yayıncılık, sf. 73-76

Gersick, E., Davis A., Hampton, M., Lansberg, I., (1977), Generation to Generation: Life Cycles of Family Business, USA: Harvard Business School Press.

Gottlieb, Jonathan, Z. ve Sanzgiri, J., (December,1996), “Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Journal of Business Ethics, 1275-1285.

Gülen, D. (2005) . *Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve bu süreçte yaşanan sorunlar: Kahramanmaraş örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)

Güleş, H., Arıcıoğlu, M., Erdiñçelebi, M., (2013), Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi, sf.29.

Güleş, H., Arıcıoğlu, M., Erdiñçelebi, M., (2013), Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik, Uyum, Ankara: Gazi Kitabevi, sf.108.

Gülsever, Ş., Verimliliği Artıran İnsan Kaynakları Uygulamaları Semineri, Erişim adresi: <https://www.iku.edu.tr/upp/2020/files/KOBİMERkitapcık.pdf>, Erişim tarihi: 08.03.2018

Günel, R. (2005) . *Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: <https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

Güven, M., ve Aydemir, S.,(2013), Aile İşletmelerinde Kurucuya Yakınlık Bağının Yöneticilerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Üzerindeki Etkisi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, no.26,42-60.

Hofstede, G., (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills:Sage Publications

Hulshoff, H.,(2001), *Family Business in the Dutch SME Sector: Definiations and Characteristic*, *EIM Business & Policy Research*.

İlter, H. M., (2001), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, Erişim adresi:www.gelisim.edu.tr/belge/sbe/ornek_proje.docx, Erişim tarihi: 10 Nisan 2018

İrmiş, A. ve Akça, N., Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no.8,19-33.

İyişeroğlu, S. C. (2006) . *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)

Jaffe, T.,(1990), *Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business*, CA: Conari Press

Kalkan, A., Bozkurt, Ö., Oktar, Ö. ve Türk, M., (2013), Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 127-144.

Karakurt, M., (2012), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim, Erişim adresi:<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf>, Erişim Tarihi: 20 Şubat 2018

Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma*.(Doktora Tezi). Erişim adresi:<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>.

- Karpuzoğlu, E.,(2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kebeci, T.,(2011), *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*, İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Kırım, A., (2005), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları.
- Kimberly, J., (September, 2016), “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization,” *Academy of Management Journal*, 437-457
- Klitgaard, R., (1995), “Institutional Adjustment and Adjusting to Institutions.”, *World Bank 41 Discussion Paper*, Washington, 14.
- Kobal, K., Yıldırım, O.,(2016), *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşakın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 100
- Kocaman, Ü., (2005), *Etkin Yönetim Kurulları Nasıl Oluşur*, *Aile Şirketleri Yönetimi Dergisi*,24-25.
- Koç, V., (1971), *Hayat Hikâyem*, İstanbul.
- Koçel, T., (1999), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kozlu, C., (2013), *Kurumsal Kültür*, İstanbul: Remzi Kitabevi, sf122.
- Köse, M. (2010) . *Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi) .
Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)
- Kuşat, N., (2012), *Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik Ve İçsel Unsurları*, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 227-242
- Longenecker, G. Justin and Carlos W. *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. 8th ed., Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Magretta, J., (1998), *Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland’s Krister Ahlstrom*, *Harvard Business Review*, 113-123.
- Marianne, B., ve Antoinette, S.,(2006), *The Role of Family in Family Firms*, *Journal of Economic Perspectives*, Vol: 20, No:2, 78.

Maris, A., (June 1994), “Best Moves for Growing a Family Business”, Black Enterprises, Vol.24, Issue.11, 245-246

Morgan, G., (1997), Images of Organization, California: Sage Publications

Mucuk, İ., (2001), *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Yayınevi.

Müftüoğlu, T., (2002), Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Ankara: Turhan Kitapevi, s.227.

Nakıpoğlu, N.(2015). *Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmalarının Finansal Yapıya Etkileri: İtalyan-Türk Aile İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*.(Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)

Nancy, D., and Vincent C., (1997), Tools for Strategy Development in Family Firms, Sloan Management Review, Vol 39, No 1, 14

Özalp İ., (1983), İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.

Özçelik, B., (2011, 03 Nisan) . Aile şirketlerini tehdit eden sorunlar. *Hürriyet İK*.

Richard, A., Harvey, C., Harvey, M.,(1998), The hidden strengths in Family Business: Functional Conflict, *Family Business Review*, March, 75-76.

Saylı, H., ve Ağca, V.,(2006), Aile İşletmelerinde Aile Kültürünün İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Etkisi: Afyon-Denizli Örneği, AİK Kongresi, 253,İstanbul.

Selznick, P.,(1996), Institutionalism Old and New, *Administrative Science Quarterly*, 270-277.

Shaker, A., Zahra, C., Salvato, H.,(2004).Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture, Entrepreneurship Theory and Practice

Şengün, H. İ.(2011).*Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: [https:// tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp](https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp)

Şimşek, H. ve Yıldırım, A. , (2003), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M., (1999), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Talat, U., (2003), *Geleceğin Lideri*, İstanbul: İstanbul Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği Yayınları.

Tömeren, F., Çankaya, İ., (2008). *Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi*. Kurumsal Eğitim Bilim. 1 (1), 33-47.

Uluyol, O. , (2004), *Aile Şirketleri: Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler*, İstanbul: Medipress.

Uzun,A.K.,(2014),İşletmelerdeİçKontrolSistemi,Erişimadresi:<http://www.icdenetim.net/makaleler/83-isletmelerde-ic-kontrol-sistemi>, Erişim tarihi: 10 Şubat 2016.

Ülgen, H., ve Mirze, S.,(2014), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları, s.22.

Yakupoğulları, C.(2001). *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Çözüm Yolları, Erzurum Aile Şirketlerinde Bir Uygulama*.(Yüksek Lisans Tezi). Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

Yaylacı, G., (2006), *Kariyer Yaşamında Duygusal Zekâ ve İletişim Yeteneği*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Yazıcıoğlu, İ., ve Koç, H., *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, no.21,497-507.

Yelkikalan, N., *Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama*, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, no.12,195-209.

Yıldırım, A. F. (2007).*Türk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine ısparta ilinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi) . Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp>

Yolaç, S. ve Doğan, E., (2011), *Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, *İktisat Fakültesi Mecmuası* 61, no.2,83-110.

Zajac, E., ve Westphal, J.,(2004), *The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions*, *American Sociological Review*, 69 (June), 3, 433-457.

EK.1 MÜLAKATLARDA SORULACAK SORULAR

SORU 1:

Şirketinizin tarihçesi hakkında detaylı bilgi verebilir misiniz? (Kurucunuz kim, bugüne nasıl geldi hangi aşamalardan geçti, faaliyet gösterdiğiniz sektör ve şehirler, personel sayınız, şirket türü (Ltd. , a.ş. , şahıs)kaçıncı nesil tarafından yönetiliyor...vb gibi)

SORU 2:

Şirketinizin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili bilgi verebilir misiniz?

- a) Şirketinizin misyon, vizyon, iş tanımları bellimi? , yönetim kurulu toplantısı yapılır mı? organizasyon şemanız var mı? Eğer evet ise detaylı bilgi verebilir misiniz?
- b) Şirketinizin idari işler prosedürü, denetim prosedürü, hizmet kalite prosedürü, üretim prosedürü, kasa harcama prosedürü var mı? Eğer varsa detaylı bilgilendirebilir misiniz?

SORU 3:

Aile ilişkileriniz işe yansıyor mu? Ne gibi durumlar yaşıyor? Detaylı bilgi verebilir misiniz?

SORU 4:

Aile işletmesi olmanızın hissettiğiniz ve bizzat yaşadığımız güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Detaylı bilgi verebilir misiniz?

SORU 5:

İşletmenizde yönetimde ortak hedef belirlemede sorun yaşıyor musunuz? Uyumsuzluklar oluyor mu? Özellikle iki kuşak arasında fikir çatışması yaşıyor mu? Detaylı bilgi verebilir misiniz?

SORU 6:

İşletmenizin yönetimi sürecinde duygusal yönetimin nasıl önüne geçiyorsunuz?

SORU 7:

Aile ilişkilerinizin işe yansımaması adına aldığınız önlemler nelerdir? (Aile anayasası, aile üyelerinin statüleri, iş tanımları ...vs belli mi? Eğer değilse bu durum karışıklığa neden oluyor mu?)

SORU 8:

İşletmenizde profesyonel yönetici var mı yoksa tüm yöneticiler aile üyelerinden mi oluşuyor? Eğer profesyonel yönetici varsa işe alım prosedürleri neye göre yapılıyor ve kim tarafından karar veriliyor? İşletmenizde önemli pozisyonlarda aile üyelerinden birinin olması şart mı yoksa profesyonel bir yöneticiye de teslim edebilir misiniz?

SORU 9:

İşletmenizde aile üyeleri işe başlamadan önce başka bir şirkette çalışmaya teşvik ediliyor mu? eğer ediliyorsa bunun ne gibi getirileri oluyor? eğer edilmiyorsa olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedebilir misiniz?

SORU 10:

Hayati karar alma konularında (yatırım, personel alımı, hammadde temini..vb gibi) karar tüm yönetim kadrosu ve aile üyeleri ile birlikte mi alınır? Yoksa kararı aile büyüğü tek başına mı alır? Çatışma yaşandığında nasıl çözüme kavuşturulur? Son kararı patron mu verir? Karar alma sürecinizle ilgili detaylı bilgi verebilir misiniz?

SORU 11:

Şirketinizi sizinle aynı sektörde faaliyet gösteren diğer şirketlerle kıyasladığınızda durumu nedir?

SORU 12:

Kurumsallaşma süreci ile ilgili yaşadığınız kültürel, finansal ve idari zorluklar ile ilgili bilgi verebilir misiniz? Gerek çalışanlar ile olsun gerek aile üyeleri ile olsun bu süreçte ne gibi sıkıntılar yaşıyorsunuz?

SORU 13:

Aile şirketinizde kendi isteğinizle mi çalışıyorsunuz yoksa şirketin devam etmesi için ve kuşaktan kuşağa geçtiği için mecbur hissettiğinizden dolayı mı çalışıyorsunuz?

SORU 14:

Bu şirketi yönetmek gerçekten hayal ettiğiniz bir durum muydu? Kendinizi bu şirkete ait hissediyor musunuz yoksa imkanınız olsaydı başka şirkette çalışmak veya kendi şirketinizi kurmak ister miydiniz?

SORU 15:

Eğer siz son nesil olarak şirketin yönetimine geçmeseydiniz şirketinizin devamlılığı nasıl sağlanırdı?

SORU 16:

Şirketinizin başarısının bir nesil sonrada devam etmesi için aldığınız önlemler nelerdir?

SORU 17:

Şirketinizin nesiller boyu devam etmesinde geçmişten bu yana her şeye rağmen aile üyelerinin şirkete karşı aidiyet duygusunun yüksek olması ve tüm zorluklara rağmen ısrarla devam etmenin etkili olduğunu düşünüyor musunuz? Bu süreçte kurumsallaşmanın ve marka olmanın etkisi sizce nedir? Şirketinizin nesiller boyu devam etmesine etken olan konular hakkında ekleme yapabilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

1986 da İstanbul'da doğdu. 2004 yılında lise öğrenimini Doğuş Kolejinde tamamladı. Girne Amerikan Üniversitesi Yönetim-Bilişim Sistemleri bölümünden 2008 yılında mezun oldu. Çift ana dal programıyla 2008 – 2009 yıllarında Amerika Birleşik Devletleri Kuzey Virginia Üniversitesinde İşletme Bölümünden mezun oldu. 2015 yılında Atatürk Üniversitesi İş Sağlığı ve Güvenliği bölümünü bitirdi. 2017 yılında İstanbul Üniversitesi tezsiz yüksek lisans programı olan Executive MBA bölümünden mezun olarak yüksek lisans eğitimini tamamladı. Kendi şirketinde gayrimenkul geliştirme, yatırım, danışmanlık ve bilişim hizmetleri konusunda faaliyet göstermektedir.

