



T.C  
KTO Karatay Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

# AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI VE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI

Ahmet AKKIN

KONYA

*Haziran, 2019*

AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI VE  
KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI

Ahmet AKKIN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

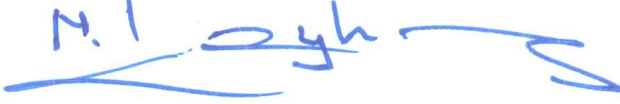
KONYA

*Haziran, 2019*

## KABUL VE ONAY

Ahmet AKKIN tarafından hazırlanan “AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI VE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI” başlıklı bu çalışma, 19/06/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

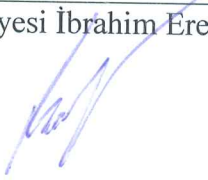
Doç. Dr. Necati KAYHAN (Danışman)



Dr. Öğretim Üyesi Aynur AKPINAR



Dr. Öğretim Üyesi İbrahim Erem ŞAHİN



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğretim Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ  
Enstitü Müdürü

## ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



---

20/05/2019

Ahmet AKKIN

## TEŐEKKÖR

Tez/Proje çalışmasının bÖtÖn aşamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan, Danışman Hocam, Doç. Dr. Necati KAYHAN Hocama teőekkÖrlerimi ve saygılarımı sunarım.



## ÖZET

### AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI

VE

### KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI

AKKIN, Ahmet

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Necati KAYHAN

Haziran, 2019

Ticaret, insanların değiş-tokuş yapmalarıyla başlamıştır. Paranın kullanılmasıyla gelişen ticaret sonunda şirketler tarafından yönetilmeye başlamıştır. Bu ekonomik faaliyetler kapsamında çeşitli işletme türleri yer almaktadır. Bu işletme çeşitlerinden dünya ve Türkiye’de en fazla bulunanı aile şirketleridir. Türkiye’deki şirketlerin % 95’inin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. Aile şirketleri bir yandan ekonomik yapı içerisinde önemli bir yere sahipken birçoğu kısa ömürlüdür. Ancak kurumsallaşabilen aile şirketleri daha uzun sürelerde aktif olabilmektedir. Bununla birlikte aile şirketleri hem yönetimde hem de kurumsallaşma sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Yönetimde yaşanan sorunlar dolayısıyla kurumsallaşma süreci üzerinde de etkili olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmaları ve yaşanan yönetim sorunlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmaktır. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini 2014 yılında açıklanan en büyük 1000 sanayi kuruluşu, örneklemini ise Konya ilinde faaliyet gösteren 12 şirket ve bu şirketlerin yöneticileri oluşturmuştur. Araştırma kapsamında nitel araştırma tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak katılımcılara açık uçlu 15 soru sorulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Aile Anayasası.

**ABSTRACT**

**MANAGEMENT PROBLEMS IN FAMILY BUSINESSES**

**AND**

**INSTITUTIONALIZATION ACTIVITIES**

AKKIN, Ahmet

Master Of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Necati KAYHAN

June, 2019

Trade started with people exchanging their products. The trade, which developed with the use of money, was finally managed by companies. Various business types emerged within the scope of the economic activities. The most common type of companies are family companies. In Turkey, 95% of the companies are family companies. Family companies have an important place in the economic structure, while many of them are short-lived. However, institutionalized family companies can be active for longer periods. However, family companies may face various problems both in management and institutionalization process. The problems in management are also influential on the institutionalization process.

The aim of this study is to conduct research on institutionalization of family companies and determination of management problems. The universe of the study was composed of the 1000 largest industrial companies in 2014 and the sample was composed of 12 companies operating in the province of Konya and the managers of these companies. Qualitative research techniques were used in the search. In the research, 15 open-ended questions were asked to the participants using face-to-face interview technique.

Key Words: Family Companies, Institutionalization, Family Constitution.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### AİLE ŞİRKETLERİ

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	3
1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	4
1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	5
1.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	5
1.3.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Avantajları.....	5
1.3.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açıdan Avantajları .....	6
1.3.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Avantajları.....	7
1.3.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI .....	8
1.3.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Dezavantajları .....	8
1.3.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açıdan Dezavantajları.....	9
1.3.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajları.....	10
1.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ.....	11
1.4.1. Merkeziyetçi (Paternalistic) Yönetim .....	12
1.4.2. Katılımcı (Participate) Yönetim .....	12
1.4.3. Profesyonel (Aristocratic) Yönetim .....	12
1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE MEVCUT STATÜLER .....	13
1.5.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler .....	13
1.5.2. Aile Üyesi Olmayanların Şirkette Üstlendiği Statüler .....	14
1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ.....	15
1.6.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri .....	15



1.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri.....	17
1.6.3. Kompleks Aile Şirketleri.....	19
1.6.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri.....	20

## 2. BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM SORUNLARI VE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI

2.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI.....	23
2.1.1. Plânlama Sorunları .....	23
2.1.2. Örgütlenme Sorunları.....	25
2.1.3. Yöneltilme Sorunları .....	27
2.1.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon) Sorunları.....	28
2.1.5. Denetim (Kontrol) Sorunları .....	31
2.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ.....	33
2.2.1. Çatışma Kavramı ve Türleri.....	33
2.2.2. Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmalar .....	36
2.2.3. Aile Şirketlerinde Çatışma Yönetimi ve Çözüm Önerileri .....	39
2.3. KURUMSALLAŞMA .....	42
2.3.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	43
2.3.2. Şirketleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar.....	45
2.3.3. Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler.....	46
2.3.3.1. Kurum Kültürü.....	46
2.3.3.2. Yönetimin Kalitesi .....	47
2.3.3.3. Eğitim Alt Yapısı .....	48
2.3.3.4. İnsana Yönelik Tutum ve Davranışlar .....	48
2.3.3.5. Örgüt Yapısı .....	49
2.3.4. Şirketlerin Kurumsallaşma Amaçları.....	49
2.3.5. Kurumsallaşmanın Başlıca Unsurları.....	50
2.3.5.1. Formalleşme .....	51
2.3.5.2. Profesyonelleşme .....	51
2.3.5.3. Kültürel Güç.....	51
2.3.5.4. Hesap Verebilirlik .....	51
2.3.5.5. Tutarlılık.....	51
2.3.5.6. Sadelik.....	52

2.3.5.7. Farklılaşma.....	52
2.3.5.8.Esneklik.....	52
2.3.5.9. Özerklik.....	52
2.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA .....	52
2.4.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Engeller.....	53
2.4.1.1. Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller .....	53
2.4.1.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller .....	54
2.4.1.3. Çevre Koşullarına Uyum ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller .....	55
2.4.2. Sürecin Önündeki Zorluklar.....	55
2.4.3. Aile ŞirketlerininKurumsallaşamama Nedenleri .....	56
2.5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ .....	57
2.5.1. KanunenTanınma .....	57
2.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması .....	58
2.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu .....	58
2.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma .....	59

### **3. BÖLÜM**

#### **AİLE ANAYASASI UYGULAMALARI**

3.1. AİLE ANAYASASI KAVRAMI .....	61
3.2. AİLE ANAYASASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....	63
3.3. AİLE ANAYASASININ AMACI .....	64
3.4. AİLE ANAYASASININ KAPSAMI .....	64
3.5. AİLE ANAYASASININ HAZIRLANMA SÜRECİ .....	66
3.6. AİLE ANAYASASININTEMEL İLKELERİ .....	68
3.7. AİLE ANAYASASININTEMEL BÖLÜMLERİ.....	68
3.8. ÖRNEK AİLE ANAYASASI.....	69
3.9. ANKARA SANAYİ ODASI VE AİLE ANAYASASI.....	71
3.9.1. Genel Hükümler .....	71
3.9.2.Çalışmaİlişkileri .....	72
3.9.3. İdari Yapılanma.....	73
3.9.4.Mülkiyet .....	74

### **4. BÖLÜM**

#### **UYGULAMA VE BULGULAR**

4.1. TEZİN AMACI VE MODELİ .....	76
----------------------------------	----

4.2. TEZİN ÖRNEKLEM SEÇİMİ .....	77
4.3. VARSAYIM VE SINIRLILIKLAR .....	77
4.4. VERİ TOPLAMA ARACININ OLUŞTURULMASI.....	78
4.5. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	78
4.6. LİTERATÜR TARAMASI.....	80
4.7. BULGULAR.....	85
4.7.1. KURUMSALLAŞMA TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	85
4.7.2. YÖNETİM SORUNLARI TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	95
4.7.3. AİLE ANAYASASI TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR.....	103
4.7.4. KARŞILAŞTIRMA .....	114

## **5.BÖLÜM**

### **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	121
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	129
ÖZGEÇMİŞ .....	130

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıkları .....	5
Tablo 2. Planlama ve Aile Şirketleri .....	25
Tablo 3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri.....	28
Tablo 4. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri.....	30
Tablo 5. Denetim ve Aile Şirketleri .....	32
Tablo 6. Katılımcıların Kurumsallaşma Temasına Ait Verdikleri Cevaplar .....	93
Tablo 7. Katılımcıların Yönetim Sorunları Temasına Ait Verdikleri Cevaplar.....	100
Tablo 8. Katılımcıların Aile Anayasası Temasına Ait Cevapları .....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kontrol Süreci.....	31
Şekil 2. Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi.....	42
Şekil 3. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Yanıt Dağılımları .....	85
Şekil 4. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Kurumsallaşma Çalışmaları Sırasında Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Yanıt Dağılımları.....	87
Şekil 5. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Kurumsallaşmanın Olası Yarar ve Zararlarına İlişkin Yanıt Dağılımları .....	88
Şekil 6. Aile İşletmesi Yöneticilerinin İzledikleri Yola İlişkin Yanıt Dağılımları ....	91
Şekil 7. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Danışmanlık Hizmeti Alma Durumuna İlişkin Yanıt Dağılımları .....	92
Şekil 8. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Şirket Yönetiminde Yaşadıkları Problemlere İlişkin Yanıt Dağılımları .....	94
Şekil 9. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Aile Bireyleri Arasında Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Yanıt Dağılımları .....	96
Şekil 10. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasındaki Çatışmalara İlişkin Yanıt Dağılımları .....	97
Şekil 11. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Direnç Göstermeye İlişkin Yanıt Dağılımları	98
Şekil 12. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Organizasyon Yapısına İlişkin Yanıt Dağılımları .....	99
Şekil 13. Aile İşletmesi Yöneticilerinin İşletmenin Anayasasına İlişkin Yanıt Dağılımları .....	101
Şekil 14. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Devir Planlamasına İlişkin Yanıt Dağılımları	103
Şekil 15. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Yönetici Seçimine İlişkin Yanıt Dağılımları	104
Şekil 16. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluk Belirlemesine İlişkin Yanıt Dağılımları .....	106
Şekil 17. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Terfi ile İlgili Yanıt Dağılımları.....	107

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

OECD: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü

SPK: Sermaye Piyasası Kurulu



## GİRİŞ

İnsanlık tarihi, uygarlık düzeylerini temsil eden ilkel çağ, tarım çağı, sanayi çağı ve bilgi çağı şeklinde bölümlere ayrılmaktadır. Bu çağları kendine özgü kılan toplumsal ve ekonomik nitelikler ve koşullardır (Öğüt, 2012:1). Pek çok tarihçi ticaretin ilk çağlarda takas (değiş-tokuş) ile başladığını düşünmektedir. İnsanlık tarihi incelendiğinde, bulunan ilk yazılı belgelerde insanların bir arada yaşamasıyla birlikte, yaşamlarını devam ettirmek için avlanma ve toprağı kullanarak bir şeyler üretmeye başladıkları görülmektedir. Zamanla insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerinin sahip olmadığı/olamadığı bazı ürünleri takas usulüyle -ürüne/mala karşılık ürün/mal- temin ettiği görülmektedir (Wikipedia, 2014).

Takas usulü ile başlayan alış veriş zamanla yerini daha kapsamlı faaliyetleri ifade eden ticarete bırakmıştır. “Ticaret kavramı ilk olarak 15. yüzyılda ortaya çıkmış, ancak 18. yüzyılda uzak ticaretin ve kentsel ticaretin gelişmesiyle ortaya çıkan tüccar birliği, ticarethane, ticaretçi ya da ticari gibi kavramların arkasında kalmıştır”. “Ticaret kavramı, günümüz ticaret eğitiminde kullanılan anlamı olan; “Malların ticaret yapmak amacıyla alımı ve tam bir işlem ve muameleye tabii tutmadan satımı (mal ticareti)”, şeklindeki tanımı ilk olarak 19. yüzyılının başında kullanılmıştır” (Wikipedia, 2014). Sanayi devriminin ortaya çıkmasından önce ve hatta onun gelişmesi için geçen uzun dönemde, çalışma yaşamı, bilindiğı gibi, anamal, doğal kaynaklar ve emeğe dayanmaktaydı. İnsanın beyin gücünün ise, ancak 20. yüzyılın başlarından itibaren ön plana çıkmaya başladığı ve asıl değerini bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yoğunluk kazandığı ve hızlandığı son çeyrek yüzyılda kazandığı ileri sürülebilir (Öğüt, 2012:2). Dolayısıyla bilginin önem kazanmasıyla birlikte, ticarethanelerde yapılan mal ticareti için üretim işletmeleri gelişmiş, sanayi devrimi ile birlikte teknoloji üretim işletmelerine aktarılmış ve şirketleşme kavramı önem kazanmıştır.

Dünya genelinde var olan firmaların %65-80'inin aile şirketi olduğu tahmin edilmektedir. Fortune 500 listesine bakıldığında listenin %40'ını aile şirketlerinin oluşturduğu görülmektedir. Bununla birlikte, söz konusu şirketlerin yaşam süreleri

incelendiğinde ömürlerinin son derece kısa olduğu görülmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde yürütülen araştırmalar bu şirketlerin %66'sının ikinci kuşakta faaliyetlerine son verdiğini, geri kalanların ise ancak %17'sinin üçüncü kuşağa devredebildiğini göstermektedir. Yani yaklaşık 5 aile şirketinden ancak biri üçüncü kuşağa ulaşabilmekte. Dolayısıyla, bu durum bize bugün kurulan birçok şirketin gerekli kurumsallaşma çabasında başarılı olmamaları halinde ikinci kuşak sonrasında var olmasının bir hayli güç olduğunu gösteriyor. Günümüz bilgi çağında, organizasyonlar arası rekabet keskinleşmekte, değişim ve belirsizlik hız kazanmakta ve bilgi stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir bununla birlikte, aile şirketleri kurulurken ve yaşam süreleri boyunca kendi varlığını yaşatacak ve yok edecek unsurları içinde barındırır. Geline bu noktada aile şirketlerinin devamlılığını sağlamada kurumsallaşmanın önemli bir yeri olduğu söylenebilir (Öğüt, 2012:3; Büyükhelvacıgil, 2010:105-106; Mocan, 2003:50; Akın, 2006).

Aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları ve kurumsallaşma çalışmalarının araştırıldığı bu çalışmanın ilk bölümünde aile şirketinin tanımı, aile şirketlerinin avantajları ve dezavantajları, aile şirketlerinin yönetim biçimleri ile aile şirketleri yapıları ve gelişimleri ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında, aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları şirket içinde yaşanan çatışmalar ve türleri, kurumsallaşma ve aile şirketlerinde kurumsallaşma ile kurumsallaşma süreçleri irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmında aile şirketlerinin kurumsallaşması yolunda aile anayasası kavramı, hazırlanma süreci ve aile anayasası oluşturulması hususunda çalışılmıştır. Çalışmanın son kısmında 2014 yılında açıklanan en büyük 1.000 şirketten Konya ilinde faaliyet gösteren firmalar ile yüz yüze görüşme tekniği ile kurumsallaşma hikayelerinin toplanması ve analiz edilmesi çalışılmıştır. Bu çalışma ile aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmaları sürecinde yaşadıkları zorlukların belirlenmesi, kurumsallaşma çalışmaları adına şirketlerin ortaya koydukları çalışmaların tespiti ve kurumsallaşma hikayelerinin toplanması amaçlanmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### AİLE ŞİRKETLERİ

#### 1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Türk Ticaret Kanununda aile şirketleri ile ilgili özel bir tanım bulunmamaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde aile; aynı soydan gelen veya aralarında akrabalık ilişkileri bulunan kimselerin tümü (TDK,2013) olarak tanımlanmaktadır.

“İşletme, çok genel bir yaklaşımla, üretim araçlarının uyumlu bir biçimde birleşmesinden oluşan birimdir. Başka bir deyişle, tabii kaynaklar, işgücü, sermaye ve örgütlenme öğelerinden müteşekkil bir oluşumdur” (Öğüt, 1999:44).

Aile şirketleri ise;literatürde çok farklı tanımlar ile anlatılmaktadır bunlardan bazıları şu şekilde kullanılmıştır (Kırım, 2007: 3);“Aile şirketleri, bir ailenin oy çokluğuna sahip olduğu,şirket ve organizasyonel ortaklıklarda tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarının alınmasında ve özellikle üst yönetimin seçiminde etkili olduğu yapılar” olarak bahsetmektedir.

Karpuzoğlu (2001: 19) ise; “Aile şirketini,ailenin kazancını temin etmek ve/veya aile mirasının dağılmasını önlemek için kurulan, aile reisi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinde aile üyelerine görevler verilen, yönetim ve gelecek kararlarının alınmasında aile üyelerinin söz sahibi olduğu ve aile bireylerinin yeni neslinin şirkette çalışmaya istekli olduğu kurumlar” olarak tanımlamaktadır.

Alayoğlu (2003: 14) ;“Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişinin çalıştığı ve aile üyelerinin şirketin çoğunluk hisselerine sahip olduğu yapıları “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve aile üyesi çalışmayan şirketleri ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemde her şirketin ikinci kuşağa devredilmesinde, çoğunlukla aile şirketi vasfı kazandığı” görüşünü savunmaktadır.

“Aile şirketi kurumsal yönetimin odağı iş sahibi ailedir, şirket sahiplerini, onların eşlerini, çocuklarını ve torunlarını içerir. Bu kişiler ailenin vârisleri ve aile işindeki çıkar sahipleridir”(Alacaklıoğlu, 2009:90).

Aile şirketleri ile ilgi genel kanı, ailenin geçimini sağlamak, bağımsız bir işin sahibi olmak, kendi geleceğini şekillendirme isteği, kendine çalışma arzusu, iş tatmini isteme

gibi birçok farklı sebepten ötürü bir işletme yatırımı yaparak risk üstlenen, tek bir girişimci veya aynı aileden birkaç girişimcinin bir araya gelerek kurduğu, yönetimde bir ailenin söz sahibi olduğu ve yönetim kadrolarında aile bireylerinin ağırlıkla görev aldığı veya çok ortaklı şirket yapısı olmasına rağmen şirket ile ilgili stratejik kararların tek bir ailenin bireyleri tarafından verildiği ve işletmenin yönetim kadrolarında o ailenin bireylerinin çoğunlukla görev aldığı işletmeler olarak tanımlanabilir.

Büyükhelvacıgil (2011: 55) ise;“Kurumsal bir yapının aile şirketi olarak değerlendirilebilmesi için, ailenin ona sahip olması ve yönetiminde söz sahibi olması yeterli kriter olarak görülmemeli. Aile şirketlerinin ayırıcı özelliklerinin başında, stratejik yönelim üzerinde ailenin yönetimi ve denetimi elde tutma isteği, şirket işleyişinin kendine özgülüğü, aile içi karar mekanizmasının şirket yönetimine yansımaları ve ailenin sinerji oluşturan kaynak ve yeteneklere sahip olması” gerektiğini belirtmiştir.

## **1.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Aile şirketleri, doğal olarak diğer şirketlerden farklı özelliklere sahiptir. Yapılarının özelliklerinden kaynaklanan bu farklılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Tuncel, 2011:1);

- Aile üyesi ortaklar, şirketteki tüm işleyişi her zaman kendileri kontrol etme eğilimindedir.
- İşler, aile üyelerinin kişisel değerlendirmelerine göre yapılır.
- Aile üyesi ortaklar kendi alanlarında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmez.
- Aile üyesi ortaklar şirketin raporlama ve bilgi alma aşamalarında aktif sistemleri kullanmak yerine kendilerine yakın çalışanlardan bilgi almayı tercih eder.
- İşletmedeki yönetsel ve işlemsel yetki ve sorumluluklar belli değildir.
- İşletme ortağı aile üyeleri arasındaki çekişmeler ve yönetsel problemler şirketin rutin işleyişini doğrudan etkiler.
- Ailenin doğruları ve inançları şirkette aktif olarak geçerlidir.
- Kurucu aile bireyleri, işin içinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretimde ve ticaretle başarılıdır. Ancak genellikle gerek eğitimsizlik ve gerekse kendilerini

çağa adapte olarak yenilememekten modern yönetim yaklaşımına sahip olamamaktadırlar.

### 1.3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran birçok özelliğin olması bu şirketleri diğerlerine karşı avantaj ve dezavantajlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu bölümde aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajları irdelenmektedir. Aşağıdaki Tablo 1’de aile şirketlerinin bazı üstünlükleri ve zayıflıkları gösterilmektedir.

**Tablo 1.Aile İşletmelerinin Üstünlükleri ve Zayıflıklar**

<b>Üstünlükler</b>	<b>Zayıflıklar</b>
Uzun dönemli düşünebilme, daha serbest davranabilme	Sermaye yetersizliği büyümei engelleyebilir.
Aile kültürünün saygınlığı <ul style="list-style-type: none"><li>• İstikrar</li><li>• Yüksek motivasyon, bağlılık, kimlik</li><li>• Liderlikte devamlılık</li></ul>	Karmaşık örgüt yapısı ( görevlerinin belirsizliği, belirsiz yapı) Kayırmacılık <ul style="list-style-type: none"><li>• Adil olmayan ödül sistemi</li><li>• Aile üyelerinin yönetime gelmesi</li><li>• Profesyonel yönetimin zorluğu</li></ul>
Zor zamanda dayanıklılık	Yaramaz çocuk sendromu
Daha az bürokratik ve biçimsel yapı <ul style="list-style-type: none"><li>• Esneklik</li><li>• Hızlı karar verme</li></ul>	Aile anlaşmazlıkları
Aile üyelerinin işe erken katılıp tecrübe kazanması	Gelenekçi-Otokratik yapı <ul style="list-style-type: none"><li>• Değişime direnç</li><li>• Bağımlı kişilerin barınması</li></ul>

Kaynak: Erdil, Cığırım ve Gök 2004: 69.

#### 1.3.1. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketi olmanın farklı açılardan birçok avantajları vardır. Bu avantajlar üç ana başlıkta toplanarak incelenmektedir.

##### 1.3.1.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Avantajları

Aile şirketleri çoğunlukla aile bireylerinden oluşan ortakların, özkaynakları ile kurulduğundan finansman açısından rakiplerine göre güçlü bir konumda bulunur. Ayrıca

aile şirketi finansal krizler yaşadığında, aile üyesi ortaklar, gelirlerini diğer şirketlerdeki ortaklardan daha kolay vadegeçebilirler. (Alayoğlu, 2003:24). “Finansal destek gerektiğinde bazen, iflas etmemek için, kendi öz mal varlıklarından bile kolayca vazgeçerler” (Çekin, 2013:31).

İşletme bir kriz ile karşılaştığında sahip ve/veya ortaklar işletmenin devamlılığını sağlayabilmek için gerekirse kendi kazançlarından vazgeçebilir, ücret almadan çalışabilirler. Bu kriz aile bireylerinden bir veya birkaçının şirketteki hisselerini çekmek istemesi ile de oluşmuş olabilir. Bu durumda genellikle kurumsallaşmış aile şirketlerinde görülen fakat diğer aile şirketlerinin de tercih ettiği bir yol olan hisse senetlerinin devri veya satılmasında, alma hakkının önce aile içinde gerçekleştirilmesi, aile içinde hisse senetlerini almak isteyen kimsenin olmaması durumunda dışarıdan bir ortağa satılabilmesi hakkı, aile şirketlerine hem finansman hem de yönetim ve istikrarı konusunda avantaj sağlamaktadır.

### **1.3.1.2. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açıdan Avantajları**

“Öz sermayenin büyük kısmına sahip olmanın sağladığı avantajla, yönetsel ve teknik yeni kurallar koyma ve yeni yatırım kanalları oluşturma kararlarını hızla ve diğer kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler” (Alayoğlu, 2003:24).

Aile sinerjisinden yararlanılarak düşünceler daha özgürce ifade edilebilir. Şirketin ve kişilerin hedefleri daha net bir şekilde ortaya koyulabilir ve örgütsel amaçlar daha kolay tamamlanabilir. Kurucu ve diğer aile üyeleri, çocuklarını şirketin varisleri konumunda olduğu dolayısıyla şirketin gelecekteki yöneticileri olduğu bilinciyle yetiştirirler (Karpuzoğlu, 2001:23). Çalışanların bilinçli bir şekilde geleceğe hazırlanması (eğitim ve yeteneklerinin geliştirilmesi) ve takım ruhunun yakalanması, şirketin etkin ve verimli çalışmasına ve entelektüel sermaye açısından şirketi rekabette üstünlüğe taşıyacak politikalardır.

Aile şirketlerinde kararlar alınırken çok fazla kişiye danışılması gerekliliği veya imza gibi prosedürlerin/standartların kullanılması zorunluluğu yoktur. Karar alma sürecini hızlandıran bir faktör olarak karşımıza çıkan bu uygulama şirketlerin hareket kabiliyetini geliştirmektedir. (Kıran, 2007:7).

Büyükhelvacıgil (2010), Kıran (2007), Karpuzoğlu (2001) ve Alayoğlu (2003), aile şirketlerinin birbirini tanıyan bireylerden oluşmasının ekip sinerjisinden maksimum

ölçüde yararlanılabileceği görüşünü savunmaktadır. Çalışanlar işletmenin faaliyetlerini yürütürken karşılaştıkları sorunlarda birbirlerine yardımcı olurlar ve herhangi bir kriz halinde birbirlerine kenetlenerek çalışırlar. “Bu sayede tüm çalışanlar işletmenin rekabet avantajına katkı sağlayacak şekilde ortak amaç doğrultusunda çaba sarf edeceklerdir” (Altındağ, 2011: 24). Aile şirketlerinin sahip olduğu bir diğer avantaj ise nesilden nesile aktarılan know-how ve entelektüel sermaye olarak gösterilebilir.

Ayrıca, Fındıkçı (2011), aile şirketinde avantaj sağlayan konular arasında çok çalışma alışkanlığının önemli yer tuttuğunu belirtmektedir. Özellikle kuruluş sürecinde aile üyeleri adeta karıncalar gibi işlerine yoğunlaşırlar, onunla yaşarlar, çalışma ve çabalarının bir sınırı yoktur. Kendilerini işlerine adanır. Böyle bir çalışma sisteminde de başarı kaçınılmaz olur. Önemli kısmı bu çalışkanlığın aile şirketlerinde sürdürülebilir olmasıdır. Sürdürülebilir bir çalışma sistemi çok çalışmaya tercih edilmelidir.

Ailevi ilişkilerin iyi olması ve geleceğin yöneticilerinin kurumsal standartlar ile belirlenmesi, yetenekli aile üyelerinin rakip şirketlere kaptırılmasını engelleyebilir. Aile üyeleri küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olur, bu sayede işi erken yaşta ve kolaylıkla öğrenebilirler. İşe ve işletmeye uyum konusunda sorunlar yaşamazlar. Şirket aile üyeleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve bu sahiplik duygusuyla beraber kurumsallaşma ile rekabette avantaj yakalamaya, pazar payı artırılarak işletme sürekliliğinin sağlanmasına tempolu bir şekilde çalışılır (Kıran, 2007:7).

### **1.3.1.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Avantajları**

Aynı aile mensubu kişilerin şirkette birlikte çalışmaları, ailenin yıllardan beri süregelen kültürünün şirkete aktarılması demektir. Aile şirketi olmayan birçok işletmenin, çalışma kültürü oluşturmak için büyük çabalar sarf ettiği bilinmektedir. Aile şirketleri ise bu sinerji ve uyumu çok önceden yakalayarak rekabet yarışında rakiplerinin önüne geçebilirler. Güçlü aile bağları sayesinde, kendini işe adanmış bir yönetici takımı oluşur. Sahiplenme duygusu yüksek bu takım rekabette üstünlüğü yakalayabilmek için güçlü bir takım çalışması sergiler.

Öte yandan tanınmış bir aile işletmesi ailenin ismini kullanarak önemli avantajlar elde edebilir. Güvenilir bir aile ismi paydaşlar, çalışanlar ve müşteriler nezdinde önemli avantajlar sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Aile üyeleri işletmenin geleceği için

kendi zamanlarından feragat edebilirler, özellikle kuruluş yıllarında aile bireyleri aralıksız olarak çalışmaktadırlar. İşin sürdürülebilirliği sırasında bir sorunla karşılaşıldığında aile üyeleri birbirlerine destek olurlar ve birbirlerinin eksik yanlarını tamamlamak için uğraşırlar.

“Aile şirketlerinin süreklilik sağlamak için önemli avantajlarından biri, aile üyelerinin işi yaşayarak tecrübe etmesi, birikimlerini kuşaklar arasında aktarması ve yönetimde söz aldıklarında, iş süreçlerindeki değişmelere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır”.“Aile şirketlerinde, yapılan işe ilgili çocuklara işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanması sebebiyle, aile üyeleri iş ile ilgili bilgilere çok erken yaşta sahip olur. Bu münasebetle, diğer işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorunu aile şirketlerinde çok az yaşanır”(Alayoğlu, 2003:25).

“Geçmişten gelen birlik, iletişim ve tecrübe ile değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün yaşatılmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur.” (Alayoğlu, 2003:25).

### **1.3.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI**

Aile şirketlerinin, aile üyelerinin yoğunlukta olduğu gruplar olması, birçok avantajın yanında bazı dezavantajlara da sebep olabilmektedir. Bu bölümde aile şirketlerinin yaşadıkları dezavantajları irdelenmektedir.

#### **1.3.2.1. Aile Şirketlerinin Finansal Açıdan Dezavantajları**

“Aile şirketlerinin finansal yönetim penceresinden taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul ve sermayesinin fazla olmaması ya da ailenin borçlanmaya yeşil ışık yakmaması durumunda büyüme hızının yavaşlama ihtimalidir. Ayrıca, borçlanmaya olumlu bakılsa bile, ailenin mal varlığının az olması sebebiyle borç bulmada zorlanması ya da yüksek maliyetle borçlanıp risk alması da, bir diğer olumsuzluktur” (Karpuzoğlu, 2001:24).

Aile şirketlerinde sıklıkla karşılaşılan sorunların başında işletme sahip ve/veya ortaklarının şirket kasasını kendi kasaları gibi görme ve kullanma istekleri gelmektedir. Şirket kasasının çok sıkı bir denetime tabi tutulamaması finansal açıdan sıkıntılar doğurabilir. Şirket ortakları her ihtiyaç duyduğunda şirket kasasından para temin

edebiliyorsa bu durum zamanla diğerk ortakları rahatsız ederek karmaşıa doğuracaktır. Bir diğerk husus da yılsonunda kârın dağıtılması konusunda yaşanmaktadır. Aile şirketlerinde gelenekçilik sebebiyle işletmenin yönetimi ile ilgili kurallar tam konulmamıştır. Kurallara bağılı olmayan aile şirketlerinde ise kârın nasıl dağıtılacağı konusu önemli bir sorun teşkil etmektedir.

### **1.3.2.2. Aile Şirketlerinin Yönetimsel Açısından Dezavantajları**

Aile şirketlerinin yönetimsel açıdan dezavantajlarının başında aileden olmayan profesyonellerin nepotizm kaygısıyla iş başına gelmek istememesi veya görevdeki profesyonellerin aile bireylerinin kayırılması sebebiyle işletmeden ayrılmaya meyilli olmaları gösterilebilir. Bunun yanında gelenekçilik, profesyonellere güvenmeme ve/veya yönetimi profesyonellere devredememe, tutuculuk, bilimsel verilere güvenmeme ve bilimsellik yerine deneyimlere bağılı çalışma, nepotizm(akraba kayırmacılığı), kurumsallaşamama, karmaşık örgüt yapısı ve rollerin belirlenememesi aile işletmelerinin yönetimsel açıdan yaşadıkları dezavantajlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumsallaşmanın etkin olarak kullanılmadığı, merkeziyetçi yönetimin kaynağını oluşturan, gücü, yönetimi ve/veya koltuğu kaybetme korkusu olarak ortaya çıkan bu yönetim tarzı aile şirketlerindeki yönetimsel dezavantajların kaynağını oluşturmaktadır. Bu tutum işletme içindeki rollerin tam olarak netleştirilememesine, görev ve sorumluluk alanlarının çizilememesine ve emek israfına sebep olduğu gibi uzmanlaşmanın önünde de engel teşkil etmektedir.

Başta kurucu olmak üzere, üst yönetimde ki aile üyelerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip (yani yetki devrine olumlu bakmamaları) olmaları, tek bakış açısı ile kararlar alınmasına sebep olacak, ayrıca karar sürecinde etkin olmayan çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararların getirdiği sorumlulukları yüklenmeden karar süreçlerine dahil olması ihtimali artacak, çalışanların üretkenliğinin önüne geçilmiş olacaktır. Bu yönetim tarzının sonuçlarının aile üyelerine yansımaları, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaşlatacağı sonucunu doğuracaktır (Alayoğlu, 2003:26).

Aile şirketlerinin önemli sorunlarından biri de nepotizmdir. “Bir çalışanın eğitim seviyesi, yetenekleri, başarıları gibi faktörler dikkate alınmaksızın sadece akrabalık ilişkilerine dayanarak, istihdam edilmesi veya terfi edilmesine nepotizm adı verilmektedir”. “Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, gelenekselciliğin ve aile

ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmediği ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber, gelişmiş ülkelerin özellikle aile şirketlerinde de yaşanan bir olgudur” (Büyükhelvacıgil, 2010:5). “Diğer bir açıdan aile değerlerinin, iş değerlerinin önüne geçmesi durumunda, gelecekteki yönetimin yetersiz veya etkisiz aile üyelerinin elinde kalması tehlikesi de ayrı bir sorun oluşturacaktır.” (Karpuzoğlu, 2001:25)

“Devir planlaması çalışmalarının kurumsal anlamda düzenlenmediği aile şirketlerinde, yönetimde etkin aile üyelerinin ölümü veya çalışamayacak derecede fizikî veya ruhî bir rahatsızlık yaşaması durumunda, şirket stratejilerindeki belirsizlik nedeniyle, diğer aile üyeleri arasındaki rekabet işletme hayatını tehlikeye düşürebilir. Yeni liderin uzun zamanda seçilememesi durumunda, ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin yanı sıra, seçilen üyenin muhaliflerinin varlığı da, işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkinliğini azaltabilir. Ayrıca yönetici seçilen aile üyesinin görev ve işletme hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda (yani önceden planlı olarak bu görevi için seçilmemiş ve yetiştirilmemiş olması halinde) şirketin zaman ve para maliyetinin artması sorunu da yaşanabilir.” (Karpuzoğlu, 2001:26; Alayoğlu, 2003:27-28).

### **1.3.2.3. Aile Şirketlerinin Örgüt Kültürü Açısından Dezavantajları**

Aile şirketlerinin kültürel açıdan dezavantajlarının başında aile ve işin temel değerlerinin bir birine karıştırılması gelmektedir. Aile kültürünün, iş hayatında kullanılması gereken işletmeye ve yönetime ait temel değerlere tercih edilmesi, kurumsallaşmanın önünde büyük engel teşkil etmektedir.

“Aile şirketlerinde aile ve işletme kavramlarına ilişkin temel prensipler ve değerlerin birbirine karıştırılması stratejik açıdan bazı dezavantajlar oluşturabilmektedir. Aile şirketlerinde yoğun biçimde baba erkil otoritenin, kurala bağlı olmayan ilişkilerin ve aileye bağlılığın varlığı çalışanlar için çok katı ve sıkıcı bir yapı oluşturmaktadır. Oysa etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır. Aksi takdirde aile yapısına uygun ancak işletme yönetimi ile bağdaşmayan değerlerin ön plana çıkması nedeniyle bir takım kültürel yönetsel karşılaşabilmektedir” (Vural ve Sohodol, 2004:329).



Aile şirketlerinde yönetim ve gelecek ile ilgili plânlamanın yapılmamış olması, aile ve şirket kültürünün birbirine karışmasına sebep olabilir. Çoğu zaman ailenin iş yapma biçimi piyasaya uygun olmayabileceği gibi, piyasanın gereklilikleri de aile tarafından benimsenmeyebilir. Aile değerleri ile iş hayatının değerlerinin birbirine uygun olmaması, değerlerin etkin kullanılmamasına ve birbirlerini olumsuz yönde etkilemesine sebep olabilir.

“Bir çok aile şirketi hisse sahiplerinde var olan aile kültürü, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kurallara aşırı derecede bağlı olma ve değişime direnç gösterme eğilimindedir. Bunun bir sonucu olarak, şirket sahipleri günün kurtarılmasını, geleceğin büyük başarılarına tercih edebilirler” (Alayoğlu, 2003:27).

Adı geçen eserde yazar; “Aile kültüründe eğitimden ziyade çalışma hayatına önem veriliyorsa, şirkette çalışan aile üyelerinin eğitim seviyesini düşürebilir. Bu durum, iş için gerekli vasıflara sahip olmayan aile üyelerinin işletmede çalışmaları ve zamanla şirketin amaçlarından uzaklaşılması sonucunu doğurmakta, bir başka ifadeyle rekabette üstünlük sağlamak yerine pazarda başarısızlığa sebep olabilmektedir” demiştir.

“Şirketin karar alma ve yönetim sorunlarının çözümünde niteliksiz bile olsa akrabaların kayırması(nepotizm), yetkinin bir tek kişide ya da yalnızca aile üyelerinde olması, şirket yönetiminin yasaklayıcı ve baskı kuran bir yönetim sergilemesi (ataerkillik), şirket sahibi yöneticilerin değişime karşı direnmeleri (tutuculuk), birlikte çalışan aile bireyleri arasında yıkıcı rekabet eğiliminin olması, yönetim devri planlaması yapılmamış, gelecekte yönetimin kime devredileceğinin açıkça belirlenmemiş olması veya belirlenmiş olsa bile diğer aile bireylerinin buna tepki göstermeside aile kültürü açısından dezavantaj olarak görülmektedir.(Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004:191)

#### **1.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ**

Aile şirketlerinde ailenin ve kurumun kültüründen kaynaklanan yönetim biçimleri bazı yönetim biçimleri irdelenmektedir.

#### **1.4.1. Merkeziyetçi (Paternalistic) Yönetim**

Merkeziyetçi yönetim işletme sahibinin tek yönetici konumunda olduğu işletme ile ilgili kararların yalnızca bir tek kişi tarafından verildiği yönetim biçimidir. İşletmenin yönetimi ve geleceği ile ilgili tüm kararlar tek bir kişi tarafından verilir. Çoğu zaman işletmenin ilk kurulduğu yıllarda görülen bu yönetim tarzında, sahip işletmenin stratejik politika ve gelecek plânlarından, alınacak kırtasiye malzemelerine kadar her alanda karar vererek kontrolü elinde bulundurmak ister.

#### **1.4.2. Katılımcı (Participate) Yönetim**

Katılımcı yönetim tarzında işletme hisselerinin çoğunu elinde bulunduran ve bu sebeple yönetim kadrolarının da çoğunu işgal eden yöneticilerin yanında, yönetim kadrolarında profesyonel yöneticilerde görev almaktadır. Aile değerlerinden çok iş değerlerinin ön plâna çıktığı bu yönetim tarzında profesyoneller önemli görevler üstlenmektedir. Profesyonel yöneticilerin aile bireyleri ile ortak çalışmasının doğuracağı sorunlar sebebiyle, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları belirlenir. İşletmenin yönetim kadrolarında profesyonellerin çalışması bilimsel ve teknik bilgilerden yararlanılmasına, etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasına olanak sağlar. Katılımcı yönetim tarzı işletmenin geleceği için büyük önem arz eder.

#### **1.4.3. Profesyonel (Aristocratic) Yönetim**

Profesyonel yönetim anlayışı, yönetim ve icra fonksiyonlarının birbirinden ayrılması temeline dayanır. Bu yönetim tarzında işletme sahip ve ortakları her gün yapılan, sık tekrarlanan işler yerine, stratejik öneme sahip kararların alınmasında görev alırlar. Ortaklar, yönetim kurulunda, genel işletme politikaları, yatırım, rekabet politikaları gibi stratejik işlerin yönetimi ile görevlidirler. İşletmenin operasyonel, işlemsel ve işleyiş ile ilgili çalışmalarını profesyonel yöneticilere ve/veya icra kurullarına bırakılmış durumdadır. İşletme sahipleri makro düzeydeki kararlar ile ilgilenirken, profesyoneller görev alanları içinde mikro işleri yönetirler.

## 1.5. AİLE ŞİRKETLERİNDE MEVCUT STATÜLER

Aile işletmelerinde çalışanların bir kısmının aile üyesi, bir kısmının profesyoneller olarak çalışması kurum içerisinde aile şirketlerine özel bazı statüler oluşturmaktadır. Bu statüler aile üyesi olanlar ve olmayanlar olarak iki başlıkta incelenmektedir.

### 1.5.1. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler

a) Girişimci: Davranışsal özellikler açısından, “Aktif, sorumluluk alan, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözebilen, önemsiz durumları stratejik fırsatlara çevirebilen kişidir”. Ekonomik değerler açısından değerlendirildiğinde ise, emek, sermaye ve doğal kaynakları bir araya getirerek, bir yatırım yapan ve bu yatırım ile risk üstlenen bunun karşılığında kâr elde etmeyi amaçlayan ve zarar riskini göze alan kişidir. “Bir kişinin girişimci olarak kabul edilmesindeki temel dayanak, işi bizzat kendisinin yapması diğer bir deyişle, bağımsız hareket edebilmesidir.” (Karpuzoğlu, 2001:36-37).

b) Varis: Gelecekte girişimcinin veya şirket yöneticisinin yerini alması muhtemel olan kişidir. Aile şirketlerinde genellikle büyük erkek çocuğun varis statüsünde olması muhtemeldir. Fakat bu statünün gerçekten şirket açısından fayda sağlamasının yolu işletmenin geleceği adına yönetim ve liderlik vasıflarına en yakın olan kişinin belirlenmesi olacaktır. Varis şirket yöneticisinin her an yönetimden çekilmek zorunda kalabileceği gerçeğine uygun olarak yetiştirilerek, bir şirket yöneticisinin sahip olması gereken vasıflara eriştirilmesi gereklidir. İşletme yöneticisinden sonra, yönetimi kimin devralacağı önceden belirlenmediği takdirde, yöneticinin vefat etmesi veya fiziksel yada ruhsal olarak yönetimde bulunamayacak konumda olması halinde kimin yönetici olacağı konusunda ki çatışmalar şirketi rakipleri karşısında zayıf konuma düşürebileceği gibi, istikrarsızlığa ve çöküşe de götürebilir.

c) Akraba: Aile şirketinde akraba statüsü; şirkette girişimcinin eşinden çocuklarına, ana babasından teyze ve amcasına, kuzenlerinden damadına gelinine kadar, kısaca girişimci haricinde işletmede çalışan girişimci ile direk ya da dolaylı olarak akraba olan kişilerdir. “Şirketin kuruluş ve büyüme aşamasında aile üyeleri arasındaki dayanışma şirketin verimliliğini olumlu yönde etkilerken, ilerleyen dönemlerde çatışma ortamına sebep olabilir.” (Karpuzoğlu, 2004:7)

d) Aile Üyesi: Aile üyesi olanların şirkette üstlendikleri statülerden sonuncusu ise şirketin ikinci jenerasyondan üçüncü jenerasyona geçişinde aileye mensup olan

kişilerdir. Aile şirketleri dünyada ve ülkemizde incelemeler sonucunda ortaya çıkmaktadır ki, birinci neslin, ikinci nesle aktarımını başaran şirketler bütün şirketlerin 1/3 ünü oluştururken; ikinci nesilden üçüncü nesle geçişi sağlayabilen şirketler ise bu oranın yarısında kalmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’deki aile şirketlerinden en fazla 4. kuşağa kadar ulaşanları varken Amerika’daki şirketler 12. jenerasyona kadar varlığını devam ettirmiş şirketlere rastlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004:58-62).

### **1.5.2. Aile Üyesi Olmayanların Şirkette Üstlendiği Statüler**

“Aile şirketlerinde aile üyesi olmayan çalışanların buldukları statüleri İşçi Statüsü, Profesyonel ve/veya üst düzey yönetici statüsü, Ortak Statüsü, Danışman Statüsü olarak sınıflandırılmıştır”(Karpuzoğlu, 2004:65).

a) İş Gören: Aile üyesi olmayan, şirkette zihinsel ve/veya bedensel emek ile çalışan bunun karşılığında ücret veya aylık alan kişilerdir. Genellikle işi kurumda çalışmaya başladıktan sonra kurum da öğrenen, herhangi bir konuda uzmanlığı bulunmayan kişilerden olduğu gibi, şirketin kuruluşundan beri şirket sahibinin yanında olan ustalaşmış veya bir konuda uzmanlaşmış kişiler olarak çalışan kişilerde olabilir.

b) Profesyonel Yönetici: İşletmenin genellikle kurumsallaşma çalışmalarının başlaması ile görev alan profesyoneller, şirketin çalışma alanlarından biri ile ilgili (yönetim, muhasebe, finans, pazarlama, satış vb.) eğitim almış, eğitimi alanında iş tecrübesi ve uzmanlığı olan kişilerdir. Şirketin büyümesi ile şirket sahiplerinin idareye yetişememesi veya çalışma alanlarında profesyonel kişilerin bilgilerine ihtiyaç duyması halinde istihdam sağladıkları kişilerdir. Profesyonel yöneticinin şirkete sadakatini sağlamak zordur. Şirkette devamlılığı sağlamanın yolları, yetki devri ve personel güçlendirmesi, kariyer basamaklarını çıkabileceğini hissettirme, destek olunması, başarılarının takdirle karşılanması. Yalnızca maddi yönden avantaj, profesyonel yöneticinin şirkette uzun süre çalışması için yeterli olmayacaktır, kararlara katılma hakkı verilerek motivasyonunun yükseltilmesi için çaba gösterilmeli, başarısı ödüllendirilmelidir. Tepe yönetici değişse bile, profesyonel yöneticinin mevcut pozisyonunun korunacağı güvencesi o kişiye verilmelidir. Aile üyesi yönetici ve ortaklar verdikleri sözleri tutmalı, profesyonellerin gelişimini desteklemelidir. Bu sayede profesyonellerin şirkete sadık kalması sağlanacaktır (Kıran, 2007:36).

c) Ortak: Ortak statüsünde çalışanlar ise, şirketin kullandığı sermaye ile belirlediği hedeflere ulaşamayacağını düşündüğü zamanlarda işletmenin sermayesine katkıda bulunacak aile üyesi olmayan bireylerle ortak girişimde bulunduğu kişilerdir (Yaşa, 2006:32).

d) Danışman: Bir konuda kanıtlanmış bir uzmanlığı olan, uzmanı olduğu alanda bilgisine başvurulacak kişidir. “Danışman olarak aile şirketine alınacak kişinin aile ile geçmişten gelen dostluğu olan bireyler olmamasına, aile şirketinin kültürünü taşıyabilecek olan biri olmasına dikkat edilir. Aile şirketlerinde danışmanların en önemli rollerinden biri de kuşaklar arası problemlere, çatışmalara çözümler oluşturup aile üyeleri arasındaki bağı kuvvetlendirmeleridir” (Yaşa, 2006:32).

## **1.6. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ**

İnsan hayatının doğum, büyüme, erginlik, yaşlılık ve ölüm gibi evreleri olduğu gibi, şirketlerinde benzer hayat çizgileri vardır. “İşletmeler yaşayan organizasyonlardır. Aile şirketlerinin temel hedeflerinden birisi de, sürekliliklerini sağlayarak, işletmeyi sonraki kuşaklara devretmektir. Fakat sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle, aile şirketleri incelendiğinde bu süreçlerin bir çoğunun sağlıklı bir şekilde işlediğini söylemek mümkün değildir” (Alayoğlu, 2003:29).

### **1.6.1. Birinci Nesil Aile Şirketleri**

Aile şirketlerinin kurulum evresini oluşturan bu dönemde, girişimci, geleceğini şekillendirme arzusu içerisinde yüksek bir motivasyon ile hareket etmektedir. Merkeziyetçi yönetim tarzının yoğun olarak kullanıldığı bu dönemde şirketin tüm hareket kabiliyeti, kararların alınması kurucu/girişimciye bağlıdır. “Yönetimde görevli kişiler de kurucu sahip, gerekli ise eşi ve eğer sahip olunan kaynaklar yeterli ise ve çok gerekliyse birkaç profesyonelden oluşur” (Alacaklıoğlu, 2009:62). Şirketin kontrolü ve sorumluluğu tek bir kişide toplanmış ve şirket, adeta kurucu ile bütünleşmiş durumdadır. Yazılı olmayan kurallar geçerlidir. Patron/kurucu her işi kendisi takip etmekte, şirketin yönetilmesi, şekillendirilmesi ve geleceğinin belirlenmesi ile ilgili tüm konularda karar verme yetkisini elinde bulundurmaktadır.

Birinci kuşak yönetimindeki aile şirketlerinin yaşadıkları en önemli sorunlar şu şekilde sıralabilir (Alayoğlu, 2003: 33-34):

- Girişimcinin karakteri, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır. Bu sebeptendir ki girişimcilerin pek çoğu işletmede takım çalışmasını oluşturmaktan ziyade, çalışanlarla birebir ilişki kurarak, iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Girişimcinin çalışanları ile sıkı bir ilişki kurulabildiği bu şirketlerde, yönetim bilgi sistemlerinin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmadan önlenmesinden çok, meydana geldikten sonra geçici tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur.

- Girişimci, ailesine yeterince zaman ayırmakta zorlanır ve iş hayatını özel yaşantısına yansıtır. Çocuklar babaları ile birlikte zaman geçirmek istemelerine rağmen, girişimcinin işi dışında harcayacak zaman bulamaz ve şirketini başarıya ulaştırmak ve devamlı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır.

- Bu devrede tanıtım harcamaları yüksek; risk fazla, nakit akışı zayıftır. Nakit akışına duyulan ihtiyaç yüksektir.

- Çoğunlukla ‘patron şirketi’ özelliği taşıyan bu devredeki şirketlerin geleceği, bir tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve kaderine bağlıdır. Bir çok aile şirketi sahibi her yerde ve her işte olmak ister. Patron kişinin hastalanması, depresyon yaşaması, yorgun düşmesi gibi sebepler, yönetimde çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca, işin geliştirilmesi konusunda aile üyelerinin ve çalışanların desteğini almama eğilimi de, patron şirketlerinde risklerin artmasına sebep olur.

- Bu devrede bir sonraki nesil için, sahiplik ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plân ile devir planlaması önceden yapılmamaktadır.

Bununla birlikte tek patronlu “birinci nesil” aile şirketi olmanın avantajları da mevcuttur. Şirketin müşterileri, tedarikçileri, çalışanları ve hatta varsa bayileri ile bir tek kişinin –patron- muhatap olması, ilişki içerisinde olunan kişi ve/veya kurumların, kurum temsilcisi ile sağlam iletişimde olması şirketin güven kazanmasına yardımcı olabilir.

## 1.6.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri

Zamanla şirketin büyümesi ile girişimci işlere tek başına yetişmez hale gelir. Bu durumda aile içinde şirkette çalışabilecek kişiler varsa onlara şirkette istihdam olanağı verilirken, aile içinden ilgili görevi üstlenecek birinin olmaması veya ilgili konuda eğitim/yeteneğe sahip olmaması durumunda şirket dışından profesyonellere görev verilmeye başlanır. Bu dönemde gelecek kuşak eğitimi tamamlamak ve şirkette görev almak için fırsat kollamaktadır.

Ayrıca, şirketin yöneticisi konumunda bulunan aile reisinin vefat etmesi, yönetimden çekilmesi, yönetimi yeni kuşağa devretmesi veya fiziki/ruhsal olarak yönetimde bulunamayacak konumda olması hâlinde, ailenin reisinden sonra yönetim, şirketin varisleri olan yeni yöneticilere devredilir.

“Çocukların işe dahil olmasıyla, idealde işbirliği yapmakla birlikte diğer yandan sadece kendi aralarında değil kurucu ile bile, şirketin geleceğinin şekillendirilmesi konusunda rekabet içine girerler”. İşte bu noktada ‘yazılı olmayan’ kurallar bir sorun olur (Alacaklıoğlu, 2009:62).

Bu dönemde şirket ister kurucu yönetiminde büyüme eğiliminde olsun, ister ikinci nesil yönetimi devralmış olsun, şirketin büyüüp gelişmesi kurumsallaşma çalışmalarının başlatılması için zorunluluklar doğurmaktadır. Kardeşlerin işletme içinde görev alması ile görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, kurumsallaşma çalışmaları içerisinde, şirketin belirli kurallara göre yönetilmesi ihtiyacı hissedilmektedir.

İkinci nesil aile şirketlerinin karşılaştıkları sorunlar şunlardır (Karpuzoğlu, 2001:104-108) :

- İşletme büyüdükçe ve yükselen bir organizasyon ile kârlı bir yatırım hâline dönüştükçe, şirkette yer almak ve hisse sahibi olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ancak sınırlı kaynaklar tüm talepleri karşılayacak miktarda değildir.
- Ayrıca aile üyesi kardeşlerden her birinin, kendi çocuklarının geleceğini garanti altına alma çabası ile hisselerini koruma ve artırmaya çalışması ve sorumlu oldukları alanların, şirketin yönetimine karar mercii olmasını istemeleri gibi amaçları da problem çıkarabilir.

- Genç nesil aile üyeleri arasındaki ilişkinin şekli, aile beklentilerinin karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimi-aile etkileşiminin sonuçları problem doğurabilir. Yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, bakış açıları farklı olan çocukların, kardeşlerin ve aile üyelerinin, istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim ihtiyaçları, tatil, evlilik, gayrimenkul, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.

- Büyüme evresindeki şirketlerde nakit ihtiyacı hayli fazladır. Bu sebeple, elde edilen kârın yatırıma dönüştürülmesi doğal bir uygulamadır. Ancak ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocukları için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.) sağlık ve seyahat gibi diğer giderler sebebiyle, elde edilen kârın işletmenin kasasına dönmesinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılabilir. Kısacası bu süreçte aile ve işletme, elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister.

- Şirket yönetiminde, liyakata ve performansa dayalı değerlendirilme yapılması gerekirken, aile üyelerinin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması, yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi durumda, sorunlar yaşanması ihtimali yüksektir. Şirketin gelecekteki yöneticisi ile ilgili belirleme yapılırken, yetenek, performans ve akılcılık yerine salt hisse senetlerinin oranları ile ilgili belirleme yapılması önemli problemlerin yaşanmasına sebep olabilir.

- Evlilik bağıyla aile üyesi olan eşler ve eşlerin ailelerinin de firmada söz sahibi olmak istemeleri, şirketten gelir sağlama istekleri ve kendilerini aile ile şirketin bir parçası olarak görmeleri de, bir takım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir.

- Genişleme sürecine hızlı geçiş yaşandıysa planlama eksikliğinden kaynaklanan çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu hızlı geçiş sebebiyle şirket varislerin eğitimi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara hazırlıksız yakalanılmış olabilir. Dolayısıyla bu yeterlilikleri kazanmanın zaman alacağı düşünülerek profesyoneller ile çalışmaya başlanılabilir. Ancak genişlemenin ve profesyoneller ile çalışmanın da bir plan dahilinde yapılması gerektiği göz önünde bulundurularak bu devrenin mümkün olduğunca sağlam adımlar ile geçilmeye çalışılması gerekmektedir.

- Büyümeyle birlikte bu evrede nakit ihtiyacının karşılanması, uygun koşullarda yabancı kaynak temini ve yönetimi, yeni mal ve/veya hizmet üretimi, yeni pazarlara ihtiyaç ve profesyonellerin organizasyon bünyesine dahil edilmeleri ihtiyacı hissedilir.



- Profesyoneleler ile aile bireylerinin bir arada çalışması kimin hangi alanda kontrol ve sorumluluk ykleneceğinin kesin hatlar ile ayrılmasını gerektirir. Kontrol alanlarının belirlenmemesi çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir.

- “Eğer aile, iş ve aile meselelerini birbirinden ayırmayı ve farklı kurallarla çözmeyi ğrenmediyse, aile sorunlarını şirketi kullanarak çözmeye çalışma tuzağına düşebilir” (Alacaklıoğlu, 2009:63).

Adı geçen eserde; “Bu aşamadan işleri daha da kötüye götüren, şikayetleri, beklentileri ve farklı gündemleri olan aile üyelerinin aile dışındaki yöneticileri etkileyerek, onları kamplaşmaya iterek ve bölerek şirket kültürü üzerinden politika yapmalarıdır”. “Bu süreç, kontrolü elinde tutmaya çabalayan kurucunun otokrasisine karşılık aile akrobasisi ve diplomasisi olarak adlandırılabilir”. “Bu aşama düzgün bir yönetim sisteminin kurulmasına en çok ihtiyaç duyulan ama bunun en zor gerçekleşeceği dönemdir. Halihazırda aile şirketlerinin %60’ının bu aşamada başarısız olduğu tespit edilmiştir”.

### 1.6.3. Kompleks Aile şirketleri

Aile şirketleri eğer kurumsallaşma çalışmalarını tamamlayıp, etkin bir biçimde uygulamaya geçirebilirse, çoğu aile işletmesinin ulaşamadığı bu aşamada hayatını devam ettirme fırsatını yakalayabilir.

Bu aşamada, çoğunlukla kurucunun aktif olarak görev almadığı, şirkette birden çok kuşağın bir arada çalıştığı, kardeş ve kuzen ortaklıkları ile profesyonellerin birlikte çalıştığı bir yapı mevcuttur. Birden çok neslin ve profesyonellerin birlikte çalışması, kurumsallaşmanın, yazılı normların, iş akışlarının, görev, yetki ve sorumluluk tanımlarının kullanılmasına her zamankinden daha fazla ihtiyaç hissettirir.

Aile bireylerinden birçok kişinin şirkette çalışmak istemesi, kimin hangi göreve getirileceği konusunda önemli problemler doğurur. Aile ve iş hayatının kesin çizgiler ile birbirinden ayrılmasını gerektiren bu aşamada, şirkette ortaklığı olmakla birlikte yönetimde görev alan aile bireyleri veya ortaklığı olmadığı halde aileye sonradan kan bağı veya evlilik yoluyla katılan ve şirkette çalışan aile bireyleri, iş ile aile rollerini birbirine karıştırabilir. Aile ve iş hayatındaki rollerin birbirine girmesi, büyük çatışmaların ve şirketin geleceği ile ilgili tehditlerin yaşanmasına sebep olur. Bütün bu

çatışmalar, şirket ortaklarının birçok farklı sebep ileri sürerek şirketten ayrılmaya başlaması ile sonuçlanabilir.

Bu sebeple artık ailenin bir konsey oluşturarak bu sorunlara çözüm getirecek bir aile anayasası çalışması başlatması, tüm aile bireylerinin uyması gereken kurallar belirleyerek, aile ile şirketi kesin çizgiler ile birbirinden ayırması gerekmektedir. “Eğer aile, kurduğu konsey üzerinden bu sorunları çözecek, aile anayasası gibi resmi yollar belirlemediyse ayrılmalar sistemi tehdit edebilir” (Alacaklıoğlu, 2009:64).

Kompleks aile işletmelerinde yaşanan temel sorunlar şunlardır (Yalçın ve Günel, 2004:104) :

- Farklı kuşaklardan ve çok fazla aile üyesinin istihdamı çeşitli mülkiyet sorunlarına yol açar.
- Aile üyelerinin birbirinden farklı yaşam tarzları, anlayışları ve görüşlerinin farklılığı çatışmalara ortamına yol açabilir.
- Şirketin durumu hakkında aile üyelerini bilgilendirme zorunluluğu doğar. Aksi takdirde çatışmalar ortaya çıkar.
- Aynı şirkette, aynı aileden olan üyeler iktidar ve muhalefet grupları oluşturabilir. Bu durum yönetim veriminin ve çalışanlarının motivasyon düzeylerinin düşmesine yol açar.
- Yeterli özelliklere sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmesi sorunlara yol açar.

Tüm ilişkilerin karmaşıklaştığı bu dönemde, sürekliliğinin sağlanabilmesi için kurumsallaşmanın tamamlanarak her alandan yazılı normların hayata geçirilmesi ve aile anayasası ile yönetimin tamamen kurallara bağlanması gerekmektedir. Bu aşamada sağlam temellere oturtulan, kurumsallaşma seviyeleri yükseltilerek çağın gerekliliklerine ayak uydurabilen ve rekabet edebilir konuma taşınan aile şirketleri, gelecekte de var olmayı başarabilen şirketler arasında yerlerini alacak olanlardır.

#### **1.6.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri**

“Son bölümde de üzerinde duracağımız gerçek çözüm, işin yönetimine bağımsızlık getirilmesidir” (Alacaklıoğlu, 2009:64).“Bu evre daha önceki evrelerden farklı olarak kurumsallaşma çalışmalarının yoğun şekilde şirket bünyesinde yürütüldüğü, bir başka

deyişle, iş değerlerinin aile değerlerinin önüne geçmeye başladığı bir evredir” (Karpuzoğlu, 2001:114).

“Bu evredeki aile şirketlerinde faaliyetlerin yürütülmesinde, akrabalık ilişkisinden ve güvenilirlikten ziyade, işler ön plana çıkar. Bu kapsamda işler analiz edilir ve bu işlerin icra edilebilmesi için” (Alayoğlu, 2003:40);

- faaliyetleri yürütecek kişilerde bulunması gereken nitelikler,
- işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler,
- destek alınacak veya işbirliği sağlanacak birimler,
- çalışma standartları açık ve net bir şekilde ortaya koyulur.

“Eşik bu zor adımla geçilecektir. Şirketi yönetenlerle, onların sorumlu olduğu pay sahibi ve işin sahibi olan aile üyelerinin sorumluluklarında gerçek bir ayırım vardır. İyi yönetim uygulamalarının son adımı, yönetimi denetleyen, çalıştıran, özellikle de CEO’yu ve ekibini destekleyen, bağımsız bir yönetim kurulumudur. Aynı zamanda yönetim kurulu ayrı bir kurum olarak pay sahiplerine karşı da sorumludur” (Alacaklıoğlu, 2009:64).

“Pay sahipleri ve aile artık işi icra etmez. İdealde, aile varlıklarının koruyucusu gibi davranıp, kârlı büyümenin devamı için doğru yönetim kurulu seçerek, şirketin geleceğini güvence altına alırlar”. Aile konseyi, aile meselelerini çözmedeki gerçek otoritedir. Yeni liderlerin ailedeki ve işteki çeşitli rollere, yeteneklerine göre itina ile hazırlanmalarına emin olacağı adı geçen eserde bahsedilmiştir.

Bu bölümde de aile şirketlerinin karşılaştığı bazı sorunlar görmek mümkündür. Bu sorunlar şöyle sıralanabilir:

- Tüm işleyişin yazılı kurallara bağlanmış olması şirketi hantallaştırabilir.
- Aile bireylerinin üstünde çalışan profesyonellerin olması (pozisyon olarak ve maddi anlamda profesyonellerin daha tatmin edici görevlerde bulunması), aile bireylerinin potansiyellerini tam kullanmalarına sebep olabilir.
- Aile üyesi çalışanlar, aralarında ittifak kurarak profesyonellere ve profesyonellerin yaptıkları işlere karşı gerekli veya gereksiz muhalefet ederek, bir takım engeller çıkarabilirler. Diğer yandan muhalif olan aile üyeleriyle profesyonellerin, iktidardaki aile üyelerine karşı birleşmeleri ve birlikte hareket edebilmeleri de söz

konusu olabilir. Bu durumda, işletme değerleri ikinci plana itilerek, ihtirasların öne çıkması söz konusu olabilir. (Alayoğlu, 2003:41)

- İşe uygun olmayan kişilerin istihdam edilmemesi aile bireylerini karşı karşıya getirebileceği gibi, iktidarı elinde bulunduran grup, kendi politikalarını işletme içinde uygulamak isterse buna karşı çıkan bir muhalefet grubu oluşabilir.

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın son noktası olarak gösterilebilecek “sürekliliği sağlayabilmiş aile şirketlerinde” bile sorunların yaşanması, insanoğlunun yaşadığı her yerde sorunlar ile karşılaşmasının muhtemel olduğu gerçeğini bir kez daha göstermektedir. “Dolayısıyla, kurumsallaşma 0 (sıfır ) noktası olan bir olgu olarak düşünülemeyeceği gibi, tamamlanabilen ve %100’ü işaret eden bir son nokta da değildir” (Büyükhelvacıgil, 2010:109).

Kurumsallaşma çalışmaları ile koyulan kuralların, şirket içinde zamanla benimsenmesi ve şirket kültürü haline getirilmesi, şirketin sürekliliğinin sağlanması adına aile üyesi olsun olmasın tüm çalışanların birbirleriyle uyum içerisinde çalışarak “ben” kavramından ziyade “biz” kavramı ile çalışmaları ve her durumda işletmenin geleceğinin ön plana çıkarılması, sürekliliğin sağlanması açısından sahiplenilecek en geçerli olgudur.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM SORUNLARI VE KURUMSALLAŞMA ÇALIŞMALARI**

#### **2.1. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN YÖNETİM SORUNLARI**

Şirketler, öncelikle kendi ortaklarına, sonra çalışanlarına ve diğer ilişkide buldukları çevrelere karşı sorumludurlar. Şirketlerin bu sorumlulukları onların bazı ahlaki ve yasal zorunluluklara uymalarını gerektirir. Şirketler faaliyetlerini bu zorunluluklara uygun yürütmeye çalışırken, içsel ve dışsal etkenlerden kaynaklanan birçok sorunlar ile karşılaşmaktadır. Bu bölümde aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar üzerinde durulacaktır.

##### **2.1.1. Plânlama Sorunları**

Yönetim fonksiyonlarının ilki olan plânlama, işletme için önemli bir konuma sahiptir. Plâni oluşturmak için gösterilen çaba sürecini ifade eden plânlama, “ne yapılacağına önceden kararlaştırılması veya “neyin”, “ne zaman”, “nerede” ve “kim” tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması” (Bedük, 2010:218) olduğu gibi, “şirket hedeflerinin belirlenmesi, neyin nasıl yapılacağına kararlaştırılması, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi” (Karpuzoğlu, 2001:137) ve “geleceğin değerlendirilerek risklere ihtiyaç duyulan önlemlerin alınması” (Büyükhelvacıgil, 2010:224) şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmelerde yönetim sürecinin önemli bir bölümü olan plânlama, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli politika, strateji ve yöntemlerin seçildiği süreç olarak değerlendirilmekte, plân ise bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. (Büyükhelvacıgil, 2010:224; Bedük, 2010:218).

Günümüz bilgi teknolojileri çağında, ekonomik, siyasal, teknolojik ve toplumsal hayatta hızına yetişilmez değişim ve gelişimler yaşanmaktadır. Bu hızlı gelişme ve ekonomik alandaki değişimler, yeni imkânlarla birlikte bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Plânlama, riskleri minimize ederken imkânları da optimal bir biçimde değerlendirme olanağı vermekte (Büyükhelvacıgil, 2010:224), ayrıca örgütsel amaçlar

üzerinde dikkatimizi yoğunlaştırmamıza yardımcı olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011:36).

“Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri geleceğin planlanmaması ve günü kurtarmanın yeterli olacağı düşüncesidir.” “Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketleri, aile ve iş ilişkisini birbirinden ayırmaya olanak sağlayan planlama fonksiyonuna önem verirler.” (Karpuzoğlu, 2001:137). “Büyük ölçekli aile şirketlerinde stratejik planlar önemsenirken, küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde daha çok kısa ve orta vadeli planlar yapılır” (Büyükhelvacıgil, 2010:225).

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek ve düşük olan aile şirketlerinde planlama fonksiyonunun uygulanış biçimi tablo 2’de gösterilmiştir (Karpuzoğlu, 2001:144);

**Tablo 2. Planlama ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Planın Temel Unsurları</b>	Misyon, Vizyon, Amaç, Hedefler	Hedefler
<b>Plan Türleri</b>	Aile, Miras, Varis, Stratejik Plan, Stratejik Durumsallık Planı, Emeklilik Planı	Eylemsel, Yönetmelik Planlar
<b>Plan Süresi</b>	Uzun, Orta, Kısa	Orta, Kısa
<b>Planlamada Dikkate Alınan Hususlar</b>	Aile ve İşletme Değer ve İnançlarının Bütünleştirilmesi ile Aile ve İşletme Amaçlarının Uyumlaştırılması	Aile İnanç ve Değerleri ile Aile ve İşletme Amaçlarının Saptanması

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 144.

Aile şirketlerinde, şirket sahip ve/veya ortakların üst kademe yöneticilere yetki devri yapması, yöneticilerin stratejik kararlar için planlar oluşturabilmeleriyle paralellik arz etmektedir. Planlar, yöneticiler için ne elde etmek istediklerini, nerede ve nasıl hareket edilmesi gerektiğini, hareket ve eylemlerin nasıl ve ne zaman başlayıp, bitmesi gerektiğini, kimlere ve ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu ve nihayet niçin bu hareket ve faaliyetlerde bulunulduğunu belirtir (Şimşek ve Çelik, 2011:36). “Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, iş ve aile ile ilgili amaçların birbirlerinden farklı olduğu ancak bu iki farklı amaç sistemini dengeleyebilen şirketlerin kurumsallaştığıdır” (Karpuzoğlu, 2001:138).

Kurumsallaşma düzeyleri düşük aile şirketlerinde genellikle kısa ve orta vadeli planlar bulunmazken, uzun vadeli (stratejik) planlara da yer verilmez. Her ne kadar girişimci kafasında uzun vadeli planlar kursa da, bu planlar sezgilere dayanmakta ve sistematik çevre analizlerinden uzak kalmaktadır. Yüklenmesi gereken gerçek sorumluluğun ne olduğunu kavrayamayan ve günlük işler içinde bocalayıp duran kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde, patronların, stratejik planlar yapması imkânsız hale gelmektedir. “Dolayısıyla genel olarak aile şirketlerinde;

- Plandan çok fırsatlar araştırılır,
- Şirket sahibi otoritenin merkezidir, planlar stratejik olmaktan çok, güç merkezinin şahsi düşüncesine göre şekillenir,
- Planlarda bilgiden ziyade, sezgiler hakim olur,
- Plan olmadığı için başarı analizi tam yapılamaz, sonuç kârlı ise başarı var sayılır” (Alayoğlu, 2003:53).

“Kurumsallaşma düzeyleri yüksek aile şirketlerinde planlama yapılırken, bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanılır” (Karpuzoğlu, 2001:138). Bilimsel veriler ile çalışılması, bu hususta uzman kişiler ile çalışmayı gerektiren, bu çalışmalar sonucunda şirketin geleceği ile ilgili birçok analiz ve çözümlenmeler ile planların oluşmasına katkı sağlayan bir süreçtir. Bu planlar sayesinde işletme insan, süreç veya durum sonucunda herhangi bir kriz ile karşılaştığında bu krizden nasıl çıkılacağına dair bir pusula görevi gören bilimsel tabanlı planların olması varislerin ve şirket yöneticilerinin elini kuvvetlendirmektedir.

### **2.1.2. Örgütlenme Sorunları**

Örgüt; “ortak bir amaç için bir araya gelmiş, ortak bir çalışma düzeni olan, kendi kendini yönetebilen toplumsal bir düzen” (Wikipedia, 2014) olarak tanımlanmaktadır. “Örgütlerin, faaliyetlerini yürütebilmeleri için sahip oldukları insan kaynakları, fiziksel varlıklar ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirmeleri gerekmektedir” (Büyükhelvacıgil, 2010:226). Bu sebeple yöneticiler organizasyonu, ulaşılması gereken hedefler doğrultusunda yönetsel bir enstrüman olarak görürler. “Örgüt yapının kurulabilmesi için ise, yapılacak işlerin belirlenmesi ve sınıflanması; çalışanların belirlenmesi ve yerleştirilmesi; yetki ve sorumlulukların tespit edilmesi ile konum, araç

ve yöntemlerin saptanması gereklidir” (Karpuzoğlu, 2001:144). “Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ve örgütsel tasarım denmektedir” (Büyükhelvacıgil, 2010:226).

Aile şirketlerindeki temel örgütlenme sorunları şu şekilde değerlendirilmektedir (Alayoğlu, 2003:53-54);

- Yazılı bir kadro planı ve hiyerarşik düzenleme yoktur,
- Aile üyelerinin çalışanlar ve birbirleri arasındaki iletişimi kurallı değildir. Sürekli görüşülür, fakat bu yapı, gerekli kurallar konmadığı ve kuralların işletilebildiği, katılımcı bir karar alma mekanizmasının oluşmasına ve işleminde imkân vermez,
- İş bölümü ve uzmanlaşma faaliyetleri uyumsuzdur,
- Tüm yetkiler şirket sahibi veya aile büyüğündedir. Diğer aile üyeleri yetkisiz yüklendikleri sorumluluklardan şikâyet ederler.
- Danışmana ihtiyaçları yoktur; danışanlar da, danışmanın kendi fikirlerini tasdik etmesini beklerler.
- Aile üyeleri birbirleriyle yarışmayı, işi öğrenmeye tercih ederler.

“Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde örgütlenme fonksiyonu icra edilirken, öncelikle iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili konulara ağırlık verilmelidir” (Karpuzoğlu, 2001:145). “İşletmede görev dağılımı yapılırken hangi iş ve/veya görevlerin hangi düzeyde görev alan personel tarafında icra edileceği hususu, işletmelerin örgüt yapılarında önemli bir karar verme sorunu olarak ortaya çıkmaktadır” (Şimşek ve Çelik, 2011:62). “Örgütlenme fonksiyonunun oluşturulması safhasında önce iş tanımları yapılmalı, işletme departmanlara ayrılmalı, denetleme mekanizması ve yetki devri gibi konular netlik kazanmalıdır” (Büyükhelvacıgil, 2010:226).

Karmaşık örgüt yapılarından, görev, yetki ve sorumlulukların netlik kazandığı formal yapıdaki aile şirketlerine geçiş, işletmenin iletişim açısından büyük avantajlar elde etmesine olanak sağlar. Basitleştirilmiş organizasyon yapıları kurumun etkinliğini ve verimliliğini yükseltici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Standartların geliştirilmiş olması, iş tanımlarının ve iş akış süreçlerinin mevcudiyeti, işlerin etkin dağılımını sağlamakta, hareket ve zaman etüdlerinin yapılması ise, gereksiz çalışmalarını ortadan kaldırmaktadır. Kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu aile şirketlerinde görev tanımlamalarının, yetki ve sorumluluk alanlarının net bir şekilde çizilmesi şirket içindeki görev alanları sebebiyle oluşabilecek çatışmaların oluşmasını önler.



Aşağıdaki tablo örgütlenme açısından aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri arasındaki farklılıkları özet bir şekilde göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001:148).

**Tablo 3. Örgütlenme ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Kumanda Birliği</b>	Her Astın Bir Amiri Vardır	Her Astın Bir Amiri Var Gibi Görünse de Kurucu Ortak Çalışanlarla Birebir İlişki Kurmayı Tercih Eder
<b>Denetim Alanı</b>	İşe, Astlara ve Düzeye Göre Belirlenir	Kurucu Ortağın ve Aile Üyelerinin Denetim Alanları Geniştir
<b>Amaç Birliği</b>	Kişi-İşletme Amaç Uyumu Sağlanır	Kurucu Ortağın Amacı, Çalışanlarca Bilinir ve Paylaşılır
<b>İş Bölümü ve Uzmanlaşma</b>	İş Bölümü ve Uzmanlaşmada Genç Neslin ve Profesyonellerin Uzmanlıklarından Hareket Edilir	İş Bölümü ve Uzmanlaşmada Ortakların İlgi Alanları Etkili Olmakla Beraber, Kurucu Ortak Genellemeci Bir Tutum İzler
<b>Yetki ve Sorumluluklar</b>	Yetki ve Sorumluluklar Yapılan İşin Gerektirdiği Şekilde ve Eşit Biçimde Dağıtılır	Yetki Kurucu Ortakta Toplanmakla Beraber Genellikle Sorumlulukların Dağıldığı Görülür

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 148.

### 2.1.3. Yöneltilme Sorunları

Yaşayan örgütler olarak, işletmelerde yöneltilme fonksiyonu diğer tüm fonksiyonlar ile ilişki içerisinde. Örgütün amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarını doğru ve etkin bir şekilde yönetmesi gerekir. Planlama ve örgütlenme çalışmaları ile kurulan düzen işletmenin amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi gerekir. Yöneltilme, “Harekete geçirme ve işletmeyi amaçlara uygun olarak faaliyette tutma” safhasıdır (Bedük, 2010:289). “Bu harekete geçirme faaliyeti, yöneltilme fonksiyonunun aktif hale getirilmesiyle oluşmaktadır” (Büyükhelvacıgil, 2010:228).

Yöneltilme, iş görenlerin planlarla uyum içinde faaliyetler sergilemelerini uyarma çabalarını içerir ve insan kaynaklarını motive ederek amaçlara ulaşmaya sevk eder. (Büyükhelvacıgil, 2010:228; Şimşek ve Çelik, 2011:69). Bu tanımda da

bahsedildiği gibi, “yönelme; örgütlerin amaçlarına ulaşmak için örgütlenmiş çabalarını harekete geçiren bir unsur olup, diğer yönetim fonksiyonları olan örgütlenme ile kontrol arasında bağlaç görevi görür” (Şimşek ve Çelik, 2011:69).

Aile şirketlerinde yönelme ile ilgili temel sorunlar (Alayoğlu, 2003:54);

- Kurallar ile yönetimin ilişkisi yoktur, kurallar ile yöneticilerin istekleri birbirine karışır,
- Profesyonel yönetici yoktur; aile büyüğü yönetimi üstlenir,
- Sonuna kadar bireysel kültürel bir yapı vardır. Ailenin doğruları, doğru olarak kabul edilir. Bu tutum aile üyelerinden başlayarak, bütün çalışanlara yansır,
- Sorumluluklar sadece kabul edilene verilir, isteyen sorumluluktan kaçabilir.
- Yöneticinin örgüt içindeki konumu, pozisyonu – aile üyesi ya da profesyonel de olsa – çatışmalar yaşanmasına yol açabilir,
- Veriyi depolama ihtiyacı ve şirketin departmanları arasında etkin ve hızlı bir haberleşme sağlayacak bilgi akışı ve veri depolama yoktur..Tutulan kayıtlar çoğunlukla zorunluluktan geçikmeli ve dolayısıyla eksik olarak kayıt altına alınır,
- Profesyonelleşme bilinci tam olarak oluşturulamamıştır.

Gerekli profesyonelleşmenin sağlanamaması ve güçlü bir iletişim alt yapısının oluşturulamaması, çalışanlar arasında görev ve çatışma sorunlarına yol açabileceği gibi, aile bireylerinin ve/veya iş görenlerin işletmeye küsmesi ile karşılaşılacak sorunlar, şirketi ciddi krizlere yöneltebilir. “Entropiyi negatif entropiye dönüştürmenin yolu, işletmeleri açık sistemler olarak tasarlayarak yönetim ve çalışanların içsel ve dışsal çevreyle etkileşimini sağlamak, eğitimi bir araç olarak kullanıp değişimi yönlendirmek ve sürekli gelişim durumuna getirmektir” (Büyükhelvacıgil, 2010:229).

#### **2.1.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon) Sorunları**

Bir işletmenin devamlılığını sağlanabilmesi için uyum içerisinde çalışması yaşamsal öneme sahiptir(Şimşek ve Çelik, 2011:118; Büyükhelvacıgil, 2010:229; Bedük, 2010:72; Karpuzoğlu, 2001:150). Koordinasyon (eşgüdümleme) “bir örgütün başarısını artırmak ve faaliyetlerini kolaylaştırmak için bütün hareketler ve departmanlar arasında uyumun sağlanmasıdır” (Şimşek ve Çelik, 2011:118).

Koordinasyon başarıyı yakalamak için tüm faktörlerin birbirini tamamlamasını sağlamak ve kişisel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyumun

sağlanması ve işbirliği işlevini yerine getirmektir (Büyükhelvacıgil, 2010:229). “Yönetimde eşgüdümleme (koordinasyon), örgüt personelinin güçlerini birleştirmeyi ve ortak amaca ulaşabilmek için eylemlerin bir birini takip etmesi ve amaç birliği ile birbirlerini bütünlemelerini ifade eder” (Şimşek ve Çelik, 2011:119).

Alayoğlu (2003:54) temel eşgüdümleme (koordinasyon) sorunlarını şu şekilde sıralamaktadır;

- Koordinasyonu sürekli aile üyesi yönetici veya lider sağlar,
- Aile üyeleri (hatta aile üyesi olmayan personel) arasında tanımlanmış bir iş bölümü yoktur; işler neyi gerektiriyorsa herkes yapmalı anlayışı vardır. Tam anlamıyla bir iş bölümü yapılamadığı için de, bir sorunla karşılaşıldığında, işin sorumlusu ve ya muhatabı bulunamaz,
- Üçüncü şahıslarla yürütülen ilişkiler sağlıklı yürütülemez; her aile üyesi veya yönetici kendisine uygun bir ilişki biçimi tayin eder ve ilişkilerini istediği gibi sürdürür,
- Çalışan değerlendirme kriteri, patronun ilişkilerine ve taşıdığı değer yargılarına bağlıdır.

Nepotizm (akraba kayırmacılığı) kaygısı, aile üyeleriyle, aile üyesi olmayan çalışanlar arasında uyumsuzluğa sebep olur. Aynı şekilde aile üyelerinin arasındaki uyumsuzlukta şirkete olumsuz bir şekilde yansıtılırsa, tüm bireyler kendi kabuğuna çekilir, bireyler ve dolayısıyla kurum içi iletişim kesilir. Bu durum sorunların büyümesine, zaman ve maddi kayıpların yaşanmasına sebep olur. Kurumsallaşma oranı düşük aile şirketlerinde bir diğer sorun “iş gücü devir oranının” yüksek olmasıdır. Bu şirkete çalışmaya yeni başlayan personel ile aile arasında biz ve onlar ayrımına yol açar ve uyumsuzluğa sebep olur. İşletme içinde doğru bilgi akışının kurulamaması, haberleşmenin önünde engel teşkil eder. İletişimin olmadığı kurumların uyum içerisinde çalışmasının mümkün olmayacağı da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Tantavd, 2004:551).

Aile içi etkileşiminde yaşanan çatışmaların (boşanma, kavga vb.)örgütün faaliyetlerine yansması, profesyonel yöneticilerin aile üyelerine karşibir rekabete kalkışması, yetki, görev ve sorumlulukların belirsizliği, personel seçiminde liyâkatten ziyade işletme sahiplerine yakınlığın önem kazanması vb. çatışma nedenleri, aile üyeleri ile çalışanlar arasında verimli ve etkin koordinasyonun kurulmasıyla minimum seviyeye indirilebilir(Büyükhelvacıgil, 2010:230).

**Tablo 4. Yürütme-Koordinasyon ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Personel Seçme ve Yerleştirme, Terfi, Ücretleme, Kariyer Planlama vb. Fonksiyonların Yürütülme Biçimi</b>	Sistemler Aileden Olan ve Olmayan Personel Ayrımı Yapılmadan Objektif Esaslar Üzerine Kurulur ve İşletilir	Sistemlerin Kurulmasında ve İşletilmesinde Aile Bireyelerine Öncelik Tanınır
<b>Yönetim Tarzı</b>	Katılımcı ve Profesyonel	Merkeziyetçi
<b>İletişim Biçimi</b>	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında, Aile Üyeleri ile Profesyoneller Arasında	Aile Üyeleri Arasında, Profesyoneller Arasında
<b>Karar Verme Şekli</b>	Oy Birliği ve Oy Çokluğu	Kurucu Ortağın Kararı ve Oy Çokluğu
<b>Toplantı Türleri</b>	Bilgilendirme ve Rapor Verme, Karar Verme, Planlama, Problem Çözme, Öz Eleştiri	Rapor Verme, Problem Çözme, Bilgilendirme
<b>Çatışma Çözüm Yöntemleri</b>	Kalıcı Çözüm Yöntemleri ve Çatışma Yönetimi	Geçici Çözüm Yöntemleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 152.

Eşgüdümlemenin başarılı olduğu örgütlerde şu hususlar söz konusudur (Şimşek akt. Şimşek ve Çelik, 2011:119);

- Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içine girmiş ve uyum içindedirler.
- Her bölüm, diğer bölümlerden haberdar olup, kendi departmanı ile diğer departmanların fonksiyonları arasında ne gibi ilişkilerin var olduğunu bilmektedir.
- Bölümler arası eylem birlikteliği için, sürekli kontrol işlemektedir.

Kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu şirketlerde, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıyla, en az hareket ve en kısa zamanda optimum maliyet ile üretim gerçekleştirilmesi mümkündür. Ayrıca kurumsallaşmış aile şirketlerinde personel planlaması, çalışan performansının değerlendirilmesi, terfi, ücret politikası, kariyer planlamasının yapıldığı, standartların oluşturulduğu ve stratejilerinin belirlendiği bir insan kaynakları politikası mevcuttur. Yoğun ve çok yönlü bir iletişim sisteminin olduğu kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, aile üyeleri ve/veya profesyoneller ile çalışanlar arasında çıkması muhtemel çatışmaların çözüme kavuşturulmasında etkin iletişim yöntemleri kullanılır. Yalnızca sorunların değil,

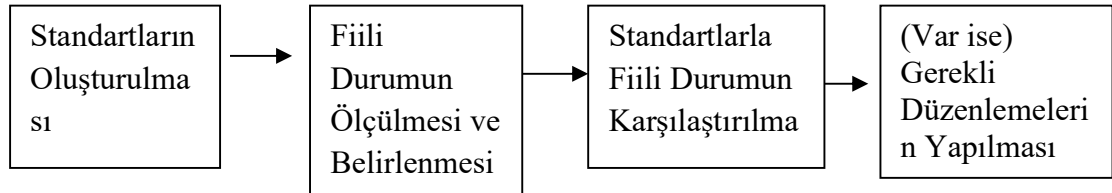
tecrübe, iyi fikirler, yenilikçilik gibi dinamizmin ve özgürlükçülüğün ve dolayısıyla gelişimin kaynağı olan tüm grup üyelerinin fikirlerine değer verildiği ve grup üyelerinin fikirlerini sakınmaktan çekinmeyeceği, örgütsel sessizliğin yaşanmadığı bir toplantı ve iletişim kültürü mevcuttur. Kararlar oy birliği veya oy çokluğu ile alınır (Karpuzoğlu, 2001:150-151).

### 2.1.5. Denetim (Kontrol) Sorunları

Günlük hayatımızda dahi sıklıkla karşılaştığımız bir olgu olan kontrol, denetim veya gözden geçirme gibi kavramlar ile ifade edilmekle birlikte bu kısımda yönetimin son fonksiyonu olarak ele alınacaktır.

Kontrol işlevi genel olarak faaliyetlerin amaçlara, kararlaştırılan usul, prosedür ve standartlara uygunluğunu denetlemek ve ihtiyaç halinde düzeltmeler yaparak faaliyetlerin amaç ve planlara uygun olarak sürdürülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan süreç olarak tanımlanmakla birlikte, belirlenen planların hayata geçirilmesinde görevli olan personelin etkinlik ve verimliliklerinin ölçülmesi ve planlarda yaşanacak sorunların giderilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması sürecidir (Bedük, 2010:149; Karpuzoğlu, 2001:153).

“Kontrol fonksiyonunun temel amacı, örgütün faaliyet sonuçlarıyla planlama aşamasında belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının denetlenmesidir” (Büyükhelvacıgil, 2010:231). “Örgütlerde planlar ve hedeflere gerçekçi uyumun sağlandığından emin olmak için faaliyetlerin sürekli olarak dinamik, atılgan ve esnek bir kontrol düzeni içinde denetlenmesi gerekir” (Şimşek ve Çelik, 2011:133).



Şekil 1. Kontrol Süreci

Kaynak: Aykut. 2010: 149.

Özellikle kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde informal denetim yapısı görülmektedir. İşletme yönetici/yöneticileri yazılı ve bilimsel tabanlı raporlar yerine, işletme içindeki aile bireylerinin yorumlarına güvenirlir. Bu sistem ile denetimde

aktarım da problemler ile karşılaşılabilceği gibi etkili bir kontrolün yapılması da çok güçtür. Aile bireylerine güven sebebiyle sıkı bir kontrol mekanizması çoğu zaman işletilmezken, denetim mekanizmalarında da standartlar ve bilimsel veriler kullanılmaz, kurumsallaşma düzeyi düşük, profesyonellerin ve danışmanların görev almadığı birçok aile şirketinde bu denetimin nasıl yapılacağı da bilinmemektedir (Tanta vd, 2004:552).

“Aile şirketlerinde denetim fonksiyonuna ilişkin özellikler” (Karpuzoğlu, 2001:154).

**Tablo 5. Denetim ve Aile Şirketleri**

	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>	<b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>
<b>Denetim Noktaları</b>	Hammadde ve Yarımamül Alımında, Kritik Aşamalarda, Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktada	Girdilerin Çıktılara Dönüştüğü Noktalarda
<b>Denetim Araçları</b>	Performans Değerleme, Gözlemler, Standartlar, Prosedürler ve Kurallar, İş Akış Şemaları	Standartlar, Prosedürler, Kurallar ve Gözlemler
<b>Denetleyen Kişiler</b>	Firma Sahibi, Aile Üyeleri, İlgili Birim Yetkilileri ve Uzmanlar	Firma Sahibi ve Aile Üyeleri
<b>Denetleme Zamanı</b>	Sürekli	Belirli Periyodlarda

Kaynak: Karpuzoğlu, 2001: 154.

Kontrolün etkin bir şekilde sağlanabilmesi için standartların belirlenmesi ve kuralların oluşturulması, raporlama sisteminin aktif edilmesi, iş akış şemalarının oluşturulması ve süreçlerinin belirlenmesi, geribildirim (feedback) sisteminin kurulması, maliyetlerin denetlenmesi ve sürekli gözetim altında tutulması ve sapmaların zaman kaybetmeden ilgililere iletilmesi ve denetim standartları üzerinde durulması gerekir. (Karpuzoğlu, 2001:153).

“Geleceğin desteklenmesi denetim alanlarının ilk basamağını oluşturur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan aile şirketlerinde, üretime başlamadan önce üretim kaynaklarının miktar ve kalite bakımından istenilen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve gelecekte ortaya çıkabilecek hatalar için en baştan önlemler alınmasına çalışılır. İş akışları ve işlemler sırasındaki denetimler denetimin ikinci basamağıdır. Üretim faaliyetleri yürütülürken ve üretimin özellikle kritik aşamalarında

yapılan bir denetimdir. Denetimin üçüncü basamağı ise girdilerin çıktılara dönüştükleri esnada yapılan denetimlerdir. Bütün bu denetimle faaliyetler icra edildikten sonra ilgili yöneticiler ya da denetim personeline periyodik olarak yapılır” (Karpuzoğlu, 2001:153).

## **2.2. AİLE ŞİRKETLERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ**

Dilimizde “Aklın yolu birdir.” diye bir deyim vardır; eninde sonunda sağduyunun galip geleceğini anlatmaktadır. Peki, gerçekten de böyle midir? Eğer böyle olsaydı, kurumsal mezarlık, olgunlaşmadan yok olmuş aile şirketleri ile dolu olmazdı. Dolayısıyla en iyi örnekleri bilmekten ve bunları uygulamaktan daha fazlası gerekiyor(Alacaklıoğlu,2009:77). Şirketlerin güçlerini çatışmak için değil, birleşmek için harcamaları gerekir. Bu bölümde bir arada uyum içinde çalışmanın önündeki engeller ve çatışma yönetimi üzerinde durulmuştur.

### **2.2.1. Çatışma Kavramı ve Türleri**

Çatışma birçok bilim dalında ele alındığından çok farklı tanımlamalar yapılmaktadır. “Çatışmanın sözlük anlamı, insanlar arasında uyuşmazlık, geçimsizlik, anlaşamama, rekabet etme, tartışma, ihtilaflar ve zıtlıklar anlamına gelmektedir” (Bedük, 2010:37). Ancak burada bilimsel yönlü örgütsel çatışmanın incelenmesi amaçlanmaktadır. “ Bu anlamda örgütsel çatışma, “örgütte iki kişi veya gruplar arasında kaynakların bölüşümü veya görev dağılımları ile bu kişiler veya gruplar arasındaki konum, amaç, güç, değer ya da bakış açısı farklılıklarından kaynaklanan çatışma ya da uyuşmazlık” şeklinde tanımlanabilir” (Şimşek ve Çelik, 2011:263).Bir başka tanım da ise; “Bir örgütte çatışma üyelerin ve grupların bir arada çalışamama sorunlarından kaynaklanan ve rutin çalışmaların durmasına veya aksamasına neden olan olaylar” (Eren, 1993:398) olarak tanımlanmıştır.

“Çatışmanın kökeninde davranış, duygu ve beklentiler yatmaktadır” (Bedük, 2010:37), “uyumsuzluk, zıtlasma, fikir ayrılıkları ve bakış açısı farklılıkları, çatışmayı oluşturan temel unsurlardır” (Şimşek ve Çelik, 2011:263). Çatışma, insan unsurunun bulunduğu her zaman ve yerde ortaya çıkması kaçınılmaz bir olgudur. Her aile üyesi ve iş görenler kendi çıkarını gerçekleştirmeye ve fikirlerini ön plana çıkarma çabasına

düşerler, kesin olmayan, öngörülemeyen ve anlaşılması zor olan durumlarda ortaya çıkar (Şimşek ve Çelik, 2011:263; Alacaklıoğlu, 2009:78).

Çatışmaya sebep olan faktörler araştırıldığında, şu hususlar ön plana çıkmaktadır;

1. İletişime ilişkin sebepler; anlayış zorlukları, algıda seçicilik, dinleme sorunları, etkisiz iletişim gibi sebeplerden kaynaklanan sorunlar.
2. Örgütsel yapıya ilişkin nedenler; örgütsel iklim, örgüt politikaları, statü ve güç, yönetime katılım, rol belirsizliği gibi sebeplerden kaynaklanan sorunlar.
3. Bireysel davranışlara ilişkin nedenler; ihtiyaçlar, stres, fikir ayrılığı, engellenme, kişilik uyumsuzluğu, kişisel ilgi ve hedeflerin farklılığı gibi sebeplerden kaynaklanan sorunlar.

“Çatışmalar insanların ve grupların davranışları üzerinde olumsuz etkiler oluştururken, çatışmalar sonucunda ortaya çıkan öfke, nefret ve korku gibi duygular da ruh sağlığını olumsuz etkiler” (Büyükhelvacıgil, 2010:210). “İş hayatının zorluklarından kaynaklandığı düşünülen birçok problem, aslında aile şirketlerine özgüdür ve çoğu zaman aile ilişkilerinden kaynaklanır” (Alayoğlu, 2003:138). “Uyuşmazlıkların çözüme kavuşturulmasında bazı durumlarda taraflardan biri bazen tatmin olmayabilir. Önemli olan uyuşmazlığa bulunan çarenin, örgütün bütününe sayılayacağı faydadır” (Şimşek ve Çelik, 2011:267). Çatışmaların artması stres, çaresizlik, ve kaçma davranışlarını doğurduğunu; duygusal tükenme, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinin arttırdığını; iş tatmininin düştüğü ve bireylerin kendilerini iyi hissetmediğini göstermiştir (Büyükhelvacıgil, 2010:210).

Ortak amaçlar ve değerlere sahip kişilerin ortak bir mekanda buluşup oluşturdukları sosyal gruplar örgütleri oluşturmaktadır. Bu gruplar, çatışmadan çok uzlaşma ile ortak amaçlara ulaşmaya yönelik işbirlikçi gruplar olmaktadır (Öğüt, 2012:31). “Başarılı bir geleceği garanti etmenin tek yolu, farklı bireylerin pozisyonlarını görmek için aile dinamiklerini anlamak ve en önemlisi net kurallar belirlemektir” (Alacaklıoğlu, 2009:81). Aile içi çatışmalarla ilgili önlem alınmazsa sayıları gün geçtikçe artar (Büyükhelvacıgil, 2010:210)ve;

- Toplumla ilgili itibar kayıpları,
- Yönetimsel kararlarla ilgili itibar kayıpları,
- Çalışanlar ile ilgili itibar kayıplarına neden olur.



Çatışmanın, daha iyi ilişkiler oluşturulması, psikolojik olgunluk, daha önceden göz ardı edilen problemlerin farkına varılması ve problemlerin tanınması, örgütsel değişimi sağlama, etkinliği ve verimliliği pekiştirme, farklı bakış açılarını görme ve yeni fikirlerin ortaya çıkması, ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması gibi yararları olabileceği gibi; taraflar arasında iş birliğinin azalması, iletişim bozuklukları, kararların gecikmesi, iş ile ilgi aksaklık ve problemlerin yaşanması gibi olumsuz sonuçlar ile de karşılaşılabilir (Bedük, 2010:38). Bu fark çatışmaların örgütün amaçlarına katkı sağlayabilecek fonksiyonel çatışmalar ya da örgütü amaçlarına ulaşmada geri bırakan fonksiyonel olmayan çatışmaların yaşanmasından kaynaklanır. Kurumsallaşma düzeyi düşük aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar, genellikle örgütün amaçlarından sapmasına sebep olabilecek fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel çatışmalar çeşitli yönlerden sınıflandırılmıştır. Çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, tarafların durumu, potansiyel-algılanan-hissedilen-açık çatışmalar, amaç-rol ve kurumlaşmış çatışmalar ile dikey-yatay ve emir-komuta-kurmay çatışması, türleri incelenmeye çalışılmıştır(Şimşek ve Çelik, 2011:267-271).

1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar: Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütün güçlenmesine katkı sağlayan çatışmalar olarak değerlendirilirken, fonksiyonel olmayan çatışmalar, örgütü hedeflerine ulaştırmayan veya amaçlara ulaşmada negatif etkili olan çatışmalar olarak değerlendirilmektedir.

2. Tarafları Açısından Çatışmalar: Bireylerin kendi içindeki çatışmalar, bireyler arası çatışmalar, bireyler ve gruplararası çatışmalar, gruplararası çatışmalar ile örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Burada üzerinde durulması gereken konu bireyler ve grupların olduğu her yerde -modern yaklaşımların bakış açılarına göre- çatışmanın olmasının muhtemel olması ile birlikte, yönetimin çatışmaları nasıl yönettiğidir. Çünkü bir çatışmanın yararlı ya da zararlı olacağı tamamen yöneticilerin tutumları ile şekillenir.

3. Potansiyel-Algılanan-Hissedilen-Açık Çatışmalar: Bu sınıflama, çatışmanın ortaya çıkış şekilleriyle ilgilidir. Potansiyel çatışma, çatışmaya sebep olabilecek nedenleri ifade ederken, algılanan çatışma, çatışmaya sebep olan kişi ya da grupların algılama ve çatışmayı yönetim tarzı ile ilgilidir. Hissedilen çatışma ise, çatışan tarafların

olaylara verdikleri tepkiler ve tutumlarını değerlendirirken, açık çatışmalar, tarafların fiilen ortaya koydukları tutumlara odaklanır.

4. Amaç-Rol ve Kurumlaşmış Çatışmalar: Bireyler ile grupların amaçları arasındaki farklılıklar amaç çatışmalarının kaynağını oluşturur. Rol çatışması, rollerin tanımlanması veya özel sebeplere bağlı olarak ortaya çıkabilirken, tarafların çatışma durumunda çözüme nasıl gideceklerinin, hangi yolları takip edeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği çatışma türüne kurumsallaşmış, standardının oluşturulmadığı çatışma türüne kurumsallaşmamış çatışma adı verilmektedir.

5. Dikey-Yatay ve Emir-Komuta-Kurmay Çatışması: Dikey çatışma, örgüt içerisinde alt üst ilişkisi içerisinde ki kişi veya kademeler arasında, yatay çatışma ise, aynı seviyedeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan çatışma türüdür. Emir-komuta-kurmay çatışması ise, örgütün özellikle üst düzey yöneticileri arasında gerçekleşen komuta-kurmay çatışması olarak nitelendirilen bir çatışma türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çatışma türü örgüt içerisinde etkili iletişim sağlanması açısından önemsenmekte, kararların alınması ve uygulanması esnasında yöneticilerin farklı bakış açılarıyla yaklaşımı güçlendirici bir unsur olarak görülmektedir fakat bu bakış açılarındaki bu farklılık iki grup arasında çeşitli çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olabilir.

### **2.2.2. Aile Şirketlerinde Yaşanan Çatışmalar**

Aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar fonksiyonel açıdan dört grupta incelenmektedir. Bunlar, görev çatışmaları, süreç çatışmaları, ilişki çatışması ve kuşaklar arası çatışmalar olmak incelenmektedir. Bu çatışmalardan kuşaklararası çatışmalar fonksiyonel olmayan ve örgütsel amaçlara ulaşmada engel teşkil eden çatışmalar olarak görülürken, diğer çatışma türleri çoğunlukla fonksiyonel çatışmalar olarak değerlendirilmektedir(Erdirençelebi, 2012: 140-141, Alacaklıoğlu, 2009:79).

1. Görev çatışmaları, işletme içinde ki görev ve işleyiş sırasında oluşan çatışmalardır. Bu çatışma türünde, işgörenler ile üstleri arasındaki görev ve sorumlulukların netleştirilmemiş olması ile işlerin yapılış ve tamamlanması ile ilgili belirsizliklerden kaynaklı sorunlar yaşanmaktadır.

2. Süreç çatışmaları bir işin yapılması sırasında izlenecek yolda yaşanan anlaşmazlıklardır. Görev çatışmaları neyin yapılacağı hususunda ortaya çıkan, süreç çatışmaları ise bir şeyin nasıl yapılacağı konusunda yaşanan çatışmadır.

3. İlişki Çatışmaları: “Bireysel ilişkiler ve duygular sebebiyle yaşanan çatışma türüdür. Bakış açısı farklılıkları, sürtüşmeler ve kişilerden hoşlanmama gibi sebeplerden ortaya çıkan çatışmalar ilişki çatışmaları olarak tanımlanır.

4. Kuşaklar Arası Çatışmalar: Çeşitli rol çelişkileri, aile-iş sorunlarının merkezinde yatar. Aktif görevde olan kuşak ile yeni jenerasyon arasında rol, görev, yetki ve sorumluluk gibi alanlarda çıkabilecek sorunları ifade etmekle beraber, kardeşler ve/veya diğer aile üyelerinin rol, görev, yetki ve sorumlulukları ile ilgili anlaşmazlıklar/uyuşmazlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çatışmalar, insanlar arasındaki iletişimi hem geliştirici hem de engelleyici özelliklere sahiptir. Tüm çatışma türleri kapsamında farklı değerlendirilirler. Görev ve süreç çatışmaları, bir orta yolun oluşturulmasına ve belirlenen hedeflere daha kolay erişilmesine hizmet etmekle birlikte, başlangıçta görev ya da süreç çatışması olan çatışmaların da bir süre sonra ilişki çatışmasına dönüşme ihtimali unutulmamalıdır (Büyükhelvacıgil, 2010:212).

“Aile içi bir takım ilişkilerin şirket yönetimine yansımaları, aile şirketlerinde yaşanan çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Şengün, 2011:79). “Aile şirketinin etkin yönetimi tüm menfaatlerin dikkate alınmasını gerektirir. Bu da aile şirketlerini diğerlerinden daha karmaşık hale getirir” (Alacaklıoğlu, 2009:78). Aile şirketlerinde kurumsal şirketlere göre daha büyük anlaşmazlıkların yaşanmasının temel sebebi, aile ve işle ilgili konuların iç içe geçmiş olmasıdır (Büyükhelvacıgil, 2010:212).

Aile şirketlerindeki çatışmalar adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve iş sahiplerinin yerlerini başkalarına bırakması konularında yoğunlaşmaktadır. Üyeler arasındaki ilişkiler, imkanların taksimi, hak edişlerin dağıtımını adalet konusunda karşılaşılan temel sorunlardır(Büyükhelvacıgil, 2010:212). Bildiğimiz en başarılı aile şirketleri, hem aile ilişkilerinin yönetimi hem de ticari başarıları için, aile ilişkilerinin ve dinamiklerini ön plana çıkarmış, etkin iletişim ile bu süreci doğru yönetmeyi başarmıştır. Aile içinde çatışma yaşanması yeterli planlama yapmayı ve mantıklı karar almayı engeller. Bu durumlar, aile üyelerinin ortak beklentilerine uygun düzenlenmezse, aile üyeleri arasında işin nasıl yönetileceği ile ilgili fikir ayrılığı kaçınılmaz olur. Çatışmaların etkin

yönetilememesi, sonuçları açısından aile şirketlerinde yıkıcı olabilir (Alacaklıoğlu, 2009:78).

Aile şirketlerinin kurumsal yönetimi için aile ve iş dinamiklerini birbirinden ayırmak gereklidir. Ailede her ne kadar kan bağına bağlılık ve birbirine düşkünlük olsa da, iş hayatında, kurallara bağlılık ve başarı odaklı kabul ilişkisi vardır (Alacaklıoğlu, 2009:79). “Görev çatışmasının hiç yaşanmaması çevreye uyum sağlamayı ve geleceğe matuf planlamayı güçleştireceği; yüksek düzeydeki çatışmanın da stratejilerin belirlenmesi ve hareket biçimlerinin tasarlanmasını engelleyeceği belirtilmiştir”. Süreç çatışmalarına bakıldığında ise, düşük düzeydeki çatışmalarda örgütte çalışanların yetenekleri ve işletme varlıkları etkin kullanılamamakta, yüksek düzeydeki çatışmalarda rol belirsizliği, rekabet ve kararsızlık ortaya çıkmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010:213).

Birçok psikologa göre aile şirketlerinde çatışmalar girişimcilik aşamasında başlar. Şirketin geleceği ile ilgili belirsizliğin, girişimcinin ailesi tarafından kabullenilememesi çatışmaların başlamasına zemin hazırlamaktadır. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde eskiye bağlılık ve geleceğin belirsizliği bu defa profesyoneller ile şirket sahip ve/veya ortakların arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olurken, gelecek nesle aktarılacak aile şirketlerinde ise devir konusunda çatışmalar yaşanmaktadır. Şirket yönetimini yaşı ilerlediği için kendisinden sonra ki nesle bırakan kurucuların olayların merkezinde kalmak ve karar verici olmak istemeleri nesiller arasında çatışma yaşanmasına sebep olmaktadır. “Yönetimin devri sırasında yaşanan çatışma, yönetimi devralacak kişinin seçimi hususunda çıkar. Yönetimi devralma beklentisi içinde olan genç kuşak aile bireylerinin her biri en uygun adayın kendisi olduğu düşüncesiyle adaylarla sürtüşme içerisine girer (Büyükhelvacıgil, 2010:213).

“Başarılı bir geleceği garanti etmenin tek yolu, farklı bireylerin pozisyonlarını görmek için aile dinamiklerini anlamak ve en önemlisi net kurallar belirlemektir”. “Üzerinde fikir birliği sağlayamayacakları başlıklar altında belirgindir. Bunların arasında aşağıdaki sorunlar bulunur:” (Alacaklıoğlu, 2009:79-81).

- Kimler şirkette çalışabilir?
- Yönetim Kurulu Başkanı kim olabilir?
- Kimler pay sahibi olabilir ya da olamaz?
- Aile yönetim kurulunda nasıl temsil edilecek?
- Aile üyesi pay sahipleri şirketten nasıl ayrılabilir?

- Aile hangi ana konularla ilgili danışmanlık alacak?
- Kâr payı politikaları konusunda nasıl karar verilecek?
- Yönetimin alacağı maaşlar ailenin onayından nasıl geçecek?
- Kurumsal vizyon ve strateji, aile değerlerini nasıl yansıtacak?
- Büyüyen ve değişen bir ailede, şirket herkesin isteklerini nasıl karşılayacak?

Aile şirketlerinden yaşanması muhtemel sorunların önceden belirlenmesi ve şirketin etkin ve verimli süreçler ile yönetilebilmesi için işletme sahip ve yöneticilerinin çatışma yönetimi sürecinde etkin rol oynamaları beklenir.

### 2.2.3.Aile Şirketlerinde Çatışma Yönetimi ve Çözüm Önerileri

“Çatışmaların sonuçlarının yararlı olması için doğru yönetilmesi gerekir. Çatışmaların etkin yönetilmesi kavramından çıkarılması gereken, çatışmaların verimliliği artıracak ve yapıcı çözümler sağlayacak bir çerçevede yönetilmesidir” (Erdirençelebi, 2012:165).“Çünkü bir çatışmada yönetimin çatışmaya bakış açısı ve olayları değerlendirme tarzı çatışmanın fonksiyonel olup olmayacağı hususunu şekillendirecektir”. “Çatışma ve örgütsel iş başarımı (performans) etkileşiminde, bireysel ve örgütsel dinamizmin teşvik edilmesi, çatışmayı taraflar arasında optimal noktaya taşıyabilir” (Şimşek ve Çelik, 2011:267). “Çatışmaların doğru yönetilmesi olumsuz çalışmaları ortadan kaldırdığı gibi, yararlı çatışmaları da örgüt açısında yararlı hâle getirir” (Erdirençelebi, 2012:166).

Yapılan araştırmalarda da elde edilen sonuçlara göre; “Aile şirketlerinde görülen çatışmaların çözüm yolları da, çatışmaya sebep olan kaynaklarda olduğu gibi, baba(kurucu), çocuklar, kardeşler, kuzenler, sonrada aileye katılanlar ve aile üyesi olmayan çalışanların davranışlarına bağlıdır. Bununla birlikte uzman konusunda uzman danışmanların davranışları da bir hayli öneme sahiptir” (Erdirençelebi, 2012:168).

Çatışmaların yönetilmesinde kullanılan yöntemleri Bedük (2010:38) şu şekilde sıralamaktadır;

- Bilmezden gelme-kayıtsız kalma
- Geciktirme yöntemi
- İnandırma yöntemi

- Yumuşatma yöntemi
- Üstün amaçlar belirleme yöntemi
- Problem çözme yöntemi
- Üçüncü bir gözün değerlendirmesi yöntemi
- Ortak bir düşman belirleme yöntemi
- Ortak noktada buluşma ve karşılıklı ödün verme yöntemi
- Oylama yöntemi
- Kaynakların arttırılması (yeni olanaklar bulma) yöntemi
- Bastırma yöntemi

Her ne kadar çatışmaların yönetilmesi için tavsiye edilen birçok yöntem olsa da, aile şirketlerinin dinamiklerini anlamak, farklılıkları, ihtiyaçları ve problemleri tam tespit etmek ve başarıyı yakalayabilmek için net kurallar belirlemek gerekmektedir. Başarılı bir gelecek yönetiminin oturtulamaması, ikinci kuşak aile üyelerinin işe yabancılaşmasına sebep olabilir (Alacaklıoğlu, 79-81).

Çocuklar arasında şirket adına zaman harcama ve ekonomik anlamda çatışmalar olması ihtimaline karşı alınan önlemler arasında aile anayasasında adaleti sağlayan şu ilkeler bulunmalıdır” (Büyükhelvacıgil, 2010:212).

- Şirkette çalışan bir aile bireyi diğer profesyoneller gibi maaşını alır, bunun dışında kârdan da kendisine pay düşer.
- Şirkette çalışmayan bir aile bireyi sadece kârdan pay elde edebilir.
- Çalışanın şirkette birikimi artarken, diğerinin sabit kalacak ya da çektiği için azalacaktır.

Nazan Yelkikalan bir aile şirketinde yaşanan çatışmaları önlemek için tavsiye edilen uygulamaları şu şekilde sıralamaktadır (Yelkikalan, 2006:202);

- ✓ Meritokrasi (meritocracy) temelli, açık güçlü liderlik
- ✓ Aile istihdam politikaları: Tazminat, istihdam, terfi
- ✓ Kurallara bağlı aile toplantıları
- ✓ Bağımsız yönetim kurulu ile güçlü, etkili yönetim
- ✓ Açık ve direkt iletişim
- ✓ Aile için olduğu kadar aile üyesi olmayanlar için de iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları.

Aile işletmelerinin doğası gereği çatışmaya sebep olabilecek birçok farklı etmenleri olmasıyla birlikte, rakiplerine üstünlük sağlayacak birçok özelliğine de rastlamak mümkündür. Ailenin ismiyle bütünleşmiş şirkete duydukları sadakat ve bağlılık duygusu, şirketin devamlılığı sağlamak için duydukları sorumluluk, şirkette sağlayabileceği kariyerin önemi gibi duygular aile bireylerini birlikte uyum içinde çalışmak için motive eder. “Bu ise ancak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak organların oluşturulması, planların yapılması ve belgelerin hazırlanmasıyla mümkündür” (Alayoğlu, 2003:138).

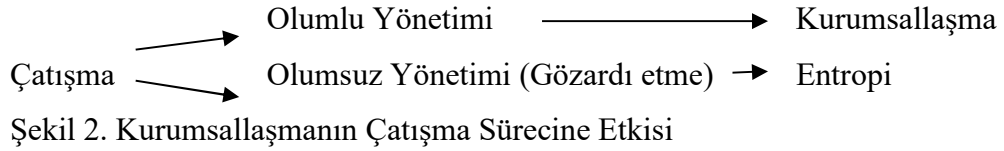
Çağımızda yaşayan bilgi toplumlarında, birey toplumsal yapının ve işleyişin merkezinde yer almaktadır. Bilgi, bireyin içinde kabul edilmektedir. Dolayısıyla en önemli kaynağın bilgi olduğu toplumlarda ilişkilerin ve organizasyon yapılarının bilgi-tabanlı, yönetim sistemlerinin ise, insan-merkezli biçimde tasarlanması gerekir (Öğüt, 2012:29)“Aile şirketlerinin ulaşması gereken en önemli amaçlardan biri, aile ve iş ilişkilerinin bir sisteme bağlanması ve kurumsal yönetimin sağlanması olmalıdır. Kurumsallaşma şirketlerin sürekliliğinin sağlanması ve yaşamının devam etmesi için temel dayanak noktası olarak düşünülmelidir, sorunlar yaşandığında çözüm reçetesi olarak kullanılmak yanlış olacaktır ” (Erdirençelebi, 2012:170-171)

Aile iş sistemindeki ihtiyaçlar incelendiğinde; büyüyen aile şirketlerinde yeni gerçeklere uyum sağlamada, çelişkileri yapıcı olarak yönlendirmede, güç paylaşımında ve kuruculardan sonra hayata devam etmede en önemli ihtiyacın değişim ihtiyacı olduğu görülmektedir. Ancak değişim, doğal yollarla ve acısız şekilde gelmez. Peki neden? Aslında ana sebep ailenin risk sevmeyen, duygusal, muhafazakâr (koruyucu) ve değişimi pek sevmeyen yapısıdır (Alacaklıoğlu, 2009:85).

Her şey iyi giderken aileler ilerisi için çok az plan yaparlar. Şirketin büyüklüğü ile ilgili değişiklikleri bazen planlarlar ama ilişkilerle ilgili bir planlama yapmazlar. İşler kötüye giderken de kötü zamanlar için plan yapmış olmayı dilerler. Fakat kurumsallaşma düzeyi düşük birçok aile şirketinde stratejik risk analizleri ve ilişki yönetimi kalıpları oluşturulmamıştır, zaten kötü ve zor zamanlardaki korku ve stres mantıklı ve adil düşünmeyi ve davranmayı zorlaştırır. Aile-şirket konu ve ilişkileri genellikle ikinci plana itilip, yüzleşilmek istenmez. Öncelik genellikle operasyonel iş konularındadır diyerek bahsedilmiştir.

Çatışmaların etkin çözülebilmesi için aile üyelerinin birbirlerine hoşgörü ile yaklaşması beklenir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinde, problem ne olursa olsun çözümünde şirket ön planda tutulmalıdır. En ufak bir tartışmada çantasını alıp çıkmaya meyilli yönetici ve/veya ortakların olduğu bir yapıda örgütsel başarı sağlanamaz.

“Aile şirketleri çatışmalara çözüm olarak denedikleri yöntemler sonuç vermediğinde, durumun daha da kötü gitmemesi için yollarını ayırma kararı verebilmektedirler” (Büyükhelvacıgil, 2010:217). “Aile şirketlerinde güç dinamikleri benzersizdir. Çoğu aile şirketinde, aile üyeleri önemli bilgilere ulaşabilir ve karar verme yetkisini ellerinde tutar” (Alacaklıoğlu, 2009:80). “Etkin iletişim becerileri ile şirketi ayakta tutamayan aile üyeleri, ayrılık safhasında etkin iletişim ile sorunları en aza indirmeye çalışmaktadırlar” (Büyükhelvacıgil, 2010:217).



Ancak taraflar ayrılıkları uzlaşma içinde çözmelidirler. Artık birlikte çalışmak istemeyen akrabalar işletmeye zarar vermemek için duygusallıktan uzak uzlaşma yoluyla beraberliklerine son vermelidirler. Aile şirketlerinde ayrılmalarda en çok sorun teşkil eden kısım pay sahiplerinin haklarını nasıl alacaklarıdır. Bu süreci kolaylaştırmak için kurumsallaşma çalışmaları sırasında hisse devir sözleşmelerinin yapılması, böyle bir çalışma yoksa bu konuda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınması gerekmektedir.

### 2.3.KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kişilerden bağımsız bir yönetim sisteminin etkinleştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması çabalarının bir ürünüdür. Yönetim sistemi ise, “şirketin kurumsal hedeflerini gerçekleştirmeye yarayan yönetim yapıları, süreç, plan, belge, politika, kural ve anlaşmaların bütünüdür” (Alacaklıoğlu, 2009:92).



### 2.3.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurum kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2014) Kurumsallık durumu; “İş bölümü ve departmanlar ile tam bir örgüt niteliğinde olma ve faaliyetlerde süreklilik sağlama şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2014).

Fındıkçı'ya göre (2014) “Kurumsallaşma, örgütün her anında kullanılan iletişim kanallarında ve her etkileşimde belirli kuralların hakim olmasıdır” Alayoğlu (2003:62) kurumsallaşma kavramından şu şekilde bahsetmektedir; kurumsallaşmanın çevresel uyum açısından değerlendirildiğinde, “dışardan gelen etkenlerle birlikte organizasyoniçindeki değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” şeklinde ifade edilmektedir. Burada üç hususa dikkat edilmelidir:

- Çevresel etkenlerle değişirler,
- Değişimi öğrenirler,
- Öğrenmeyle birlikte yeni duruma karşı standartları belirlerler.

“Kurumsallaşma bir şirketin bireylerden bağımsız olarak yönetilmesi, kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması kurumun süreklilik kazanmasıdır” (Bedük, 2010:155). “Kurumsallaşan yönetim, örgütün idare edilmesine ve denetlenmesine etki eden süreçleri, politikaları, kanunlar ve kurallarıiçinde barındırır” (Alacaklıoğlu, 2009:47). Kurumsallaşma bir başka tanımda şöyle ifade edilmektedir; “örgütün farklı ve ayırt edici bir karaktere sahip olması, kurallar, belirli iş yapış biçimleri, standartlar ve prosedürler geliştirmesidir” (Karpuzoğlu, 2001:72).

“Kurumsallaşma, en sadeifadeylehangi konuda olursa olsun her etkileşimde ve iletişimin her safhasında belirli kuralların olmasıdır. Başka bir ifadeyle bir insanın kişisel hayatından ailenin yaşamına, kurum ve kuruluşlar ile ilişkilerden, toplumsal ve uluslararası ilişkilere kadar yaşadığı bütün sosyal süreçlerde, belirli kuralların var olmasıdır” (Gür, 2011: 42). “Kurumsal yönetim, örgütün hedefleri ile birlikteaile üyeleri ve tüm çalışanlar arasındaki ilişkileri de kapsar” (Alacaklıoğlu, 2009:47). “Bütünsel anlamda kurumsal yönetim, örgütlerdekarar verici otoritenin etkin olduğu ve kontrol edilen kurallar, ilişkiler, süreçler ve sistemlerin tümünü kapsar” (Alacaklıoğlu, 2009:48).

Biz tamamen kurumsalız demek ne kadar yanlışsa; biz hiç kurumsal değiliz yolun başındayız demek de o kadar yanlıştır. İşletmeler faaliyetlerine başlayabilmek için en azından bazı hukuki sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Dolayısıyla kurumsallaşma ne başlangıç olarak 0 (sıfır) noktası, ne de tamamlanıp ulaşılan %100 noktası olmayan bir olgudur (Büyükhelvacıgil, 2010:109). “Kurumsallaşma bir örgütün çevresi tarafında kabul edilmesi ve süreklilik kazanması ile mümkün olmaktadır” (Bedük, 2010:155).

“Kurumsal yönetimin bir çok farklı boyutu vardır. Hesap verebilme, görevlerin netleşmesi ve denetleme ile kontrol mekanizmalarının kurulması kurumsal yönetimin önemli bir kısmını oluşturmaktadır” (Alacaklıoğlu, 2009:47). Her zaman amaçlarına ulaşan; tüm müşterilerin, tedarikçilerin ve çalışanların memnuniyetini sağlayan, rakip stratejilerini önceden tahmin eden, pazardaki değişimlere anında adapte olup bu sayede pazarı yönlendiren firmalara rastlamak da çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010:109).“Bu bağlamda kurumsal yönetimin hakim olduğu bir örgütte yer alan bireyler, sistemin bütünlüğü ve bireylerin ortak çıkarları ile üyelerin iyiliği için oyunu kurallarına göre oynamak zorundadırlar. Ekonomik verimlilik ise diğer önemli bir noktayı oluşturmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009:48).

Kurumsal yönetim (Tuncel, 2011:6);

- Şirket yönetimini profesyonellere bırakmak,
- Kontrolü kaybetmek,
- Kenardan seyretmek,
- Başkalarının sözüne göre davranmak,
- Danışmanlar arasında boğulmak,
- Örgüte ait sırları dışarı aktarmak,
- Uygulanamayacak kurallar koymak,
- Yalnızca profesyonel yöneticilerin çalışmasına fırsat vermek demek değildir.

Aksine kurumsal yönetim işletmenin etkinliğini artırarak rekabet edebilme gücünü artırmak ve devamlılığı sağlayabilmek için sistemleşme çalışmasıdır.

Kurumsal yönetim sistemi şu öğelerden oluşur (Alacaklıoğlu, 2009:48):

- Kurumsal yönetimini ilkeleri ve uygulanacak kurallar,
- Kurumsal yönetimi düzenleyecek ve denetleyecek ortak akıl,
- Hukuki yapı,
- Yönetim Kurulu'dur.

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) prensiplerine göre; İyi kurumsal yönetim, adillik sorumluluk, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin uygulanmasını gerektirmektedir (Alacalıoğlu, 2009:8).

### 2.3.2. Şirketleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar

Sermaye Piyasası Kurulu borsada işlem gören şirketler için, uyması gereken zorunlu kurallar belirlemiştir. Bunlar ortaklar, yönetim kurulu üyeleri, örgütten menfaat sağlayan kişiler, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ile ilgili düzenlemeleri içermektedir (SPK, 2014). Her ne kadar tüm aile şirketleri, borsada işlem gören şirket statüsünde olmasa da, kanun koyucu, mesleki usuller ve çevresel etmenlerden kaynaklanan bazı zorunluluk ve/veya standartlara uymak zorunda kalırlar. Örneğin; şirketler daha kurulmadan kanun koyucu bazı yasal işlem ve belgeleri tamamlamalarını zorunlu kılar.

Kurumsallaşma dinamik bir süreci ifade eder. Bu yolcuğa çıkan şirketler kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için belirli çalışmalar yapmak durumundadırlar. “Sağlıklı bir kurumsal yönetim, dürüstlük, açıklık, doğruluk, güven, performansa odaklanma, şirkete bağlılık, hesap verebilme ve sorumluluk unsurlarını içermelidir” (Alacaklıoğlu, 2009:48-49). “Şirketlerin kurumsallaşması; profesyonel yönetime geçerek net bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarının net bir şekilde belirlenmesi ve kayıt altına alınması, yetki ve sorumlulukların faaliyetlere uygun dağıtılması, iş ve görev tanımları yapıp yazmayı, iş yönetmelikleri oluşturması ve belirlenen kurallar çerçevesinde yönetilmesini ifade eder” (Bedük, 2010:156).

Alacaklıoğlu (2009:49-50) kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkelerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Pay sahiplerinin hakları ve eşitliğin sağlanması: Örgütler pay sahiplerinin haklarına saygılı olmalı ve haklarını kullanmalarına yardımcı olmalıdır. Burada en önemli husus, hak sahiplerine haklarını etkin kullanabilmeleri için doğru, açık, net anlaşılır bilgileri zamanında ulaştırmak ve onları gerekli toplantılara katılmaya teşvik etmektir.
- Diğer paydaşların menfaatleri: Şirketler, tüm yasal paydaşlarına karşı hukuki ve diğer yükümlülükleri olduğunu unutmamalıdır.
- Doğruluk ve etik davranışı: Şirketler, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticileri için, etik ve sorumlu karar verme konusunu destekleyecek bir yönetmelik

geliştirmelidirler. Şunu da unutmamak gerekir ki, yalnızca dürüstlük ve etiğe güvenmekle başarıya ulaşılmaz.

- Kamunun aydınlatılması ve şeffaflık: Şirketler, pay sahiplerine karşı hesap verebilir olmak için, yönetim kurulu ve diğer yöneticilerin rol ve sorumluluklarını netleştirmeli ve herkesçe anlaşılır hale getirmelidir. Aynı zamanda, şirketin, finansal raporlamasının doğruluğunu bağımsız şekilde tasdik ettirmek ve bütünlüğünü güvence altına almak için kurallar uygulamalıdır. Şirketin finansal konularına yönelik açıklamaları, yatırımcıların net ve gerçek bilgiye ulaşabilmeleri için zamanında ve dengeli olarak yapılmalıdır.

Bu şekilde hem şirketlerin kurumsallaşma sürecinde şeffaflığı ve yönetilebilirliği sağlamak için kendi içinde belirli standartların getirilmesi ve düzenlemelerin yapılması beklenirken, bir yandan da kanun koyucular ve ilişki içerisinde olduğumuz dış çevre tarafından belirli kurallara uymamız beklenir. Bu husus da şirketlerin ilişkide olduğu dış çevreden; devlet, ticari ve/veya mesleki kuruluşlar gibi kural koyucuların zorunlu kıldığı kurallar düzenleyici/zorlayıcı unsurlar, sektörel ve mesleki normlara uyma gereklilikleri normatif/kural koyucu unsurlar, kültüre dayalı olarak ortaya çıkan ve şirketlerin uyması beklenen davranışlara ise kültürel unsurlar olarak karşımıza çıkmakta (Erdirençelebi, 2012:183-186).

### **2.3.3. Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler**

Kurum kültürü, eğitim alt yapısı, yönetimin kalitesi, insana yönelik tutum ve davranışlar, kurumsallaşmayı etkileyen faktörler arasında sayılabilir (Bedük, 2010:155).

#### **2.3.3.1. Kurum Kültürü**

Kültür, “toplumsal gelişme sürecinde oluşturulan maddi ve manevi bütün değerler ile bu değerlerin oluşmasında, gelecek nesillere aktarılmasında kullanılan, insanın egemenliğinin ölçüsünü göstermek için doğal ve toplumsal çevresine göstermek için kullandığı araçların tümü” olarak tanımlanmaktadır. (TDK, 2014)“Örgüt kültürü ise; organizasyonun bu kültürel araçları çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar verme sürecinde kullanması ve uygulamalarını şekillendiren temel felsefesi olarak değerlendirilebilir. Bir örgüt içinde hâkim olan kurallar ve ortak değerler bütünüdür” (Bedük, 2010:154).

Kurum kültürü, bir şirketin tarihi, temel değerleri, hikâye ve kahramanları, tören ve seremonileri, sembolleri, şirketin liderleri, şirketteki kültürel bağ, şirket içindeki örgütsel hava gibi birçok farklı öğenin birleşiminden oluşan bir özellik taşımakta, şirket içindeki uygun davranış kalıplarını tanımlayarak örgütsel davranışlara açıklık getirmekte, davranışlarda tutarlılık sağlamakta, şirketi diğerlerinden farklılaştırmakta ve örgütsel etkinliği sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010:118).Yönetimin dinamik ve yenilikçi bir örgüt kültürünü içselleştirmesi, bilgi ve teknoloji gelişmelerini takibe imkân sağlayarak örgütü rekabette üstünlüğüne taşıyacak bir tutumdur (Öğüt ve Bülbül, 2003:120).

### **2.3.3.2.Yönetimin Kalitesi**

“Yönetim, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere finansal imkanları, envanteri, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı madde ve malzemeleri, ve zamanı birbiriyle uyum içerisinde, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür” (Eren, 1993:3). Yönetimde teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Teknik boyut, profesyonellerin uzmanlık alanını ifade eder. Beşeri boyut, insan etkenine bağlıdır. Kavramsal boyut ise yöneticinin, şirketin bütününe büyük resim olarak görebilmesini ifade eder (Bedük, 2010:288).

Yönetimin kalitesini artıracak olan elbette ki yönetici/lider olacaktır. Kurumsallaşmada “ben” kavramı yerine “biz” kavramının kullanılması liderinin tutumuyla doğrudan ilişkilidir. Demokratik bir lider yeni fikirlere açık olmanın işletmenin yararına olacağı farkındadır. Amaçlar ve hedefler belirlenirken grup üyelerinin fikirleri alınır ve bu sayede çalışanların yetenekleri inkişaf eder (Şengün, 2011:32). Yönetimde paydaşlar ile iletişime önem veren yeni bir kavram olarak kullanılan yönetim çağdaş bir liderlik/yöneticilik için günümüzde hayati öneme sahiptir. “Yönetişim şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, adil olma kavramlarını ön plana çıkarmaktır” (Çekin, 2013:108). Paydaşları dikkate alınan yönetim çalışmalarının, yönetimin kalitesini artırması beklenir.

### **2.3.3.3. Eğitim Alt Yapısı**

“Eğitim; davranışçı psikolojiye göre, bireyde öğrenme becerileri yoluyla arzulanılan davranış değişiklikleri oluşturma sürecidir. Yapılandırmacı yaklaşım ise, eğitimi, yaşantılar sürecinde, deneyerek, gözlem yaparak, deneme-yanılma yoluyla, kendi bilişsel şemalarını şekillendirdiği süreç olarak tanımlamaktadır” (Bedük, 2010:59). İşletme bilimi için üzerinde durduğumuz nokta ise; eğitimin süregelen iş ve vazifeler için aranılan bilgi ve beceriye sahip insan kaynağını elde etme çabası olduğudur (Şimşek ve Öge, 2012:251).Günümüzde her alanda, özellikle teknoloji alanında hızlı değişim ve gelişimler yaşanmaktadır. Devamlılıklarını koruyabilmek için mal ve hizmet üreten işletmeler bu değişime ayak uydurmak zorundadır. İşletmelerin “Toplam Kalite Yönetimi” çalışmaları da eğitimin önemini günden güne artırmaktadır, çünkü “Toplam Kalite Yönetimi; örgüt kültüründe değişim felsefesini ifade eden bir yönetim düşüncesidir” (Tekin, 2009:36).

JackWelsh şöyle demektedir; “Bir kuruluşun öğrenme, öğrendiğini de hızlı eyleme geçirme yeteneği rekabette en önemli üstünlüktür.” “Çalışanlara sağlanan şirket içi eğitimler, okullarda öğrenilen teorik bilgilerin rutin çalışma sahasında uygulanabilmesi için, ihtiyaca uygun güncel teknolojik ve sosyo-ekonomik gelişmelere uyumlu yeni bilgi ve verilerin aktarılması sürecidir” (Yıldız, 2010:18).

### **2.3.3.4. İnsana Yönelik Tutum ve Davranışlar**

Küresel rekabette, işletmede çalışan personele yalnızca bir yönetim faktörü olarak bakan anlayış yıkılmış, yerine insanı merkeze alan bir yönetim anlayışı kullanılmaya başlanmıştır. Gelişen bilgi ekonomisi sürecinde entelektüel sermaye önem kazanmıştır. Bilançoda görünmeyen fakat işletmeler için rekabette üstünlük sağlamada önemli bir yer teşkil eden entelektüel sermaye olgusu işletmeler için bilgi odaklı yönetimin temelini oluşturmaktadır. Bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı çağımızda, insan kaynaklarının inovasyonel ve dinamik bir örgüt kültürüne sahip olması bilgi ve teknoloji eskimesi sorunu yaşanmasının önüne geçebilir (Öğüt ve Bülbül, 2003:120; Bedük, 2010:66-67).

### **2.3.3.5.Örgüt Yapısı**

“Örgüt yapısını oluşturan faktörler, örgütün fiziksel varlıkları ile soyut değerlerini oluşturan örgüt iklimi ve örgüt kültürünün bütününden oluşur”(Genç, 2012:373). İş örgütleri belirli bir hedef için bir araya gelerek çalışan yapılardır. İş örgütlerinin başarılı çalışması ve etkinliği yakalayabilmesi için iyi bir sisteme ihtiyaçları vardır. Birimler arasındaki etkileşimde örgütün iletişim alt yapısı önem arz etmektedir. “Şirketin örgütsel yapısı tasarlanırken yönetimin niteliğine, faaliyetlerin etkinliğine ve çıktılarının verimliliğine dikkat edilmelidir” (Yıldız, 2010:17).

“Nitelikleri bakımından bilgi çağı olarak değerlendirilen günümüzde, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için bilgi çağı teknolojilerinden mümkün olduğunca yararlanmak zorundadır. Örgüt yapısı bilgi teknolojileri ile değişebilmektedir. Değişime hızla adapte olan örgüt daha atik bir yapılanma ile rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir. Müşterilerin hızlı hizmet taleplerine çözüm olarak işletmeler bilgi teknolojileri kullanarak müşterilerinin ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilir” (Şengün, 2011:33).

### **2.3.4. Şirketlerin Kurumsallaşma Amaçları**

Kurumsallaşmanın temel amacı, kurumların temel faaliyetlerinde kişilerden ve onların bireysel yönetim faaliyetlerinden bağımsız hale gelmesi ve yönetimde sürekliliğin sağlanmasıdır. Kurumsallaşma ile şirketler çevreye uyum sağlamak için çaba sarf ederek, belirli sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir. Bu hedeflerden bazılarının meşruiyet kazanma, öngörülebilir olma, istikrar sağlama, uyumluluk ve kaynak artırma olduğu söylenebilir (Erdirençelebi, 2012:195).

Kurumsal yönetim anlayışı bir örgütün mevcut çıkar çatışmalarından mümkün olduğunca soyutlanarak, kanunlara, piyasa şartlarına ve yönetim biliminin temel prensiplerine uygun olarak, belirlenmiş ilkeler dahilinde hareket edilmesidir. İyi bir kurumsal yönetimin uygulanabilmesi için, şirketin yönetim ve denetiminin, hesap verebilirlik, açıklık, sorumluluk ile birlikte, işin doğası gereği etkin bir adalet sistemi ile çalışılmasını gerektirir (Erdikler, 2006; Güner, 2006).

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan araştırmalar aile şirketlerinin%66'sının ikinci kuşaktan sonra faaliyetlerine devam edemediğini, 3. kuşağa geçebilenleri ise ancak %17'sini oluşturduğunu göstermektedir.

Türkiye’deki istatistikler de bundan çok farklı değildir, TAİDER Aile İşletmeleri Derneği’nin yaptığı araştırmaya göre aile şirketlerinin yalnızca %30’u ikinci kuşağa geçebiliyor, 3.kuşağa geçebilenlerin oranı %12 ve 4.kuşağa geçebilenlerin oranı yalnızca %3 olarak belirlenmiştir(Oğuz, 2016).

Dolayısıyla, bu göstergeler bize günümüzde kurulan aile şirketlerinin bir çoğunun kurumsallaşma çalışmalarında başarılı olmamaları halinde ikinci kuşaktan sonra var olmasının bir hayli güç olduğunu gösteriyor. Geline bu noktada aile şirketlerinin devamlılığını sağlamanın rekabet gücüne önemli katkılar sağlayacağı beklenmektedir (Akın, 2005).

“Kurumsallaşmanın temeli standartları önceden belirlenmiş bir sistem ve herkesin ortak kullanacağı etkin bir dil oluşturmamasına dayanmaktadır. Şirketin bekâsı için gerekli olan kurumsallaşma, şirketin değişim ve yeniliklere açık olmasını sağlayan en önemli unsurdur” (Aşan, 2010:16). Böylece profesyoneller işletmenin icra faaliyetlerini üstlenirken, yönetim kurulu önemli denetim noktaları ile uzun vadeli planlar ve stratejik kararların alınmasında görev alırlar.

Kurumsal Yönetimin ile Amaçlanan (Karakurt):

- pay sahiplerinin haklarının korunması,
- hakların etkin kullanılması,
- pay sahiplerinin eşit kurallar ve eşit güvenlik sahibi olmaları,
- pay sahiplerinin tamamının şeffaf bir anlayışla bilgilendirilmeleri,
- mali tablolar ve performans raporları ile örgütün yönetimine ilişkin etkin uygulamaların yürütülmesi ve bunlara ilişkin açıklamaların, zamanında ve doğru olarak yapılması,
- Şirket iç/dış denetim yönetiminin, örgüt bünyesine, pay sahiplerine ve kamuoyuna hesap verebilme sorumluluğunu sağlayacak şekilde düzenleme altında tutulmasıdır.

### **2.3.5.Kurumsallaşmanın Başlıca Unsurları**

Literatürde kurumsallaşma kavramını oluşturan unsurlar açıkça belirtilmemiştir. Fakat kurumsallaşmanın unsurlarının bilinmesi işletmelere yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bu kısımda kurumsallaşmanın unsurları üzerinde durulacaktır(Apaydın, 2007:47, Karpuzoğlu, 2001:75-77).



### **2.3.5.1. Formalleşme**

Formel örgüt yapıları, homojen, önceden belirlenmiş ussal kurallara göre oluşturulup etkinlikte bulunan, devamlı olan, insani ilişki ve paylaşımların biçimsel olarak düzenlendiği örgüt yapılarıdır (Bedük, 2010:81). Formalleşme ise; “prosedürlerin yazılı hâle getirilmesi, faaliyetlerin prosedürlere uygun yapılması, görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olmasıdır. Formalleşmenin temel işlevi, kontrolün ve koordinasyonun sağlanması ile istikrar kazandırmasıdır.

### **2.3.5.2. Profesyonelleşme**

Şirketlerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, profesyonellerin meslek örgütleri ile bir araya gelmesi ve otonom profesyonellik yapısını oluşturmaları ile, mesleki normlara bağlılığı ile gerçekleşir. İşletmenin profesyonelleşmesi ve yöneticilerinin otonom olması, uyum sağlamayı kolaylaştırmakta, güvenilirlik kazandırmakta, örgüt kapasitesini artırmaktadır.

### **2.3.5.3. Kültürel Güç**

Etik kuralların, normların ve değerlerin işletme kültüründe yaygın olması ve kabullenilme düzeyi işletmenin kültürel gücünü oluşturur. Kültürel gücü yüksek işletmeler koordinasyonu ve kontrolü sağlamada başarılı olurlar.

### **2.3.5.4. Hesap Verebilirlik**

Faaliyetlerin çevresel kurumların değerlerine uygun olarak yürütülmesi, şeffaflık, faaliyetlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, sosyal sorumluk, işletmelerin hesap verebilirliğinin unsurlarını oluşturmaktadır. Hesap verebilirlik işletmeye, meşruluk ve güvenilirlik kazandırır.

### **2.3.5.5. Tutarlılık**

İşletmelerin güvenilirlik ve meşruluğunu artıran bir diğer faktör olan tutarlılık; verilen sözlerin tutulması, misyon, belirlenen stratejiler ve faaliyetler arasındaki uygunluk, aynı sektörde faaliyet gösteren benzer iş yapan işletmelere benzerlik, aynı durumlarda aynı tepkileri verme unsurlarından oluşmaktadır.

#### **2.3.5.6. Sadelik**

Sadelik yalın organizasyon yapısı ile çalışmaktır. “Yalın organizasyon yapısı, eylemlerin hayata geçirilmesinde imkan dahilindeki en kısa iş akışının kullanılması, bölüm ve kurum politikalarının net ve açık olması, faaliyetlerin yürütülmesini en az enerjiyle en kısa zamanda gerçekleştirecek çalışma sisteminin kurulmasıdır”.

#### **2.3.5.7. Farklılaşma**

İşletmenin yapısını, iç ve dış çevre koşullarının durumuna göre şekillendirilmesidir. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda organizasyonun farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini artırarak, rekabet gücü kazandırırken, durgun ve belirli ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmez. Bir örgütte organizasyon yapısının tam anlamıyla bölümlere ayrılarak farklılaşması işleyişin yüksek düzeyde kurumsallaşmasına ve bütünleşme sağlandığında örgütün bütünü görebilme ihtiyacının artmasına sebep olmaktadır.

#### **2.3.5.8. Esneklik**

İşletmelerin iradesi dışında meydana gelen tehlikeler karşısında varlığını tehdit eden iç ve dış çevre riskleri karşısında hareket kabiliyetinin yüksek olmasını ifade eder. Bir örgütün çevresel uyumu yakalamada esnek ve hızlı davranış sergileyebilmesi kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini, çevreye uyumunda yavaş ve/veya atıl davranış sergilemesi kurumsallaşma düzeyinin düşüklüğünü gösterir denilebilir.

#### **2.3.5.9. Özerklik**

İşletmenin geleceğine hakim olan sahipler ile yöneticilerin karar alma ve faaliyetleri yürütmesinde kendilerine özgü niteliklere ve ayırt edici yeterliliklere sahip olması olarak ifade edilebilir. Yani organizasyonların özgürlüklerini ellerinde bulundurması ve diğer organizasyonlardan ayırt edilebilecek bir kimlik kazanmasıdır.

### **2.4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA**

Tarih, gelecek nesle aktarılamadığı için yok olup giden aile şirketleri örneği ile doludur. Bu bölümde aile şirketlerinde kurumsallaşma incelenmektedir.

### **2.4.1. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Engeller**

İşletme yazınında her geçen gün önemi artmakta olan bu konuda Karpuzoğlu'nun (2004) yaptığı çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşması önündeki, engeller şu şekilde belirtilmiştir;

#### **2.4.1.1. Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller**

##### **a) Planlamaya İlişkin Engeller;**

- Geleceğin planlamaması, günü kurtarmanın amaçlanması,
- Şirket planlamasına odaklanılamaması, aile planlarının şirket planlarının önüne geçmesi,
- Uzun vadeli hedefler belirlenememesi,
- İşletme ile aile üyelerinin misyonlarının netleştirilememesi,
- İşletmenin ve aile üyelerinin vizyonlarının olmaması ya da vizyonların birbirine uygun olmaması,

##### **b) Organizasyona İlişkin Engeller;**

- Kurucuların karar almada aceleci davranması,
- Eylemlerde hiyerarşiye dikkat edilmemesi,
- Kurucunun ve üst düzey yöneticilerin denetim alanlarının fazla geniş tutulması,
- Pozisyonlar için aranacak özelliklerin tam ve net bir şekilde belirlenmemiş olması,
- Aile üyelerinin koyulan kuralları ihlal etmeleri,
- Sorumluluklar ve yetki alanlarının ihlaller ile çiğnenmesi,
- Şirket yapısının kurucuya bağımlı olması.

##### **c) Yürütmeye İlişkin Engeller;**

- Girişimcinin proaktif yaklaşıma sahip olmaması,
- Kurucunun ve üst yöneticilerinin yakın denetimi desteklemeleri,
- Kurucunun şirketin bütününe ilgilendiren kararları yalnız almak istemesi,
- İşletmenin büyümesi ve kârlılığın artması ile şirkette çalışmak isteyen aile bireylerinin sayısının artması,
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile bireyleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,

- Aile üyelerinin piyasa şartları ve performansa dayalı ücretlendirme çalışmalarına rıza göstermemesi,
- İnsan kaynakları politikalarında (terfi, atama, kariyer planlama, işe alma vb.) kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve iş görenlerin dikkate alınmaması,
- Finansman ihtiyacının karşılanmasında güvenilirliğin yeterli kabul edilmesi,
- Aktif olarak işleyen bir ölçme ve performans değerlendirme sisteminin olmaması,
- Hissedarlar arasında kâr payının dağıtımına ilişkin bir standardın belirlenememesi
- Harcamaların denetiminde aile bireylerinin yaptıkları giderlere dikkat edilmemesi,

d) Koordinasyona İlişkin Engeller;

- Profesyonel yöneticilerin üst düzey toplantılara katılımının aile üyeleri tarafından engellenmesi,
- Aile üyesi hissedarların sistemli ve programlı toplantılar yerine iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları,
- “Kurum içinde yer alan profesyonellerin yöneticileri ve işletmeyi kurum kültürüne uygun olmayan bir şekilde yanlış yönlendirmesi (Büyükhelvacıgil, 2010:114).

e) Kontrole İlişkin Engeller;

- Her bir eylemin işletmeye sağladığı katma değerini ölçen, belirlenen standartlardan sapmaları zaman kaybetmeden ortaya çıkararak ve faaliyetleri aksatmadan denetim sağlayan bir kontrol mekanizmasının olmaması,
- Etkin performans ölçme ve değerlendirme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının süreçlerinin açık ve net bir şekilde oluşturulamaması,
- Sağlıklı bir raporlama sisteminin olmaması,
- Kontrol sisteminde kritik noktaların tespit edilememesi,
- Disiplin sisteminin yalnızca profesyonel çalışanlara yönelik düzenlenmiş olması.

#### 2.4.1.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Karpuzoğlu'na göre (2004) kurumun işleyiş ve karar alma biçimleri gösteren kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri beş maddede toplanmaktadır;

- İşin gerektirdiği değerler ile aile değerlerinin ayrıştırılamaması,
- Şirket içi roller ile aile içi rollerin birbirine karışması,

- Kişiselleştirilmiş dil kullanımı (işletme içinde anne, baba gibi ifadelerin kullanılması; hitap ederken sen kelimesinin tercih edilmesi vb.)
- Çatışmaların etkin yönetilememesi,
- Davranışların iş/iş yeri disiplinine uygun olmaması.

Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken karşılaşılan problemlerde çözüm yolları hep aile bağları ve/veya ilişkileri içerisinde aranmaktadır. Çözüm olarak da şirketin gelecek nesle nasıl devredileceği konusunda reçeteler hazırlanmaktadır. Fakat bu öneriler sorunu bir sonraki nesle devretmekten ileri gitmeyeceğinden kısmi ve eksik bir bakış açısıdır. Asıl problem, ayrı birer kolektif birim olarak karşımıza çıkan aile ve işletme arasındaki etkileşimlerde çıkar ve güç çatışmalarında yatmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma düzeyi düşük birçok aile şirketinde sıklıkla görülen nepotizm(akraba kayırmacılığı) kurum kültürü açısından kurumsallaşmanın önünde engel teşkil etmektedir(Büyükhelvacıgil, 2010:141).

#### **2.4.1.3. Çevre Koşullarına Uyum ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller**

Bir kurumun çevresine uyumu ile ilgili kurumsallaşma engelleri şu şekilde sıralanmaktadır (Kapuzoğlu, 2004:47);

- Kurucunun, çevresel faktörleri yeterince iyi değerlendirememesi,
- ARGE politikalarının olmaması,
- Veri toplama ve analiz etme sisteminin olmaması,
- Kurucunun, şirketi kurduğu ve ilk başarılarını elde ettiği stratejilerden ayrılamaması

Kapuzoğlu'nun (2004) yapmış olduğu çalışmaya göre, aile şirketlerinde yaşanan ve/veya yaşanması muhtemel olan sorunlara ilişkin öneriler işletmelerin çözüm önerileri geliştirmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.4.2. Sürecin Önündeki Zorluklar**

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önünde birçok zorluk ile karşılaşılmaktadır. Aile ve iş dinamiklerini anlamakta yaşanan güçlükler bu sorunların temelini teşkil etmekte; akrabalar ve profesyoneller ile çalışmayı öğrenmek ve değişimleri yönetmek sürecin önündeki diğer zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009:77-85). Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında yaşanan temel sorunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Aile üyelerinin eski fikirlere bağlı olması ve şirket sahiplerinin ikna edilmesinin güç olması,
- Şirket sahiplerinin örgütü ve faaliyetleri sürekli kontrol etmek istemesi, yetki devrine yapmamaları. Kurumsallaşmayı istememeleri, Üst yönetimin kurumsallaşmayı kabul etmemesi,
- Profesyonellerin her icraatına müdahale edilmesi,
- Kontrolü kaybetme korkusu,
- Mevcut yapının değişmesi için parasal kaynak ile zaman ihtiyacı,
- Şirketin yenilenme korkusu (Yıldız, 2010:22).

### 2.4.3. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşamama Nedenleri

Kurumsallaşma; “bir örgütün bireylerden ziyade kurallara ve standartlara bağlı yönetilmesi, sahip olduğu prosedürlere dayanarak iş yapma usul ve yöntemlerini belirlemesi bu sayede diğer işletmelerden farklı ayırt edici kimliğe sahip olmasıdır” (Bedük, 2010:155).

Aile kurumu ise; birbirine bağlılık üzerine tesis edilmiş bir kurumdur. Aile iş sistemindeki ihtiyaçlara baktığımızda; gerçeklere uyum sağlama, sürekliliği yakalama, çelişkileri yapıcı olarak yönlendirmede ve güç paylaşımındaki en önemli ihtiyacın değişim ihtiyacı olduğu görülmektedir. Aile ile iş sisteminin birbiriyle uyumlu halde çalışmasının önündeki temel engelin, kişilerden bağımsız bir yapının oluşturulamaması gösterilebilir (Alacaklıoğlu, 2009:85).

Aile şirketlerindeki;

- Gelenekçilik, Tutuculuk, Nepotizm,
- Profesyonellere güvenmeme ve/veya yönetimi profesyonellere devredememe,
- Bilimsel verilere güvenmeme ve/veya bilimsel temelli faaliyet sergileyememe,
- Merkeziyetçi örgüt yapısı.Karmaşık örgüt yapısı ve/veya rollerin belirlenememesi,
- Aile ve iş dinamiklerini birbirinden ayıramama ve/veya aile ve iş dinamiklerini uygun bir iklimde yürütememe
- İş akış süreçlerinin oluşturulamaması ve/veya uygulanamaması,

- Çalışanlar arasında performansa dayalı terfi, ücret, prim vb. sisteminin olmaması ve/veya bu süreçlerin profesyonel olarak yürütülememesi,

gibi birçok etken aile şirketlerinde kurumsallaşmanın önünde engel teşkil etmektedir.

Globalleşen dünya ekonomisinde rakipler karşısında ayakta kalmak ve daha ziyade rekabette üstünlüğü yakalamak için iç ve dış çevresel unsurlara uyum sağlamanın gerekliliği bugün had safhadadır. Bilginin en kıymetli sermaye olduğu bilgi çağında, “şirket yönetimleri, müşteri gereksinimleri ve insan kaynakları ihtiyaçlarını, bu ihtiyaçların nasıl karşılanması gerektiğini sürekli olarak araştırmak, değerlendirmek değişimi yönetmek durumundadır” (Öğüt, 2012:58). Böylesine dinamik bir yapıda gelecek nesillerde de hayatını sürdürmek isteyen aile şirketleri çağın gerekliliğine uygun sistemler ile kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaktadır.

## **2.5. ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA SÜRECİ**

### **2.5.1. Kanunen Tanınma**

Şirketlerin yapısı oluşturulurken yasalara uygunluk dikkat edilmesi gereken ilk konudur. Hukuki çerçevesi ister serbestçe oluşturulabilsin ister kanunlarca çerçevelenmiş olsun asıl önemli olan konu, şirketlerin yönetsel ve örgütsel ihtiyaçlarını yerine getirme zorunluluklarının olmasıdır. Örgütsel yapının zorlayıcı ve mecburi kuralları yapının tesisini ve işletilmesini büyük oranda etkilemektedir (Ülgen, 1990:172). Ayrıca “Şirketler toplumların yaşaması ve gelişmesi açısından büyük öneme haiz olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadırlar” (Atlı, 2007:37).

Ülkemiz açısından ticari işletmeler Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu, İş Kanunu, İcra İflas Kanunu vb. kanunlar ile diğer yasal mevzuat tarafından korunur, onanır, hareketleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır ve düzenlenir. “Kurumsallaşma çalışmaları yürüten şirketler yasal değişiklikler ve sosyal yaşamın gerekliliklerini göz önünde bulundurmalıdırlar Bu anlamda kurumsallaşma, şirketin bu zorunlulukları benimsemesi ve yasal koşullara uyması olarak ortaya çıkmaktadır” denilerek adı geçen eserde bahsedilmiştir.

### 2.5.2. Varlığın Sürekli Kılınması

Şirketler kuruluş esnasında büyüklük, üretim alanı ve kapasite, dağıtım kanalları ve beklenen gelişmeler gibi temel unsurları göz önüne alarak kuruluş amaçları doğrultusunda işletme içerisindeki görev, faaliyet ve davranışları düzenleyen bir yapı oluştururlar. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliklere sahip ve değişen koşullara ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olmaları gerekir (Ülgen, 1990: 129). “Örgütlerin varlıklarını sürekli kılmaları ise örgütsel ve bireysel amaçların uyum içerisinde gerçekleşmesini sağlayarak ekonomik, psiko-sosyal ve toplumsal konumlarını güçlendirir. Keza kurumsal bir örgütte yukarıda belirtilenlerin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanların da örgütün sürekliliği üzerine odaklanmaları ve örgüt varlığını tehdit eden unsurları minimize etmeleri, uzun dönemli amaçlara ulaşılabilmede etkilidir” (Karpuzoğlu, 2001:79). Sonuç olarak, işletmelerin varlıklarını sürekli kılmada ihtiyaç duydukları temel yapının statik konumdan, amaçlarına ulaşmada değişen koşullara süratle uyum sağlayabilen dinamik bir yapıya geçme ihtiyacı olduğu söylenebilir.

### 2.5.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Her örgüt kendisine uygun bir yaşam düzeni kurar ve bu düzeni sürekli ve sağlıklı kılmaya çalışır. Devamlılığın sağlanması için ise örgütsel ve yönetsel amaçlara uygun oluşturulan yapıyı değişken koşullara uygun olarak kurmak niyetiyle bireysel-örgütsel amaç ve değer uygunluğunu göz önünde bulundurmalıdırlar. Örgütler sosyal organizmalardır, üyeleri bireyler ya da gruplar tarafından oluşabilen, üyeleri arasındaki ilişkilerden beslenerek olgunlaşan kendisine has amaçları gerçekleştirmek için çeşitli çabalar sarf eden gruplardır (Eren, 1998:149)

Her örgütün temelini en belirgin özelliği ile sosyal bir varlık olması olan bireyler oluşturmaktadır. Ayrıca bireyler başka kişiler ile ilişki kurarlarken genellikle kendi isteklerini ve çıkarlarını ön planda tutarlar. Dolayısıyla çoğunlukla örgütlere kendi hedeflerine ulaşmak ve gereksinimlerini karşılamak için katılırlar ve kendilerine has amaçlara ulaşmak için örgütlerden yararlanırlar. Örgütlerin vizyon ve misyonları kuruluş amaçlarını ifade etmektedir ve vizyonlarına ulaşmak için gayeleri ve hedefleri doğrultusunda iş görenlerden faydalanarak ve değişen koşullar doğrultusunda



hedeflerini ve amaçlarını düzenleyerek bekâlarını sağlamaya ve gelişimlerini sürdürmeye çalışırlar (Karpuzoğlu, 2001:80).

Görüleceği üzere bireysel ve örgütsel amaç uyumu sağlanmadan etkin bir çalışma sisteminin kurulamayacağı söylenebilir. Bu nedenle kurumsallaşmaya yönelen şirketlerin en temel çalışma alanlarından birisi bireysel ve örgütsel amaç uyumu sağlayarak etkinliğini artırma çabası olmalıdır.

#### **2.5.4. Kurumsal Kimlik Kazanma**

Ekonomide sürekli yaşanan değişim, rekabeti hızla artırmakta, aile şirketlerinin geleceğe güvenle bakabilmeleri için kurumsal kimlik kazanmayı zorunlu hale getirmektedir (Atılğan, 2011:79). Aslında birçok aile şirketinde, ‘Aile Kurumsal Yönetim Sisteminin Kurulması’ aşamasına gelmek mümkün olabilir. Politikaları, iş kurallarını, ana sözleşmeyi, ve aile anayasasını resmileştirme süreci, genç kuşağın ya da yaşlı kuşağın planlaması gibi kişisel ihtiyaçların cevaplanmasına paralel götürülmeli, stratejiler belirlenirken bugünün şartları ile birlikte geleceğe matuf kararlar alınmalıdır. Aile ve iş liderinin motivasyonu ile sebatı ve danışmanın dayanma gücü ve yaratıcılığı başarının en önemli belirleyici olacaktır (Alacaklıoğlu, 2009:89).

Selznick bir örgütün sadece resmi bir yapının hayata geçirilmesi ile var olamayacağını, bununla birlikte üyeler ve gruplar arasında da uyumlu bir etkileşimin ve amaç birliğinin de mevcut olmasının gerekliliğini savunmaktadır. Kurum olarak organizasyon kavramı, ayırt edici bir kimliğe bürünmeyi ifade ederken, kurumsal kimliğin ortaya çıkması başta kurumsal kültürün benimsenmesi ve yaşanması ile örgütü diğer organizasyonlardan ayırt edici bir kimliğe sahip olmasını sağlayacak çalışmalar sonucunda ortaya çıkar (Karpuzoğlu, 2001:80).

Kurumsal kimliğin kazanılmasında yaş önemli bir faktör olarak görülmektedir. Buna göre genç organizasyonlarda kurumsal kimlik kazanılması için yapılacak çalışmalar daha kolay kabul edilip uygulanabilecekken, yaşlı organizasyonlarda bu değişimlere gidilmesi ve kurumun bu değişikliklere adapte olması, kurum kültürü olarak kabul edilmesi daha zor bir süreç olacaktır (Kıran, 2007:51). Profesyonel yöneticiler ile çalışmak kurumsal kimlik kazanmanın şartlarından biridir. Şirket sahiplerinin, işlerinin başından ayrılmadan kurumsallaşma yoluna giderek, işin yönetimini profesyonel yöneticilere devretmelidir (Karasioğlu ve Erdemir, 2004:603).

Sonuç olarak kurumsallaşma sürecinin son adımı işletme örgütünün kendisini diğer örgütlerden ayır eden farklı bir yapı, ilişki ve değer sistemine sahip olmasıdır (Karpuzoğlu, 2001:81).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AİLE ANAYASASI UYGULAMALARI

Aile anayasası kurumsallaşmak ihtiyacı hisseden aile şirketleri için atılacak önemli bir adımdır. Bu bölümde aile anayasası irdelenmektedir.

#### 3.1. AİLE ANAYASASI KAVRAMI

Bir çok farklı bakış açısı ile aile anayasası tanımlanabilir. Aile şirketlerine örgütlenme açısından baktığımızda; ailenin örgütlenmesini, aile arasındaki yapıyı, aile fertleri ile şirkette çalışan yöneticilerin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketin imkanlarında nasıl ve hangi şartlar ile yararlanacağını düzenleyen kurallar bütünüdür (Kapuzoğlu, 2004:160). “Aile anayasası, aile üyelerinin yetki ve sorumlulukları üzerinde düzenleyici bir kurallar bütünlüğü niteliğindedir ve aile içindeki iletişim ve ilişkiyi geliştirmeye yönelik düzenlemeler içerir” (Karpuzoğlu, 2004:160).

Aile anayasası, aile üyeleri arasında yaşanan ya da gelecekte yaşanma ihtimali olan sorunları düzenlemek ve şirketin sürekliliği için ihtiyaç olan temel konuların, aile üyelerinin tamamının bir araya gelerek tartışmalar neticesinde fikir birliği ile onaylanarak belirlenen temel ilkeleri içeren yazılı bir metindir (Alayoğlu, 2003:86-87).

Karpuzoğlu ise; aile anayasasını, ailenin ve aile üyelerinin işletme ile ilgili uymak zorunda olduğu yazılı ve yazısız temel kuralları olarak tanımlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004:160). Yani, ailede aynı soyadını taşıyan kan bağı ya da evlilik ile bu hakkı kazanmış kişilerin; aile ve şirket içi ilişkiler ile üçüncü şahıslar ve işletmeyle olan ilişkilerinde rehber vazifesi gören; aile üyelerinin tamamın tarafından benimsenen; bütün aile üyelerine aynı standartla uygulanan ve uyulmadığı takdirde önceden belirlenmiş yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi olarak düşünülmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008:183). Fark edileceği üzere yazılı kuralların yanında yazısız normlardan da bahsedilmektedir. Yaşlı aile şirketlerinde yıllardan beri uygulanan kurallar yazılı olmasa dahi uyulması zorunlu hale gelen temel değerleri oluşturacaktır.

Aile Anayasası aile şirketlerinin ana konularını barındıran, aile fertleri arasında aile ve iş ilişkilerini sağlıklı sürdürebilmeleri için temel kuralları ve yol gösterici unsurları ihtiva eden bir belgedir. Aile anayasası ailenin misyonunu ve sahip olduğu değerleri içermekle birlikte geleceğin nasıl şekillendirilmeye çalışılacağı ile ilgili pusula görevi de görmektedir. Aile üyelerinin sorumluluklarını, gelecek kuşağın nasıl yetiştirileceği ve hangi temel değerlerin aşılacağı ile birlikte aile konseyinin çalışma ilkelerini belirler. Ayrıca aile anayasasında kâr payının ve idarenin nasıl dağıtılacağı, aile varlıkları ve mirasın gelecek kuşaklara nasıl aktarılacağı hususundaki kurallarnet bir şekilde belirtilir. Aile Anayasası, aile ve iş ilişkilerinin nasıl yürütüleceği konusundaki kuralları düzenleyen, aile içi iletişim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerde esas alınacak davranış kurallarını belirleyen, emeklilik politikalarında aile üyelerinin durumunu, performans standartlarını ve işe giriş-çıkış şartlarını belirleyen kurallar bütünüdür (Günver, 2004:174-175).

Dashew (2001), şirketin misyonunu aile anayasasının en önemli parçası olarak nitelendirmektedir. Şirketin misyonu, aile üyeleri ve şirket çalışanlarının işletmenin varlık sebebini ve bireylerin şirket içindeki rolleri veya pozisyonlarının şirketin amaçlarına hangi düzeyde yardımcı olacağını da bilmelerini sağlayan önemli bir kavramdır (Adsan ve Gümüştakin, 2006:180).

“Ailenin misyonu, ailenin geleceğe uzanmak için özünü nasıl koruyacağını ve devir planlamasının nasıl yapılacağını temelinin oluşturur. Ailenin misyonuna yansıyanlar aynı zamanda ailenin kültürel özelliklerinin de yansımasıdır. Aile misyonu iki ana bölümden oluşmaktadır” (Zaim vd.,2012:25):

- ✓ Ailenin var olma amacını ifade eden temel varlık sebepleri ve üstlendiği görevler ile diğer ailelerden farklılık gösteren yanları,
- ✓ Gelecek nesillere yüzyıllar geçse de öğüt olarak bırakılan ve her ne şartta olursa olsun uymaları beklenen ailenin temel değerleri.

İşin ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine katılmak istemeleri, eşlerin müdahaleleri vb. konulardaki uygulamaları kapsayan böyle bir yazılı metnin olarak bir aile anayasasının bulunması, aile üyelerini rahatlatıcak; çıkması muhtemel çatışma ve huzursuzlukların önüne geçilmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003:87).

### 3.2. AİLE ANAYASASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Aile anayasası aile şirketlerine ve aile şirketi sahiplerine fayda sağlar. Aşağıda aile anayasasının avantajları ve dezavantajlı yanları listelenmiştir. (Karpuzoğlu, 2004:160).

Avantajlar;

- ✓ Aile üyelerine yol göstererek rehberlik eder,
- ✓ Ailelerin iç iletişimini güçlendirir,
- ✓ Temel aile değerlerinin gelecek kuşaklara aktarılmasını sağlar,
- ✓ Aile üyeleri arasındaki dayanışmayı ve iş birliğini artırır,
- ✓ Ortak güdülenme meydana getirir,
- ✓ Herkes için eşit uygulanması tarafsızlık ve güven oluşturur,
- ✓ Üst yönetim aile üyelerinin şirket imkânlarından yalnızca bireysel çıkarlarına uygun olacak şekilde faydalanmasının önüne geçer,
- ✓ Aile içindeki sağlıklı ilişkileri destekler ve geliştirir,
- ✓ Ailenin amaçlarını netleştirir,
- ✓ Ailenin kararlılığını destekler, kararlılığın sebebini izah eder,
- ✓ Adaleti güçlendirir,
- ✓ Şirketin ve çalışanların performansını artırır,
- ✓ İş tatmini kolaylaştırır,
- ✓ Aileye sadakat artar,
- ✓ Ailenin birlik duygularını güçlendirir.

Dezavantajlar;

- ✓ Esnetilemez katı kurallara sahiptir,
- ✓ Ailenin tüm üyelerini aynı fikir birliğinde buluşturmak zordur,
- ✓ Hazırlanması için uzun zamana ihtiyaç duyulur.

“Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları karşılaştırıldığında, avantajlarının daha fazla olduğunu görülmektedir. Bu avantajların, aile arasındaki birlikteliği kuvvetlendirdiği ve şirket performansını güçlendirdiği ifade edilebilir” (Karpuzoğlu, 2004:161).

### 3.3. AİLE ANAYASASININ AMACI

Aile anayasasına neden ihtiyaç duyulduğunun açıklanmaya çalışıldığı bu bölümde, tüm aile ve/veya işletme üyelerine temel disiplinleri açıklayacak, anlaşılır, kısa ve öz ifadeler ile anayasanın temel amaçları ifade edilmesi gerekliliği öngörülmektedir.

Aile Anayasası hazırlanırken amaç kısmında şu hususlar üzerinde durulmalıdır (Fındıkçı, 2008:158):

- Kurumsallaşmanın gerekliliği, ehemmiyeti ve ana amaç olarak kabul edilmesi,
- Anayasanın hazırlanmasına kimlerin katıldığı ve hazırlık süreci,
- İşletmedeki tüm işleyişin, aile anayasasının belirlediği temel esaslar çerçevesinde gerçekleştiği,
- Anayasanın ailenin ve işin daha verimli ve yararlı bir etkileşim ile destekleyici olması araç olarak görülürken, amaç olarak anayasada belirlenen temel kurallara herkes tarafından uyulmasının beklendiği,
- Yönetim kurulu üyeleri dışında anayasanın gizli kalması gerektiği.

### 3.4. AİLE ANAYASASININ KAPSAMI

Aile anayasasının kapsamı üç temel başlıkta incelenmektedir ve bu kurallara tüm aile üyelerinin uyması beklenir, (Karpuzoğlu, 2004:161).

- ✓ Aileye ilişkin düzenlemeler,
- ✓ İşletmeye ilişkin düzenlemeler,
- ✓ Anayasaya ilişkin düzenlemeler.

Karpuzoğlu (2004:161), Büyükhelvacıgil (2010:234-235), Alayoğlu (2003:87-88) ve Atlı (2007: 55-56) Aile anayasası kapsamında düzenlenmesi gereken unsurları şu şekilde sıralamaktadır:

Aileye İlişkin Düzenlemeler;

- ✓ Aile üyesi olmanın getirdiği soyadını taşımanın sorumlulukları,
- ✓ Aile üyelerinin her daim yardımsever olmayı benimsemeleri,
- ✓ Sosyal Sorumluluklar (Şirketin topluma karşı sorumlulukları),
- ✓ Aile ve iş ilişkilerinde iletişimi geliştirme,
- ✓ Aile arasında aile toplantıları tertip etme,
- ✓ Evlilik sözleşmeleri düzenleme,

- ✓ Kâr payı dağıtım usullerinin belirlenmesi,
- ✓ Aile üyelerine sağlanacak imkânlar/yararlar
- ✓ Gelecek neslin yetiştirilmesi,
- ✓ İşletmede çalışmayacak çocukların geleceklerinin planlanması,
- ✓ Vasiyetname, devir/miras planlarının hazırlanması,
- ✓ Ölüm, boşanmalar, ayrı yaşamalar, sakatlanmalar, evlenmeler, evlilik dışı çocuklar, birinci ve ikinci evlilikten olan çocuklar, askerlik, hastalık, iş görmezlik,
- ✓ Temel değerler,
- ✓ Aile ilişkileri.
- ✓ Ailenin sahip olduğu ortak geçmişini gelecek nesillere aktarmaya ilişkin kuralların belirlenmesi
- ✓ Aile adını yaşatmaya ve müspet bir aile imajının oluşturulması ve korunmasına yönelik politikalar,

#### İşletmeye İlişkin Düzenlemeler;

- ✓ Aile ve şirket lideri ile yönetim usûlleri
- ✓ Pay sahiplerinin üçüncü kişilere devrettikleri işlerin yapılması,
- ✓ Gelecek kuşaklara işletmenin devredilmesi
- ✓ Çoğunluktaki payın ve azınlıktaki hisse senetlerini değeri,
- ✓ Aktif-pasif pay sahiplerinin hakları ve yükümlülükleri,
- ✓ Hisse devri ve satışı,
- ✓ Aile şirketi adına ve/veya aile üyelerinin şirkete karşı borçlanması,
- ✓ Aile işletmenin temel değerleri ve muhafaza edilmesi,
- ✓ Yatırımların usûlü,
- ✓ Yönetimin devredileceği varisin seçilmesi ve yönetime hazırlama,
- ✓ Beklenmeyen ölüm veya iş görmezlik,
- ✓ Emeklilikten sonra sağlanacak imkanlar ve koşulları,
- ✓ Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- ✓ Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- ✓ Aile işletmesinin bütününden, kâr payından, sahip olduğu ününden ve kariyer imkânlarından faydalanma.

Anayasaya İlişkin Düzenlemeler;

- ✓ Amaç,
- ✓ Kapsam,
- ✓ Değişiklik usûlleri,
- ✓ Uygulanacak yaptırımlar,
- ✓ Karar makamı,
- ✓ Uygulama prosedürleri,
- ✓ Görev ve sorumluluklar

Bu düzenlemelerden de anlaşılacağı gibi aile anayasası tüm aile ve işletme ilişkilerini düzenler. Kapsamının oldukça geniş olması ve herkesin uyması gereken kurallar ve düzenlemeler içermesi, herkes tarafından açık ve net bir şekilde anlaşılır olmasını gerektirmektedir. Karışıklıklara sebep olmamak için, uzmanların yardımıyla ve aile üyelerinin katılımıyla hazırlanması, temel ilkelerin yalın ve sade bir biçimde ortaya konması gerekmektedir.

### **3.5. AİLE ANAYASASININ HAZIRLANMA SÜRECİ**

Aile anayasası yoğun emek harcanarak ve saatler süren toplantılar sonucunda oluşturulabilen bir süreçtir. Anayasa hazırlanırken, aile için önemli ve çatışmalı hususlar veya gelecekte çatışma yaşanma ihtimali yüksek hususlar üzerinde odaklanılır. Dolayısıyla hazırlanma sürecinde zamana ihtiyaç duyulduğu tüm ilgililer tarafından bilinmelidir. Ayrı ayrı önem arz eden mirasın paylaşılması, ailenin bütünlüğü, çalışma şartları, devir planı, sahiplik, emeklilik gibi hususların tartışılmasına uzun zaman ayrılarak, aile üyelerinin onayı alınmalıdır. Aile anayasasının hazırlanma süreci şu şekilde özetlenebilir(Karpuzoğlu, 2004: 166-167):

- ✓ Aile Formunun Düzenlenmesi (Aile içerisinde 14 yaşını doldurmuş aileye kan bağı veya evlilik ile bağlanmış olan, ailenin soyadını taşıyan, şirkette çalışan ya da çalışmayan tüm bireyler yazılmalıdır.)
- ✓ Aile anayasasına neden ihtiyaç duyulduğunun net bir şekilde belirlenmesi,
- ✓ Aile konseyi üyelerinin hangi yöntem ile seçileceğinin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi
- ✓ Aile konseyinin oluşturulması



- ✓ Aile konseyi oluşturmanın amacının; çalışma koşullarının, seçim yönteminin, görev süresi, görevde kalma şartları ve ayrılmanın kurallarının belirlenmesi,
- ✓ Aile misyonunun oluşturulması,
- ✓ Ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti
- ✓ Aile anayasası çerçevesinin oluşturulması
- ✓ Aile ve iş için alt çalışma gruplarının belirlenmesi
- ✓ Taslak bir anayasa oluşturulması,
- ✓ Taslağın aile toplantılarında sunulması, aile üyelerinin görüşlerinin alınması
- ✓ Aile anayasasının son haline getirilmesi
- ✓ Aile anayasasını yeniden düzenleme / değiştirme koşullarının belirlenmesi
- ✓ Sistemin aile anayasasının uygulanmasına uygun hale getirilmesi
- ✓ Anayasaya aykırı davranışlarda uygulanacak disiplin cezalarının belirlenmesi
- ✓ Aile anayasasının son halinin aile toplantısında sunulması ve aile üyelerine dağıtılması.

Grldği gibi aile anayasasının hazırlanabilmesi için atılacak ilk adım aile anayasasını hazırlayacak aile konseyinin oluşturulmasıdır. Bu kapsamda aile konseyini oluşturacak aile bireylerinin belirlenmesi, aile konseyi üyelerinin seçimi, konseye başkanlık edecek liderin belirlenmesi ve seçilmesi, konseyde görev yapacak diğer aile bireylerinin görevlerinin belirlenmesi gibi süreçler takip edilmelidir. Aile konseyi oluşturulduktan sonra konseyin görevi, yetki ve sorumlulukları, konseye ye olma ve/veya ayrılma/çıkarılma şartlarının belirlenmesi, konseye seçilme ve görev alma gibi kurulların açık ve net bir şekilde belirlenmesi ve ortaya konulması gerekmektedir. Bundan sonra ailenin temel değerlerini de barındıran aile misyonu belirlenmeli, güçlü ve zayıf yönler ortaya konulmalıdır. Anayasasını amacı ve kapsamı belirlenerek alt çalışma grupları oluşturulmalı, aile anayasası için taslak hazırlanmalı ve aile bireylerinin görüşlerinin alınması için aile konseyine sunulmalıdır. Aile bireylerinin oluru alındıktan sonra aile anayasası nihai hale getirilmeli ve anayasanın maddelerinin düzenlemesi ve/veya değiştirilmesi ile ilgili uygulanacak hükümlerin belirlenmesi gerekir. Son olarak aile konseyinde sunulmalı ve kabul edilen nihai metin aile formundaki tüm bireylere dağıtılmalıdır. Bu aşamadan sonra anayasa hükümlerine uyum konusunda tüm aile bireyleri teşvik edilmeli, uymayanlar hakkında gerekli cezai işlemin uygulanması sağlanarak, anayasanın kurum kültürü olarak benimsenmesine

çalışılmalıdır. Dolayısıyla burada en önemli husus anayasanın aile bireyleri tarafından kabul edilmesi olacaktır.

### **3.6. AİLE ANAYASASININ TEMEL İLKELERİ**

Aile anayasasının temel ilkeleri, anayasanın hazırlanması, benimsenmesi ve uygulanmasını sağlayacak temel yapıtaşlarıdır. Dolayısıyla bu ilkeler anayasada ve uygulanmasında ağırlığını hissettirmeli, kuruma ait değerlerin varlığını vurgulamalıdır. Bu nedenle kurumun kültürünü etkileyecek ve şekillendirecek olan maddelerin hazırlanmasında titizlikle çalışılmalıdır (Özuysal, 2006:23).

Anayasanın ilkeleri şu maddelerden oluşabilir (Fındıkçı, 2005:160):

- Aile üyelerinin aile değerlerini her zaman ön planda tutması, karşılıklı saygı ve sevginin korunması
- Aile işletmesinin uzun ömürlü olmasının hedeflenmesi,
- Genç kuşağa devrin önceden belirlenmiş bir standart ile yapılacağı,
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulacağı,
- Kurum değerlerinin aile değerlerinin önünde tutulacağı,
- Aile anayasasının koruyucu ve yaşatıcısının aile konseyinin olacağı,
- Aile konseyinin ve şirket yönetim kurulunun aile anayasasını bir bütün olarak korumasının ve yaşatılmasının teminatı olduğu.

### **3.7. AİLE ANAYASASININ TEMEL BÖLÜMLERİ**

Aile anayasasında bulunması gereken temel bölümler (Erdoğan, 2007:122-123):

1. Amaç ve İlkeler
  - Aile anayasasının amacı ve önemi
  - Aile anayasasındaki temel ilkeler
2. Hissedar Sözleşmesi: Hisse yapısı ve değişme şartları
3. İşletme Adının Kullanımı
4. Yönetim Organları, Görevleri ve İşleyişi
  - Aile meclisi oluşumu yapısı ve işleyişi
  - Yönetim kurulu oluşumu yapısı ve işleyişi

- Yönetim kurulu başkan ve üyelerin görevleri
- Yönetim kurulunun çalışma biçimi
- 5. Yönetim Devri
  - Yeni kuşakların yetiştirilmesi
- 6. İnsan Kaynakları
  - İşletmeye giriş ilkeleri
  - Yedekleme ve ayrılma ilkeleri
  - Aile üyelerinin hakları ve yükümlülükleri
  - Aile üyelerinin eğitimi
  - Aile üyelerinin ücret yönetimi
  - Aile üyelerinin performanslarının değerlendirilmesi
  - Aile dışı çalışanların (YK üyesi, yönetici vb.) durumu
- 7. Aile Üyeleri Arasındaki İlişkiler ve Çatışma Yönetimi
- 8. Anayasa değişiklikleri, Yaptırımlar ve Uygulama Prosedürleri

### **3.8. ÖRNEK AİLE ANAYASASI**

Aile anayasasına sahip olan ve bu düzenlemeleri ve kuralları aile ve işletme uygulamalarında kullanan şirketler arasında MitsuiGroup, Ford-Bryson ve Barker Farm sayılabilir. Japonların ünlü Mitsui şirketi 1673 yılında MitsuiHaçirobei tarafından kurulmuştur ve 1694 yılında aile ve şirket için koymuş olduğu kuralların önemli bir bölümü, bugün hala aile anayasası içinde yer almaktadır. Günümüzde cirosu 200 milyar \$'a yaklaşan şirketin sürekliliğinde, 320 yıl önce Haçirobei'nin koyduğu 13 maddelik Mitsui Aile Anayasasında yer alan geleneklere bağlılığın etkisi olduğu söylenebilir. Japon Mitsui grubunun, ünlü Mitsui Anayasası dahilinde ele alınan konular aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010:237; Özel, 2002):

- Aile üyeleri birlik beraberlik içinde olmalı ve saygı ve iletişimi korumalıdır,
- Şirket içindeki aile sayısı artışının kontrol edilmesi.
- Ailenin gelişimi için tutumluluğun desteklenmesi, gereksiz harcamaların yapılmaması.
- Her işte aile büyüklerinin ve aile üst aklının tavsiyelerine uygun hareket edilmeli.

- Kâr payının bir bölümünü yenilenme ve gelişme için ayırdıktan sonra kalan kısmını pay sahiplerine adalet ile dağıtın,
- Gereksiz emekli olup işten el ayak çekmeyi düşünmeyin.
- Şubelerin mali tablolarını sürekli kontrol edin.
- Yaşlanan, güçten düşen nesli yeni kuşak ile değiştirin.
- Asla başka bir işle uğraşmayın.
- Yeni nesli çıraklıktan başlatarak işin içine dahil edin ve işi öğrendikçe yeteneklerine uygun birimlerde değerlendirin.
- Ticarete başarılı olmak için muhakeme gücünüzü artırın.
- Aile üyeleri arasında istişare çok önemlidir.
- Devlet büyüklerinize saygı duyun, ülkenizi sevin ve görevlerinizi yerine getirin.

Mitsui aile anayasasına bakıldığında bireysellikten ziyade, kamu yararı ve yurtseverliğe vurgu yapıldığı görülmektedir. Baker Aile Anayasasında ise, Mitsui'den farklı olarak iki temel husus üzerine odaklanılmaktadır. Aile değerleri ve işletme değerleri. Baker Ailesi'nin önem verdiği değerler; herkesin inancına saygı göstermek, gelecek neslin iyi eğitilmesini sağlamak ve faydalı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak yer almaktadır. İşletme yönetimi açısından ise, teknolojiden en verimli şekilde faydalanmak için araştırmalar yapmak ve günün ihtiyaçlarına uygun teknolojik gelişimi sağlamak, öğrenmede verimi en üst düzeyde tutmak ve kazanılan bilgileri paydaşlar ile paylaşmak, aile üyelerinin kendilerini, çocuklarını ve örgüte ve/veya aileye yeni katılanları geliştirmesini sağlamak vb. üzerinde durulmuştur (Büyükhelvacıgil, 2010:238).

Ankara Sanayi Odası 2005 yılında şirketler için örnek bir aile anayasası yayınlamıştır. Literatür incelendiğinde birçok aile anayasasının bu yayına paralel olarak düzenlendiği görülmektedir. Bu sebeple bu bölümde Ankara Sanayi Odası'nın 2005 yılında aile şirketleri için yayınladığı aile anayasası örneği üzerinde durulmuştur.

### **3.9. ANKARA SANAYİ ODASI VE AİLE ANAYASASI**

Bu anayasa genel hükümler, çalışma ilişkileri, aile toplantıları ve aile konseyi ve çalışma usulleri ile mülkiyet başlığı altında toplanmış 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır.

#### **3.9.1. Genel Hükümler**

Gerekçe;

MADDE 1- Bizler ...ailesi olarak geleceğimizin teminatı için birlik ve beraberliğe kendimizi adanmış durumdayız ailenin çıkarları için hazırladığımız bu anayasa aileye yeni katılacak üyeler içinde geçerli ve bağlayıcı olacaktır.

Amaç

MADDE 2- Bu anayasanın amacı ailenin sahip olduğu maddi ve manevi imkânların geleceğe aktarılması için aile üyelerinin ve şirket çalışanlarının arasındaki ilişkilerin ve iletişimin çerçevesinin belirlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konularak saygı ve sevgi çerçevesinde şirketin istikbalinin hedeflenmesidir..

MADDE 3- Bizler, şirket(ler)imizin çıkarlarını, ailenin çıkarlarından önde tutmanın sahip olduğumuz yaşam standardının devamı için elzem olduğunun farkındayız. Büyüklerimizin bize emanet ettikleri mirası gelecek nesillere aktarma aile üyelerimiz, çalışanlar ve toplum için sahip olduğumuz mirası korumayı ve geliştirmeyi gaye ediniyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirketleri elde tutmak, geliştirmek ve yenilerini kurmak hedefimiz olacaktır. Her faaliyetimizde bireylerin iyiliğini, toplum sağlığı ve değerlerini ve ülke çıkarlarını dikkate alarak hareket edeceğiz.

Aile Değerleri

MADDE 4- En değerli varlığımız olan ismimizi korumak için, aile içinde bir birimize karşı her zaman samimi ve dürüst davranmakla birlikte dışarıya karşıda her şartta ismimizin değerine uygun hareket edeceğiz. Adalet ve hakkaniyet ile profesyonellik her zaman temel değerlerimiz olacaktır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 5- Aile üyeleri her zaman ailenin özeline saygı gösterecek ve ailenin adının saygınlığı için çalışacaktır. Üçüncü kişilere karşı asla sorunlar yansıtılmayacak ve aile değerleri her koşulda muhafaza edilecektir.

### 3.9.2.Çalışma İlişkileri

#### Profesyonel Yönetim

MADDE 6- Şirket yönetimde iş hayatının gereği olan profesyonellik ön planda tutulacak, ailenin iş hayatının önüne geçmesine fırsat verilmeyecektir. Bu kapsamda şirket içinde personel seçimi, görevde yükselme, gelecek kuşaklara devirde deneyim, performans ve liyakate uygun davranılacaktır

#### Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Şirketin yönetim kademelerinde aile üyelerinin görev alabilmesi için liyakat kurallarının belirlenmesi aile konseyinin görevidir. Bir aile üyesinin yönetici olarak seçilmesi, eğitilmesi ve görev verilmesinden aile konseyi sorumlu olacaktır.

Bir yönetim kademesinde görevlendirilmek için aile üyesi olmak yeterli değildir. Her kademedeki yöneticilik için o pozisyona uygun eğitim, deneyim ve uygunluk şartının aranması ve bu şartların objektif olarak belirlenip atamanın yapılması aile konseyinin sorumluluğundadır. Aile konseyi ailenin istikbali için aile üyesi yöneticilerin yetiştirilmesinden sorumludur.

Şirketlerde görev alacak aile üyeleri en alt seviyeden çalışmaya başlayacak mümkün olduğunca farklı bölümlerde tecrübe kazanacak ve terfisi gösterdiği başarılarla bağlı olarak şirket yönetim kurulu tarafından belirlenip aile konseyine onaylatılarak karar alınacaktır. Yönetici seçiminde liyakatten başka hiçbir koşul öne sürülmeyecek tüm aile üyelerine ve profesyonellere şirketin istikbali için fırsat eşitliği tanınacaktır.

#### Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8- Aile üyeleri ailenin bütünlüğü için çalışacak ailevi sorunları işe, iş sorunlarını aile hayatına taşımayacak, aile ve iş hayatı arasında ki dengeyi koruyacaktır.

#### Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9- Şirket(ler)imizde ailenin amaçları ile şirket yönetiminin amaçları arasında her zaman denge korunacak. Amaçlar net bir şekilde ayrılacak ve şirketin gelecek planları her zaman ön planda tutulacaktır. Bu tür sorunlarda çatışan amaçlar belirlenip ortaya konulacak aile konseyi tarafından mutlaka şirket açısından avantajlı olacak şekilde kararlar alınıp uygulamaya geçirilecektir.

#### Personele Yaklaşım

MADDE 10- Çalışanları başarı için uygun iklimde çalışmalarını ve bağlılıkları için her türlü önlem alınacak ve geliştirici faaliyetler sürekli takip edilip raporlanacaktır.

## Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11- Profesyonel yöneticiler ve danışmanların bakış açlarına ve değerlendirmelerine yer verilecek ve dışarıdan objektif bakan profesyonellerin tavsiyeleri dikkate alınarak demokratik bir yönetim iklimi oluşturulacaktır.

### 3.9.3. İdari Yapılanma

#### Aile Toplantıları

MADDE 12- Aile toplantıları aile üyelerinin bağlılıkları ve iletişimi için önemlidir. Bu toplantılarda her türlü sorun saygı ve sevgi çerçevesinde tartışılacak gerektiğinde uzman danışmanların görüşü alınarak karara bağlanacaktır.

Aile toplantılarının verimli olabilmesi için gündemi, zamanı, konusu tüm üyelerinin görüşlerinin alınması aile konseyi başkanı tarafında adaletle sağlanacaktır.

#### Aile Konseyinin Kurulması

MADDE 13- Ailenin ve şirket(ler)in istikbali için aile konseyinin kurulması çok önemlidir. Bu konseyde aile ve iş ile ilgili tüm sorunların tespit edilmesi, çatışmaların yönetilmesi ve karara bağlanmasıdır. Ailenin ve şirket(ler)in geleceği bu konsey tarafından belirlenecektir. Konsey bilgi paylaşımı, tartışılması demokratik usullerle karara varılması ve uygulanması ile sorumludur.

#### Aile Konseyi'nin Üyeleri

MADDE 14- Şirket(ler)de görev alan ya da almayan aile üyelerinde pay sahiplerinden 15 yaşının üzerinde olanlar konseye katılabilirler. Bu tanımın dışındaki kişilere konsey oy birliği ile üyelik hakkı tanıyabilir. Konsey üyeleri oy birliği ile gerekli toplantılara aile dışından danışman da davet edebilirler.

Aile konseyine, konsey üyelerinin aday gösterdiği üyelerde seçimle seçilen kişi başkanlık eder. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi başkan seçilir. İlk turda başkan seçilmezse ikinci turda en fazla oyu alan kişi başkan seçilir. Aksi karar alınmadığı sürece başkanın görev süresi 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile başkanın görevi sona erdirilebilir.

Aile konseyi başkan, başkan yardımcısı ve bir üye ile oluşturulacak yürütme kurulu tarafından yürütülür. Konseyin başkanı aynı zamanda yürütme kurulunun da doğal başkanıdır. Yapılacak seçimde en çok oyu alan kişi başkan yardımcısı seçilir ve başkan üyelerden birini yürütme kuruluna üye olarak atar. Başkan yardımcısı ve üyenin

görev süresi 1 yıldır ve bu üyeler yeniden aynı göreve seçilebilir. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile başkan yardımcısı ve/veya üyenin görevi sona erdirilebilir.

#### Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15- Aile konseyinde her üye 1 oy hakkına sahiptir, kurucu üyeler 2 ve başkan 3 oy hakkına sahip olacaktır. Başkan toplantıda alınan kararları bir sonraki toplantıda yeniden görüşmek üzere reddede bilir. Konseyde alınan kararlar kanunlara, yönetmeliklere ve genel ahlak kurallarına aykırı olamaz. Hangi kararlarında oy birliği aranacağına ve hangi kararların oy çokluğu ile alınacağına konsey yürütme kurulu karar verecektir. Alınan bütün kararlar kayıt altına alınacak ve süresiz saklanacaktır.

Aile konseyi her ayın ilk pazar günü yürütme kurulunun belirleneceği yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması halinde toplantı tarihi 15 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri aile üyelerine ya da şirkete ait olmayan mekanlardan belirlenecektir.

Toplantı gündemi en az 2 gün önceden yürütme kurulu tarafından oluşturulacak. Gündem oluşturmadan önce tüm üyelerin görüşlerine tek tek başvurulacaktır. Konsey başkan ya da aile üyelerinin talebiyle 1/3 oranın sağlanması şartıyla toplanabilir.

#### Aile Konseyinin Faaliyetleri

MADDE 16- Aile konseyi, yönetici seçme ve yetiştirme, emeklilikte aranacak şartları belirleme, hissedarlık sözleşmelerini düzenleme, aile üyelerinin işletme(ler)de çalışma şartlarını belirleme, mülkiyet ve güç ilişkileri ile devir koşullarını belirleme, stratejileri belirleme, konsey başkanı ve üyelerini belirleme, görevde kalma şartları ve sürelerini belirleme, aile üyelerini yetki ve sorumluluk alanları ve sınırlarını belirleme, aile anayasasında değişim yapma hakkı, anayasaya aykırı davranışlarda uygulanacak disiplin cezaları konularını görüşme ve karara bağlama alanlarında faaliyet gösterecektir.

### **3.9.4.Mülkiyet**

#### Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17- Bu aile anayasası aile fertlerinin sahiplik haklarını korumak ve mülkiyet ilişkilerini düzenlemek için hazırlanmıştır. Şirket(ler)in hisse yapısı ve



mülkiyet durumları gibi tüm aileyi etkileyen konular aile konseyinde tartışılarak fikir birliği ile karara bağlanacaktır.

Ailenin faaliyette olan ve gelecekte kurulacak şirket(ler)inin mülkiyeti aile içinde kalacaktır. Aile konseyi, aile üyelerinin çıkar ve sahiplik çatışmasına girerek dağılmamasından sorumludur. Aile konseyi faaliyetlerini yürütürken şirketler ve miras hukukuna uygun organizasyonu kurmakla sorumludur.

#### Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18- Şirket hisselerini elden çıkarmak isteyen aile üyeleri bu fikri önce aile konseyine bildirmekle yükümlüdür. Elden çıkarılması düşünülen hisse senetleri mülkiyetin aile içinde kalması gerekliliği göz önünde bulundurularak önce diğer aile üyelerine devredilecektir. Hisselerin değeri konsey tarafından belirlenecektir. Eğer bu konuda görüş farklılıkları olursa hisse senetlerinin değerlerinin tespit edilmesi için aile üyesi olmayan uzmanların yardımı alınabilir.

Şirketin tamamıyla satılması veya başka bir şirketle birleştirilmesi söz konusu olduğunda belirlenen hisse senetlerinin değerini ödemeyi kabul eden aile üyesine satışta öncelik verilecektir. Satın almak isteyen aile üyesi yoksa, şirketin satılması veya evliliği aile konseyi tarafından ailenin hakları gözetilmek şartıyla en az 2/3 çoğunluk ile karara bağlanacaktır.

#### Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19- Aile üyelerine dağıtılacak olan haklar, kâr payları, menkul değerler, hisse senetleri, maddi varlıkların dağıtım usulleri ve ileride yapılacak değişiklikler, 15. madde de ki kurallar geçerli olacak şekilde aile konseyi tarafından belirlenir. Hak sahibi her aile üyesi ölümünden sonra mirasının nasıl taksim edileceğini önceden belirlemek ve yazılı hale getirmekten sorumludur. Şirket(ler)in gelecekte yönetimini devr alacak aile üyelerinin ve gelecek nesillere pay dağılımının adalet, liyakat ve performansa bağlı olarak belirlenmesi esas olacaktır.

#### Yürürlük

MADDE 20- Bu Anayasa, Aile Konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde tezin amacı ve modeli, örneklem seçimi, varsayımlar, kapsam ve sınırlılıklar, veri toplama araçları ve veri toplama teknikleri hakkında bilgiler sunulmuştur.

#### 4.1. TEZİN AMACI VE MODELİ

Bu çalışmada aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmaları ve yaşanan yönetim sorunlarının belirlenmesine yönelik bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında aile şirketi yöneticilerinin kurumsallaşma çalışmaları ve yaşadıkları yönetim sorunları ile ilgili görüşlerinin alınabilmesi için nitel araştırma tekniklerinden olgubilim (fenomenoloji) modeli kullanılmıştır.

Olgubilim araştırmaları, kişilerin şahsi deneyimleri ve bilinç düzeylerinin ön planda olduğu bir araştırma desenidir. Bu araştırmalar, gerçeklik ve kişilerin deneyimleri doğrultusunda algıladıkları nesnelere ve olaylara dayanmaktadır (Sart, 2015: 70). Olgubilim araştırmaları, diğer bir deyişle fenomenoloji çalışmaları, genel olarak farkında olunan fakat ayrıntılı şekilde anlaşılamayan olguları ele almaktadır. Bu doğrultuda kişilerle görüşmeler yapılarak olgular ile ilgili deneyim ve anlamlar ortaya konmaktadır. Araştırmacının görüşülen bireylerle güven ve empati temelli bir etkileşim kurması önemlidir. Bu etkileşim aracılığı ile görüşülen kişiler kendilerinin bile daha önce farkında olmadıkları veya üzerinde fazla düşünmedikleri durumları ve anlamları ortaya koyabilirler. Olgubilim araştırmaları kesin ve genellenebilir sonuçlar sağlayamayabilse de bir olgunun daha iyi tanınmasında ve anlaşılmasında yardımcı olacak açıklamalar ortaya koyabilir. Olgubilimde öznel veri toplanabilmesi için birincil kaynaklara ulaşılması amaçlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018: 22). Bu çerçevede kişilerin deneyimlerinden yola çıkılarak aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmaları ve yönetimde yaşanan sorunların ortaya konmasına yönelik görüşlerin alındığı şirket yöneticileri bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

## 4.2. TEZİN ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın evreni 2014 yılında açıklanan en büyük 500 sanayi kuruluşu arasından Konya ilinde bulunan kuruluşlardan oluşturulmuştur. Ancak yeterli kuruluş sayısına ulaşılamaması neticesinde araştırma kapsamına ilk 1000 sanayi kuruluşu dâhil edilmiştir. Araştırmanın örneklemini de söz konusu 1000 sanayi kuruluşundan Konya ilinde faaliyet gösteren 12 şirket ve bu şirketlerin yöneticilerinden seçilmiştir.

Bu çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, derinlemesine araştırma yapmak amacıyla çalışmanın amacı bağlamında bilgi açısından zengin durumların seçilmesidir. Amaçlı örnekleme, belirli kriterleri karşılayan ya da belirli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda çalışılmak istendiğinde tercih edilmektedir (Koç-Başaran, 2017). Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme bir çalışmada gözlem birimleri belirli özelliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulabilmektedir. Bu kapsamda örneklem için belirlenen ölçütü karşılayan birimler (nesnelere, olaylar vb), örnekleme dahil edilir (Büyüköztürk vd., 2018: 94-95). Bu çalışmada da ölçüt, seçilen işletmelerin Konya ilinde faaliyet gösteren ve Türkiye’de ilk 1000 sırada yer alan aile işletmeleri olmasıdır.

## 4.3. VARSAYIM VE SINIRLILIKLAR

Varsayım, araştırma kapsamında doğruluğunun ispatlanması gerekmeyen önermelerdir. Yapılan çalışmada bir önermenin doğru olup olmadığının kanıtlanması için oldukça fazla maddi kaynak, zaman ve çalışma gereklidir. İspatlamının mümkün olmadığı bu gibi durumlarda önermelerin varsayım olarak açık ve net bir biçimde açıklanması gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2018: 72-73). Bu çalışmada bulunan varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışmanın amacı kapsamında geliştirilen mülakat formunun/veri toplama aracı bu amaca uygun niteliktedir.
- Çalışmaya katılan aile işletmesi yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar, katılımcıların gerçek tutum ve görüşlerini yansıtmaktadır.
- Çalışma için seçilen örneklem, Konya ili evrenini temsil etmektedir.

Sınırlılık, araştırmacıların belirli nedenlerden dolayı gerekli gördükleri ya da yapmak istedikleri hususlardan isteyerek ya da zorunlu olarak vazgeçmeleri gereken durumlardır. Zorunlu sınırlılıklar, gerekli şartlardan sapma olarak tanımlanmaktadır. Bu zorunluluklar, araştırmacıların elinde olmayan, kendi etki alanları dışında kalan ya da fayda-maliyet bakımından pratik olmayan durumlardır. Tercihli sınırlılıklar ise, problemin içeriği, veri kaynakları ve izlenen süreçte araştırmacının uygun gördüğü sınırlamaları kapsamaktadır (Karasar, 2018: 104). Bu araştırmada bulunan sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışmadan elde edilen bulgular, Konya ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinde görev yapan 12 işletme yöneticisi ile sınırlıdır.
- Çalışmaya katılım göstermiş olan işletme yöneticilerinden randevu almanın zor olması nedeniyle veri toplama sürecinde zaman kısıt meydana gelmiştir.

#### **4.4. VERİ TOPLAMA ARACININ OLUŞTURULMASI**

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan görüşme soruları, Kiracı, M. ve Alkara, İ. (2009), Büte, M. (2010), Karabulut, A. T. (2008), Sevinç, İ. (2005), Tuncel, H. T. (2011), Eren Gümüőtekin, G. (2005), Sorgun, C. ve Türk, M. (2008), Karavardar, G. (2011)'ın yapmış olduğu nitel görüşme sorularından derlenerek hazırlanmıştır. Bu araştırmadaki görüşme soruları 3 alt boyuttan oluşmakta ve her altboyut içinde 5 soru, toplamda 15 soru bulunmaktadır. Görüşme soruları geçerlik ve güvenilirliği, daha önceden yapılmış olan literatür çalışmalarının incelenmesi, bu çalışmalarda kullanılan ölçek ve soruların uyarlanması ve sorular hakkında uzman ve akademisyen görüşlerinin alınması sonucu sağlanmıştır.

#### **4.5. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ**

Bu çalışmada aile işletmeleri yöneticilerinin yönetim sorunları ve kurumsallaşmaya ilişkin görüşlerinin nitel olarak araştırılması amaçlanmıştır. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalarla karşılaştırıldığında, sosyal olaylar ve psikolojik ölçümler kapsamında daha fazla bilgi aktarabilmektedir. Nitel araştırmalara, geleneksel araştırma yöntemleri doğrutusunda ortaya konması zor olan sorunların yanıtlanması için gerek

duyulmaktadır. Nitel araştırmalar içerisine bir durumun, ilişkinin ya da materyalin özellikleri incelenmektedir. Nitel analizlerin özellikleri doğal ortam, doğrudan veri toplama, zengin betimlemeler yapma, sürece yönelik olma, tümevarımcı veri analizi, katılımcının bakış açısı ve araştırma desenlerinde esneklik olarak sıralanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018: 252-253).

Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği, araştırmacı ile kişi arasında bire bir yapılmakta ve belirli konular hakkında bilgi toplamak için gerçekleştirilmektedir. Görüşmeler kişisel, internet üzerinde ya da telefon aracılığıyla yapılabilir (Altunışık, 2012: 18). Görüşme tekniği, kişilerin çeşitli konulardaki düşünce, bilgi, tutum ve davranışlarının sebeplerini öğrenmenin en hızlı ve etkili yoludur. Bazı kişiler düşüncelerini yazılı anlatmak yerine sözlü anlatmayı tercih etmektedir. Bu durumda sözlü anlatımın birtakım avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar arasında yazılı anlatımda bazı yanlış anlamların ortaya çıkabilmesi, yazılı anlatımda ek açıklamaların sınırlı olarak yapılabilmesi, verilen bilgiler kapsamındaki belgelerin sorumluluğunun alınmak istenmemesi ve görüşmenin genellikle daha az zamanda ve daha rahat yapılabilmesi bulunmaktadır (Karasar, 2018: 210). Bu araştırmada araştırmaya katılan kişilerle yüz yüze görüşülmüş ve kişilerin görüşleri ses kaydı olarak alınmıştır.

Görüşme tekniği bireysel ve grup görüşmeleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel görüşmeler kapsamında görüşmeci ile görüşülen kişi haricinde kimse bulunmamaktadır. Çalışmalarda genellikle bireysel görüşme tekniği tercih edilmekte böylece kişiye özel daha fazla bilgi elde edilebilmektedir (Karasar, 2018: 211). Bu sebepten dolayı bu araştırmada bireysel görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Görüşmeler için kullanılacak sorulara karar verilirken aynı zamanda soruların nasıl uygulanacağına da karar verilmektedir. Yüz yüze görüşme tekniği birçok açıdan avantaj sağlamaktadır. Bu teknikte görüşme yapılan kişi ile pozitif bir kurmak önemlidir. Bu görüşme tekniği sayesinde görüşmeci, karşısındaki kişiyi hem dinleme hem de gözlem yapma fırsatı bulmaktadır. Diğer veri toplama yöntemlerinin aksine daha karmaşık soruların sorulmasına imkan vermektedir. Bununla birlikte veri toplama aracının uzun olduğu durumlarda etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Görüşme biçimlerindeki diğer bir önemli nokta bilgilerin elde edilme sürecinde çeşitliliğin sağlanabilmesi için farklı soru kalıplarının tercih edilmesidir. Bu tercih açık uçlu,

boşluk doldurmalı ve iki seçenekli cevap şeklindeki soru kalıpları arasından yapılmaktadır. Açık uçlu sorular, araştırmayı yapan kişinin ulaşmak istediği bilgilere yönelik olmalıdır. Bunun yanı sıra açık uçlu sorular, zaman kısıtının olduğu ve dikkatli olunması gereken çalışmalarda hedef kitlenin küçük olduğu, araştırmanın nasıl ilerlediğini takip etme ve başka bir biçimde verilecek soruları tespit etme amaçları dışında sınırlandırılmalıdır (Büyüköztürk, 2018: 162-163).

Araştırmada kullanılan derinlemesine görüşme tekniği, araştırma konusunun birçok boyutunu içeren ve genellikle açık uçlu sorulardan oluşan, sorulara ayrıntılı cevapların verilmesini sağlayan, yüz yüze ve bire bir görüşme aracılığıyla veri toplanmasını imkân veren bir veri toplama tekniğidir. Bu tekniği diğerlerinden ayıran en önemli nokta görüşmeyi gerçekleştiren kişinin de görüşmeye aktif olarak katılmasıdır. Derinlemesine görüşme, nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniğidir. Bununla birlikte görüşme yapılan kişiyi kendisini birinci elden ifade ederek, araştırmacının da görüşme yaptığı katılımcıların olaylara bakış açılarını ve içinde yer aldıkları özel koşullara ilişkin duygu, düşünce ve deneyimlerini yine kendi ifadeleri aracılığıyla anlama fırsatı sunmaktadır (Tekin, 2006: 101-102).

#### **4.6. LİTERATÜR TARAMASI**

Akça (2010) aile şirketlerinin genel niteliklerini açıklayarak Denizli ilinde yer alan aile şirketlerinin nitelikleri ve kurumsallaşma süreçlerini ortaya koymayı amaçladığı çalışmada, çalışmanın belirlenmesi için anket ve gözlem uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın grubunu 150 şirket sahibi ve yöneticisi oluşturmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda aile şirketlerinin varlıklarının devam edebilmesi için tecrübe ve kabiliyet açısından kendilerini kanıtlayan aile bireylerinin şirket içerisindeki varlıklarını sürdürmeleri gerekliliği konusu üzerinde durulmuştur ve gerekli durumlarda aile bireyleri arasındaki iletişimin iyileştirilmesi için danışmanlık hizmetinin alınması gerekliliği vurgulanmıştır.

Arslan (2006) çalışmasında aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin yaşadıkları ikilemleri tespit etmek ve bu doğrultuda 2005 yılında Türkiye'nin en büyük şirketleri sıralamasına giren aile şirketleri üzerinde uygulamalı bir araştırma yapmak amaçlanmıştır. Çalışmanın grubunu 2005 yılında Türkiye'de bulunan en büyük 500 aile

şirketi oluşturmuştur. Çalışmanın belirlenmesi için kullanılacak veriler anket yoluyla elde edilmiştir. 5'li Likert ölçeği ve SPSS programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda 2005 yılında Türkiye'nin en büyük şirketleri sıralamasına giren aile şirketlerinde çalışan profesyonel yöneticilerin bazı konularda ikilem yaşadıkları saptanmıştır.

Gölcü (2018) çalışmasında aile şirketlerini tehdit eden problemleri meydana çıkarmak ve bu problemleri değerlendirmek amaçlanmıştır. Çalışmanın grubunu Denizli il merkezindeki aile şirketlerinde yer alan yöneticiler ve genel müdürler oluşturmuştur. Çalışmada verilerin toplanması için anket yöntemi uygulanmış ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizi SPSS 24 paket programında yapılmıştır. Ayrıca Kİ-Kare bağımsızlık testi, Mann-Whitney U testi ve Benferoni Düzeltmeli Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, aile şirketlerinin kurumsallaşmada güçlük çektikleri ve bu sorunun ortadan kalkması için şirketlerin kuruluşundan itibaren gereken çalışmaların yapılması gerekliliği vurgulanmıştır.

Aslan ve Çınar (2010) çalışmasında ailesel yönetim tarzından dolayı sorunlarla karşılaşan tekstil sektöründeki bir şirketler grubunun 2005 yılında bir proje kapsamında başlatılan kurumsallaşma çabalarını incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın belirlenmesi için yüz yüze görüşmeler yapılmış ve projenin tanıtılması için seminerler düzenlenmiştir. Veriler anket yoluyla toplanmış ve toplanan verilerin GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda aile şirketlerinde ayrıca yaşanan şirket içi güç mücadeleleri, üyeler arası rekabet, sonraki kuşaklara devirde ortaya çıkan olumsuzluklar vb. sorunlar da hesaba katıldığında bu şirketlerin varlıklarını sürdürmeleri noktasında durumlarının ciddi olduğu sonucuna erişilmiştir. Alan yazında aile şirketlerinin bu tehlikeleri bertaraf etmede başvuracakları yolun kurumsallaşma olduğu belirtilmektedir.

Nakipoğlu (2015) çalışmasında Türkiye'deki aile işletmeleri ile İtalya'daki aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarının finansal yapıya etkilerini araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın grubunu Türkiye'de ve İtalya'da bulunan 115 aile şirketi oluşturmaktadır. Çalışmanın belirlenmesi için kullanılacak veriler anket yoluyla elde edilmiştir. 5'li Likert ölçeği kullanılarak IBM SPSS Statistics22.0 paket programında verilerin frekans, crosstabs, t-test ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda kurucunun, işletme yönetiminde, devir planlaması yapmaktan

kaçındığında aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümü ile yaşanan kargaşa ve yeni patronun kim olacağının kararlaştırılmasındaki iktidar savaşlarının uyuşmazlıklarının işletmeye yansıttığı etkiler, aile içindeki olaylar, aile üyelerinin maddi ve manevi beklentileri aile işletmelerini olumsuz bir şekilde etkilediği saptanmıştır.

Öztürk (2008) çalışmasında değişimde, firma yaşam süreçlerini iyileştirmek ve değişimi iyi analiz edebilmek için yönetici rolü ve kazandırılması gereken beceriler, örnekler verilerek incelenmesi amaçlanmıştır. Aile şirketlerinin sorunsuz olarak varlıklarını sürdürebilmeleri; kurumsallaşmasını tamamlamaları ve kurum kültürünü oluşturarak, profesyonelleşmeye önem vermeleriyle doğrudan ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

Özkaya ve Şengül (2006) ortaya koydukları çalışmada Manisa ilinde yer alan aile işletmelerinin ne düzeyde kurumsallaştıklarının saptanması ve nesiller arasındaki kurumsallaşmaya karşı bakış açısının bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Manisa Genç İşadamları Derneği'ne üye olan 50 aile işletmesi oluşturmuştur. Çalışmanın belirlenmesi için, veriler anket yoluyla toplanmış ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin analizi SPSS 11,5 Paket programında yapılmış ve Ki-kare testi ile T- testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda kurumsallaşma bakımından nesiller arası farklılıkların bulunduğu saptanmıştır.

Akdoğan (2000) çalışmasında aile işletmelerinin niteliklerinin irdelenmesi, problemleri ve üstünlükleri hakkında bilgiler sunulması, söz konusu problemlerin ne şekilde çözüme kavuşturulacağı konusunda öneriler sunulması amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda aile işletmelerinin kurumsallaşması için işletmeye yönelik olarak yönetsel ve finansal manada halka açılmaksızın, aileye ve organizasyona yönelik olarak iyi bir organizasyon oluşturmaktan, etkili bir varis planı hazırlamaya kadar pek çok öge öneri olarak sunulmuştur.

Yazıcıoğlu ve Koç (2009) çalışmasında aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyinin tespit edilmesi, aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyinin aile şirketi olmayanlara karşın ve işletmelerin faaliyet sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amaçlanmıştır. Çalışmanın grubunu Ankara ilindeki 78 işletme oluşturmaktadır ve çalışmada kullanılacak veriler, anket aracılığıyla toplanmıştır. Bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda aile



işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ile aile işletmesi olmayanlar arasında farklılıkların bulunduğu saptanmıştır.

Karavardar (2011) çalışmasında aile şirketlerinde kurumsallaşma, yöneticilerin yetki devrine bakış açısı ve belirsizliğe toleranslarının belirlenmesi ile bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın grubunu İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesinde yer alan aile şirketlerinde görev yapan 48 kişi oluşturmuştur. Çalışmanın belirlenmesi için veriler anket yoluyla toplanmıştır. Çalışmada 5'li Likert ölçeği, Belirsizliğe tolerans ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda kurumsallaşma düzeyi, yetki devri ve belirsizliğe toleransın birbirinden ayrılmayan ve işletmelerin sürdürülebilir başarısında kilit öneme sahip unsurlar olduğu tespit edilmiştir.

Kıran (2007) çalışmasında aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyinin ne olduğu ve bu şirketlerin kurumsallaşmada etkili olan işletme faktörlerine ne ölçüde sahip olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın grubunu İstanbul İkitelli Organize Sanayi Bölgesi'nde yer alan aile işletmeleri oluşturmuştur. Çalışmanın belirlenmesi için kullanılacak veriler anket yoluyla toplanmış ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda aile şirketlerinin büyük kısmı ihracat yaptığı ve ihracat yapmanın gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmeye başlamış oldukları görülmüştür. Çalışmada ele alınan aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecine girdiği veya girme çalışmalarına başladığı tespit edilmiştir.

Yolaç ve Doğan (2011) çalışmasında önce aile işletmelerinin gelişimi, yapısı ve yönetimi ele alınarak, aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsallaşmanın önemini incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda Türk aile işletmelerinin yaşam sürelerinin oldukça kısa olmasında da kurumsallaşma alt yapısının eksikliği, kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yaygınlaştırılmaması ve sürekliliğinin sağlanamaması temel rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Asunakutlu ve Avcı (2010) çalışmasında nepotizm algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın belirlenmesi için kullanılacak veriler, beş mermer işletmesinin iki yıl ve daha uzun süredir işletmede bulunan 123 çalışanından anket ile toplanmıştır. İş Tanımlama Ölçeği kullanılmış ve Korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda özellikle terfi ve işlem

kayırmacılığının çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde olumsuz etkileri olduğu saptanmıştır.

Sorgun ve Türk (2008) çalışmasında Anket yöntemi kullanarak Adana ilinde faaliyet gösteren 267 aile şirketi yöneticisinin katıldığı bu çalışma ile Adana ilindeki aile şirketlerinin yönetim sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Sonuçları açısından bu çalışmada alan yazında aile şirketleri sorunları ile benzerlikler doğal olarak bulunmakla birlikte, alan yazında var olan aile şirketleri sorunlarında vizyon ve misyonun belirlenmesinin aile şirketlerinde oluşturduğu yönetim sorunları kapsamında Konya ilindeki aile şirketleri yüksek oranda vizyon ve misyonunu belirlediği ifade ederken, Adana ilindeki şirketler vizyon ve misyonunu net şekilde belirleyemediği ifade etmiştir dolayısıyla, Adana ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerindeki sorunlar arasında bir takım farklılıklarında bulunduğu tespit edilmiştir.

## 4.7. BULGULAR

### 4.7.1. KURUMSALLAŞMA TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

**Soru 1:** ‘Şirketinizde ki kurumsallaşma çalışmalarından bahsedebilir misiniz?’

Katılımcı şirketlerin yöneticilerinin genel olarak verdiği cevaplara bakıldığında kurumsallaşmayı bir gereklilik olarak değil de bir zorunluluk olarak görmeleri sonucuna varılabilmektedir. Aile şirketi sahiplerinin genellikle çağın gerekliliklerinden çok geleneksel yolları seçtiği görülmüştür.

Genel olarak görüşme sorularına cevap veren katılımcılar arasında şirket kurumsallaşma çalışmaları yapıldığı söylenmektedir. Verilen cevaplardan bazıları şunlardır;

*“Bir danışmanlık firması ile kurumsallaşma çalışmaları yürütüyoruz.”*

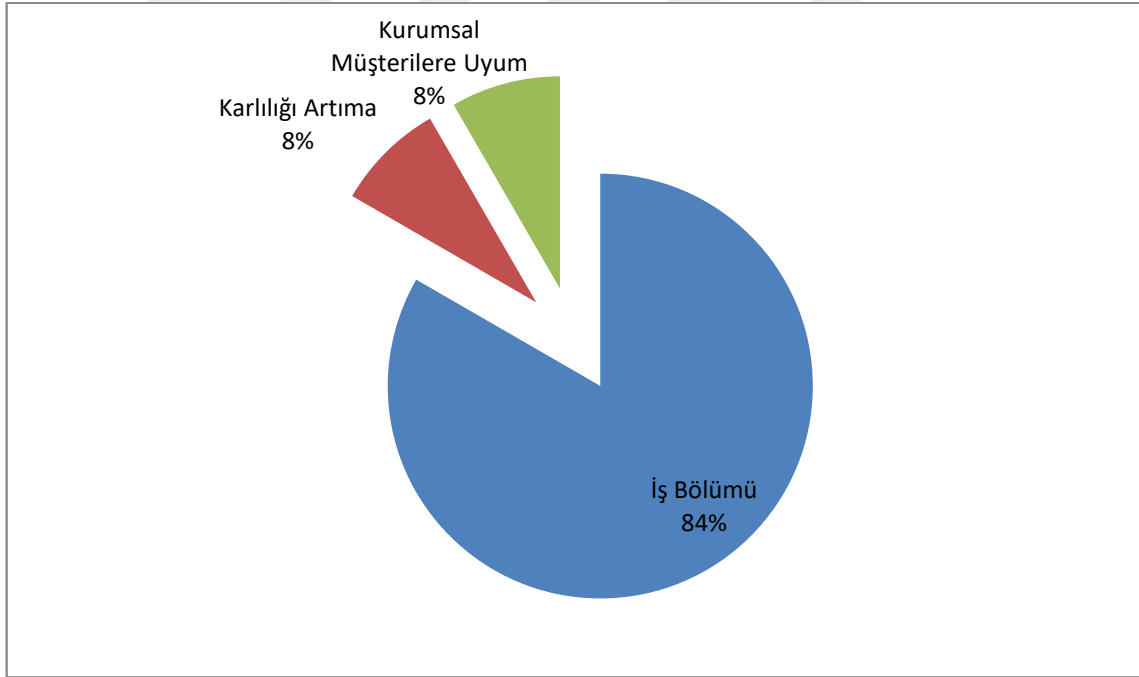
*“Şirketimizde kurumsallaşma çalışmaları 90’lı yıllardan beri devam ediyor. 1995 yılında başladık biz. ISO 9001 belgesi revaçtaydı. Bu belgeyi almakla firmamız bu kurumsallaşma sürecine girmiş oldu. Fakat o yıllardan sonra 2010’lu yıllara kadar bu kurumsallaşma kelimesi öyle dejenere oldu ki, firmamız açısından da birileri gelip işte kurumsallaşmak için şunları yapmanız lazım diyorlardı bizde gümbür gümbür onların dediklerini yapıyorduk. Bir yanda firmanın faaliyetleri akıyor da diğer taraftan da bu kurumsallaşma faaliyetleri akıyor gibi bir faaliyete girdik. Tabi bunlar firmaya fayda getirmedi. Sadece bize bu sürecin ihtiyaç olduğunu anlatan uzun bir süreçti. 2010 yılından sonra kurumsallaşma çalışmalarını farklı bir boyutla ele almaya başladık. Bizim ihtiyaç duyduğumuz kurumsallaşmayı bizi lanse edilen şekilde değil de, var olan ve cenabı Allah’ın (c.c.) şu kâinatta yaratmış olduğu, bizim insanlar ile aramızdaki hukuku referans alarak, kurumsallaşalım hakka getirelim bu işi dedik. Ve şu anda öyle bir çalışmanın içerisindeyiz.”*

*“Kurumsallaşma çalışmalarına karlılığı artırmaya çalışarak başladık.”*

*“Şirketimizin gelecek nesillere devredilebilmesi için yöneticilerin tüm süreçleri öğrenmesi için çalışıyoruz.”*

“... İşler bu şekilde çoğalınca her işe de 1 kişi koşamayacağına göre herkese ayrı ayrı görevler verilip, bu şekilde halletmeye çalışıyoruz kurumsallaşmayı. Kurumsallaşma başlığı altında söyleyebileceğimiz özel faaliyetlerimiz yok ama herkese ayrı ayrı görevler veriliyor. Bu görevlerin sorumlulukları onlara ait oluyor.”

“Şirketler zaten büyürken otomatik olarak kurumsallaşmaya başlıyor. Bunun sebepleri piyasa koşulları, TSE, CE, ISO gibi belgelere ihtiyaç olmaya başladığı an, onların getirdiğı yönetmelikler, getirdikleri kurallar otomatik olarak sizi kurumsallaşmaya itiyor. Elbette kurumsallaşmak kolay değil özellikle aile şirketlerinde ve Konya’ımızda özellikle daha da zor. Çünkü sadece şirketin sahiplerinin, ortaklarının kültür seviyesi yetmiyor buna. Buna idari personel olsun, teknik ekip olsun, atölyedeki personel olsun çalışanlarınızda bu kültürü tamamlamasıyla başlıyor. Bu süreç sancılı geçer. Bu süreç uzunca bir süreçtir fakat bu süreci ne kadar kısa sürede tamamlarsak şirketin büyüme hedefleri başlar. Ama kurumsallaşma yolculuğumuzu bir henüz tamamlayamadık diyebiliriz. ISO ve CE gibi standartları sağladık belgelendirmeleri tamamlandı artık kurumsallaşma yolunda %80’ini tamamladık diyebiliriz.”



**Şekil 3. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Kurumsallaşma Çalışmalarına İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 2:** ‘Şirketinizde kurumsallaşma çalışmaları sırasında karşılaşılan zorluklar nelerdir?’

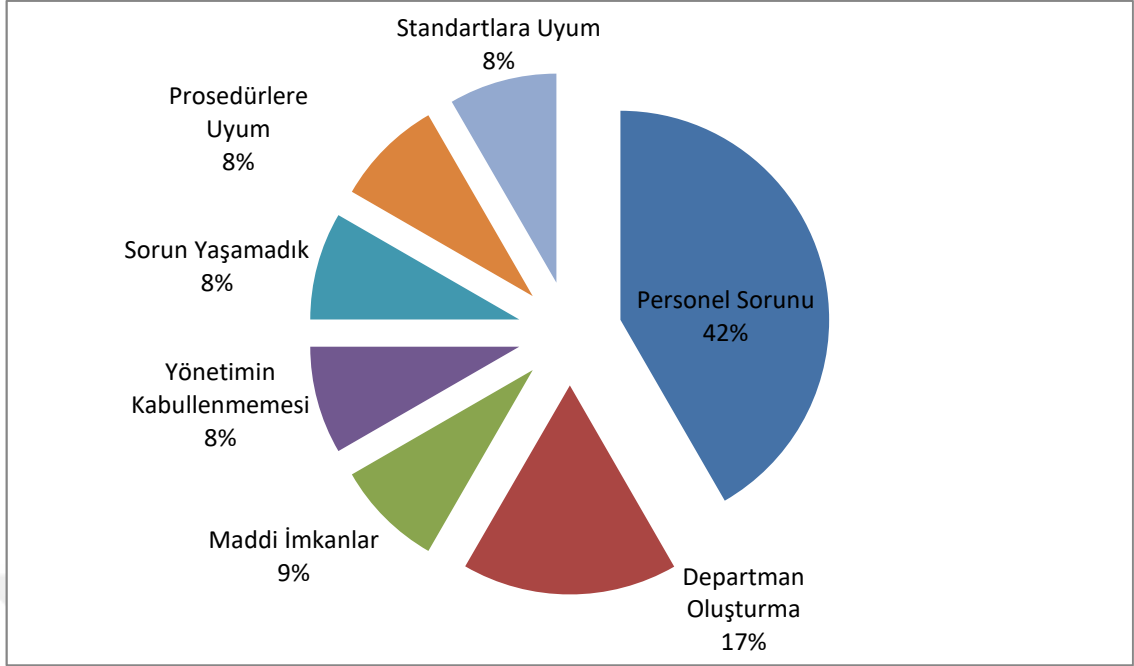
Aile şirketi olmanın etkileri olarak şirket sahiplerinin genel olarak profesyonel çalışanlarla anlaşamadıkları görülmüştür. Maddi imkânsızlık, kuşaklar arası çatışma, prosedürde çıkan aksaklıklar genel olarak karşılaşılan sorunlar olarak görülmektedir.

*“Departmanların oluşturulması konusunda zorluklar yaşıyoruz. En büyük zorluk kararı alırsın ama başlayamazsın”*

*“Prosedürler çok fazla ve biz bunlara tam anlamıyla uymakta zorlanıyoruz. Aşmak için elimizden gelen çabayı gösteriyoruz.”*

*“Çok fazla zorlukla karşılaştığımızı düşünmüyorum. Kurumsallaşma ile beraber işleri dolaylı hale getirmemek gerektiğini düşünüyorum. Kuşaklar arası çatışma yaşanıyor. Kuşak çatışmasındaki en büyük gerçek kimsenin haksız olmadığı. İnsanların geçmişteki üretim ve iş yapış şekilleri, satış şekilleri ile 1970 ten sonraki 2.kuşağın iş yapış şekilleri ve 90’lardan sonraki üretim, satış, pazarlama, reklam bütün bunların kültürü değiştiğinden dolayı eski insanlar bunlara ayak uydurmak zorunda değiller. Hayata ayak uydurmak zorundalar. Bütün bunları yaparken de bir direnç oluşuyor. Ama bunlarda insanların niyetleri, donanımları, geleceğe bakışları elbette ki önemli unsurlar. Bu çatışmayı yalın bir yönetim ile aştığımızı düşünüyorum.”*

*“En önemlisi aile şirketi olduğumuz için diğer aile üyesi ortakların kurumsallaşma yolunda “Ne gerek var?” sorusu. İkincisi, idari personel ve teknik ekibin bu kurumsallaşmayı kabullenmeleri gerekir. Çünkü en önemli sorunumuz teknik ekibin standartlar karşısında uyum sorunu yaşamaması. Ama Konya’mızın en büyük sıkıntısı yetişmiş eleman. Aslında en büyük zorluk personelin eğitilmesi ve personel bulamayışımız.”*



**Şekil 4. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Kurumsallaşma Çalışmaları Sırasında Karşılaştıkları Zorluklara İlişkin Yanıt Dağılımları.**

**Soru 3:** ‘Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının olası yarar ve zararları neler olabilir?’

Katılımcı şirket yöneticilerinin genel olarak yararlarından bahsettikleri söylenebilir. Yarar olarak maddi yönler, aile içi güvenden, ortak yaşam alanı ve en önemlisi ise kan bağından dolayı daha itaatkâr olmalarından bahsedilmektedir. Zarar olarak ise, aile olmalarından dolayı daha hissi davrandıklarını ve ortak yaşamın olmasının daha zararlı olacağını belirttikleri görülmüştür.

*“Ortada aile kalmadığı için zarar olabilir.”*

*“Görev tanımı yapıldığından herkes kendi sorumluluğunu yerine getirdiğinde başarıya ulaşmak daha kolay olur. Zararı olduğunu düşünmüyorum.”*

*“Aile şirketlerinde genelde kararlar hissi alınıyor. Dar kapsamda alınıyor profesyonellerden yeterince destek alınamıyor. Böyle olunca da dar bir çerçevede şirket yönetiliyor. Ama kurumsallaşmada değişik akıllar devreye giriyor. Şirketin önünün*

*açılması, rekabet gücünün artırılması, kalitesinin artırılması birçok imkân sağlanıyor. Çok faydalı bir şey, darlıktan kurtarır ama dediğim gibi hepsi maddi imkânlar ile alakalı.”*

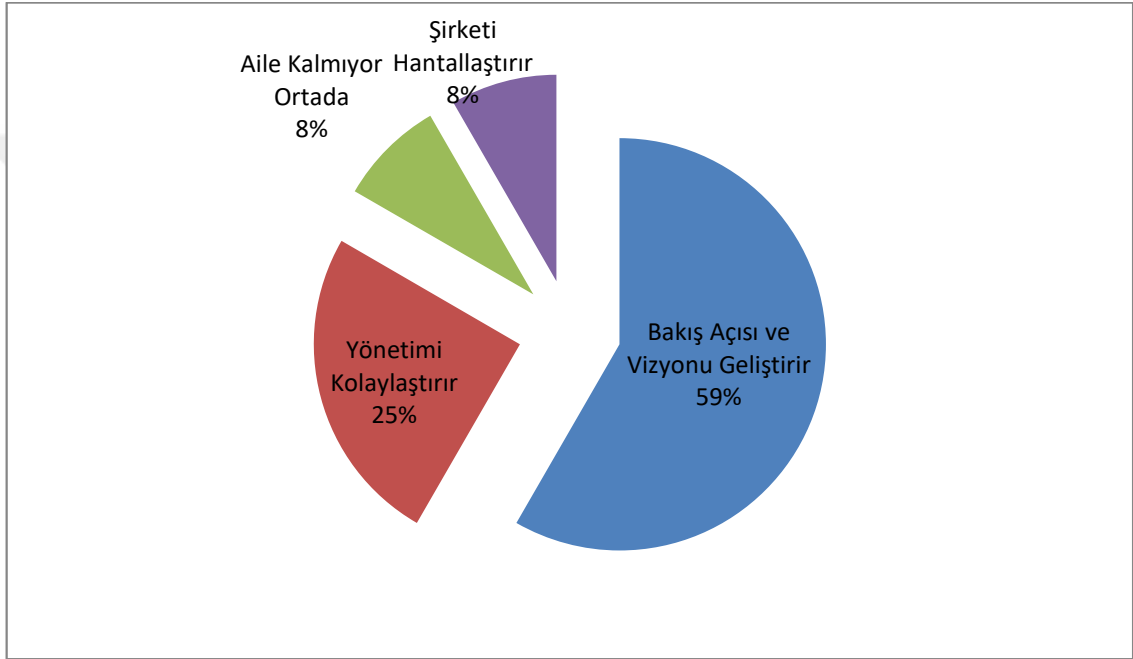
*“Yararları şunlardır; eğer aile şirketi kurumsallaşmışsa ve büyüme trendini yakalamışsa o zaman o şirket kurumsallaşmıştır aile şirketi olmaktan çıkıyor. Ama en büyük sıkıntısı şu; ortak yaşamaya alışamadığımız için ortak kararlar alınamadığından dolayı bu tür sıkıntılar yaşıyor. Çok şükür biz bu sıkıntıları hızlı atlattık. Aile şirketlerinde ortak yaşamayı kabul ederlerse zaten şirket büyüyor.”*

*“Kesinlikle hiç kimse zararının olacağını söyleyemez. Yararı ise tartışılmaz bir konu. Herkesin dünyaya ayak uydurarak işini istikrarlı bir şekilde götürebilmesi için kurumsallaşmaya ihtiyaç var. Kurumsallaşma kâğıtla, evrakla, bilgisayarla, bir sürü beyaz yakalı çalışanla yapılan bir şey değildir. Bir bakkal da kurumsal olabilir. Sadece görüş olayıdır, kendisini geliştirme olayıdır. Benden daha iyi yapan insan bunu nasıl yapıyor diye düşünmeye olayıdır. Çevremizde ve dünya kurumsallaşmayı başarmış insanların nasıl yaptıklarına bakarak güzel olan şeyleri kurumumuza katmamız gerektiğini düşünüyorum.”*

*“Zararlarından bahsedeyim. Kurumsallaşma yaşanmış olaylardan ortaya çıkmış olan verilerin işlenmek suretiyle böyle bilime çevrildiği bir ortam oluşturuyor. Böyle bir durumda insanlar, aile bireyleri ve yöneticiler muhakeme yeteneğini kaybediyor. Her şey bilimsel, her şey önüne çarpılmış bölünmüş hatta biraz daha abartılmış matris yapılmış, analizler yapılmış vaziyette geliyor ya, dolayısıyla insanlar robotik ve sayısal verilere indirgenmiş bir kafa yapısıyla hayat sürmeye başlıyor. Ayrıca aile, piyasada ki bütün fırsatları, bütün tehlikeleri ya da geleceğe dönük bu işlerin nereye gideceği konusunda bir basiret ortaya koyması lazımdır. Bu basireti ortaya koyması için öncelikle bir istikametinin olması lazım ki, referans alabileceğiniz bir istikametiniz olması lazım...”*

*”Bir kere yararları çok fazla tabii ki. Onlar tamamen maddi olarak düşündükleri için onlara fayda sağlayan bazı şeyleri göremeyebilirler. Bizler çalışanlar olarak onları*

*daha farklı görüp onlara çalıştığımız zaman iyi sonuçlar vereceğini düşündüğümüz şeyler belki onlara başta yanlış gelebiliyor. Ama uygulandığı zaman çok da fayda sağladığını görecekler. Sadece bir kişinin fabrikayı yönetmesi demek, ekonomiden, finanstan üretimden/imalattan, sorunlarından hepsinden ilgilenmesi gerekecektir. Kurumsallaşma olmadığı zaman işler daha yavaş ilerleyecektir. Ama kurumsallaşma olursa işler daha düzgün ve daha kolay işler. Karmaşıklıktan kurtulur. Fakat iyi insanlar ile karşılaşmazsanız firmanızı kötü yerlere de götürebilir diye düşünüyorum. Oto kontrol olması gerekir.”*



**Şekil 5. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Kurumsallaşmanın Olası Yarar ve Zararlarına İlişkin Yanıt Dağılımları.**

**Soru 4: Şirketinizde kurumsallaşma için nasıl bir yol izlediniz?**

Katılımcıların genel olarak kurumsalla yönetime uyum sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yarısı profesyoneller ile çalışmaya başladıklarını, önemli bir kısmı işleri departmanlara ayırma ve iş bölümü çalışmalarını yaptığını ifade ederken bir kısım aile şirketleri de kurumsallaşma çalışmalarını için ihtiyaç duyulan prosedürlere uyum çalışmalarını yürüttüklerini ifade etmiştir.

*“Kurumsallaşma için önceden belirlediğimiz standartlarımız yok”*



*“Alt yapısını oluşturmaya çalışıyoruz.”*

*“Liderin duruşu önemli liderimiz kurumsallaşma çalışmalarını yönetiyor.”*

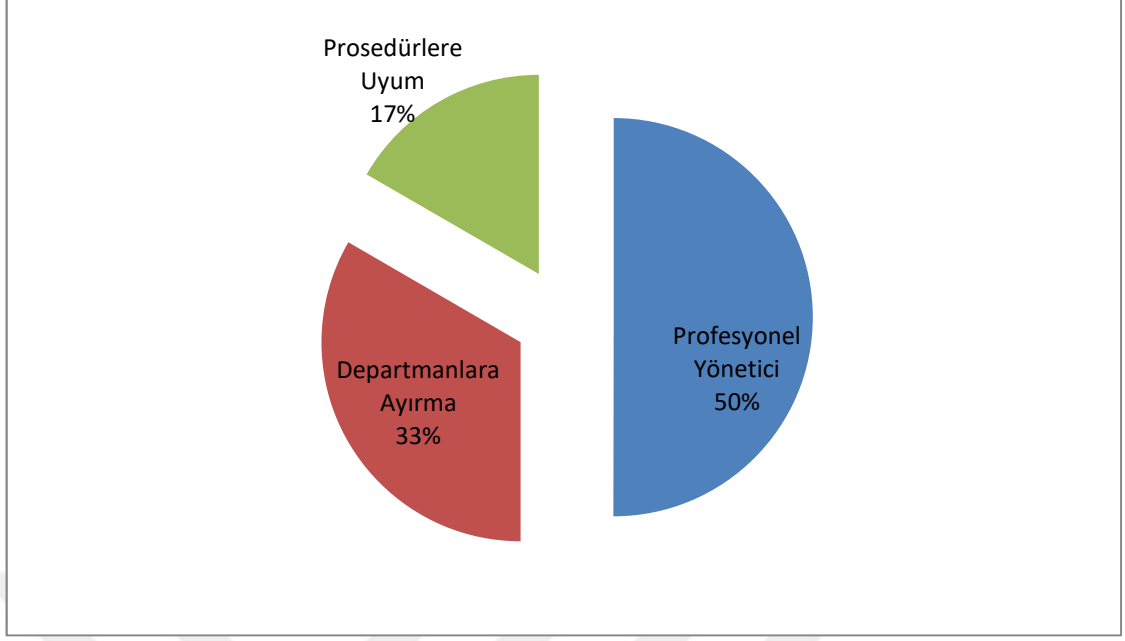
*“Profesyoneller ile çalışmalar yaptık.”*

*“Aile yeleri ve dışarıdan yardım alarak yürümeye çalışıyoruz. Aile yelerinin şirketin geleceği için çalışmalarını sağlamaya çalışıyoruz.”*

*“Maddi imknlarımız yeterli olmadığı için şuan bir yol izleyemiyoruz ama alt yapılarımızı hazırlıyoruz. Her birim kendi içinde yetkili, bilgili, deneyimli arkadaşlar tarafından yönetiliyor. Bunların ortak akıllarından faydalanmaya çalışıyoruz. Ama bununla alakalı tam profesyonel kadrolarımız henüz yok.”*

*“Profesyonellere yetki vererek iş bölümü yaptık.”*

*“Biz belli bir dönemde dışarıdan profesyonel bir destek aldık. Bir danışmanlık firmamız ile birlikte profesyonel yöneticimiz vardı. Profesyonel yönetici ile çalışmanın çok sağlıklı olmadığını, çekirdekten gelenlerin yönetimi ile icradaki insanların faklı olması gerektiğini gördük. Bu süreçte profesyonel yönetici ve profesyonel çalışanlar ile çalışmanın bize ne kadar uygun olup olmadığını gördük. Bu gösterdiği şey ile ilgili olarak da bize çok büyük avantaj sağladı. Bu doğru bu yanlış, bunu bu insanlarda böyle yapıyormuş, bunu böyle yapmamalıyız gibi bir dönem de geçirdik.”*



**Şekil 6. Aile İşletmesi Yöneticilerinin İzledikleri Yola İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 5:** ‘Siz kurumsallaşma çalışmaları yürütürken danışmanlık hizmeti aldınız mı?’

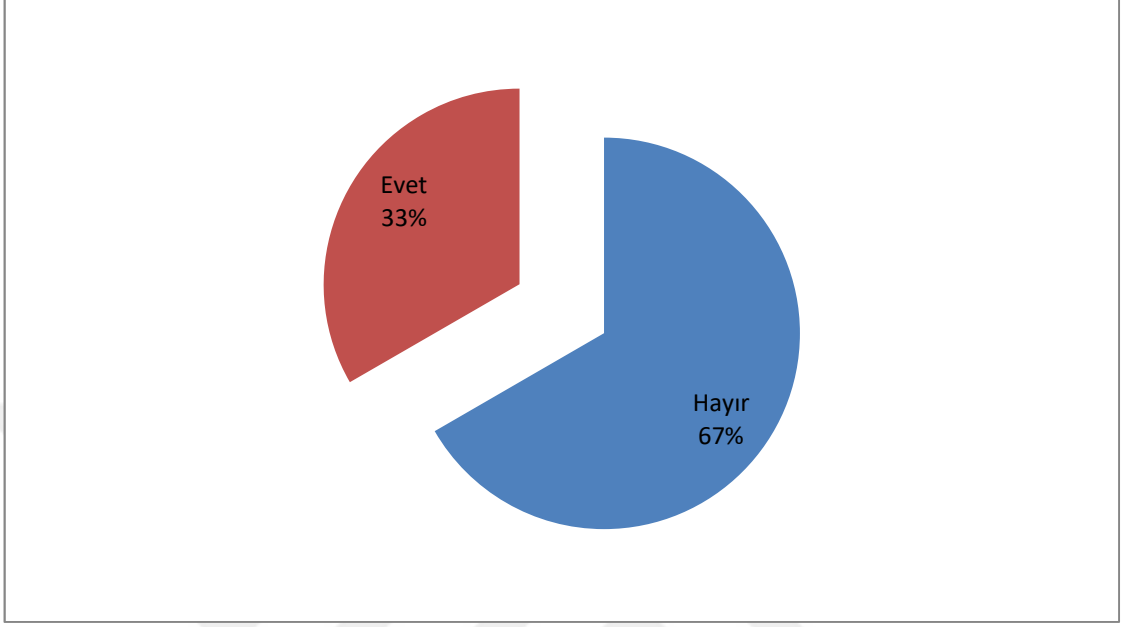
Katılımcı aile şirketi yöneticilerinin genel olarak danışmanlık hizmeti almadığı görülmüştür. Bu durumda aile şirketlerinin danışmanlık hizmeti almak yerine kendi aile büyüklerinden gelen tecrübelerden faydalandıkları söylenebilir.

*“Danışmanlık firmalarından almadık arkadaşlarımızdan danışmanlık aldık.”*

*“Almadık. Kendi bilgim ve deneyimimi kullandım. Bizim önümüzü açan İtalya’da bir firma oldu. 2007 yılında İtalya’da bir şirket ile ticarete başlamamız, 2009 yılında Avrupa’ya mal satmamız ile başladı. Bizim kurumsallaşmamız Avrupa’da ki şirketlerin çalışmasını gördükçe gelişti. Kendi bilgi birikimimizi ülke şartlarına uygulayarak danışmanlık almadan hallettik.”*

*“Aldık. Bu da tabi Allah’ın takdir ettiği bir şeydir. Karşımıza tamda bu bakış açısında ki insanları çıkardı Allah. Onlardan destek aldık. Allah onlardan razı olsun.”*

Kurumsallaşmama teması olarak değerlendirilen sorular ışığında görüşme yapılan aile şirketi sahiplerinin sorulara verdiği cevaplar gösterilmiştir. Bu durumda görüşmeye katılan 12 şirket yöneticisinden genel olarak verdiği cevaplar aşağıdadır.



**Şekil 7. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Danışmanlık Hizmeti Alma Durumuna İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Tablo 6. Katılımcıların Kurumsallaşma Temasına Ait Verdikleri Cevaplar**

Kurumsallaşma					
Katılımcılar	Şirketinizdeki kurumsallaşma çalışmalarından bahsedebilmisiniz?	Şirketinizdeki kurumsallaşma çalışmalarında karşılaşılan zorluklar nelerdir?	Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının olası yarar ve zararları neler olabilir?	Şirketinizde kurumsallaşma için nasıl bir yol izlediniz?	Siz kurumsallaşma çalışmalarını yürütürken danışmanlık hizmeti aldınız mı?
1	İş bölümü yapmaya çalışıyoruz	Maddi İmkânsızlık	Hissi Kararlar Alınıyor	Henüz Yok	Hayır

2	Eğitim ile başladık	Kuşak atışması	Globalleşme	Danışmanlık hizmetleri aldık	Evet
3	Kârlılığı artırmakla başladık	Kurumsal yönetim çalışmalarında uymamız gereken prosedürler	Ortak Yaşam	Kendiliğinden	Hayır
4	Yok	Kurumsal yönetim çalışmalarında uymamız gereken prosedürler	Yönetme Kolaylığı	Henüz Yok	Hayır
5	çalışmalara yeni başlıyoruz	Personel	Ortak Yaşam	İhracatla	Hayır
6	Yöneticilerin her süreci öğrenmesini istiyoruz	Personel	Aile Kalmadı zarar olabilir	Personel eğitiminden	Evet
7	İş bölümü yapıyoruz	Personel	Ortak Yaşam	Profesyonel yöneticiler ile çalışmaya başladık	Hayır
8	Özel bir faaliyetimiz yok	Zorluk Yaşamadı	Karmaşıklığı bitirdi	Henüz Yok	Hayır
9	Belgelendirmeler ile başladık (ISO vb.)	Personel	Kurumsallaşma a hantallaştırabilir	Aile üyesi yöneticiler yürütüyor alışmaları	Hayır
10	Standartlar	Personel	Faydalı	İş bölümü yapıldı	Hayır

	belirlenmeye çalışıyoruz		olabilir		
11	İş bölümü yapıyoruz	Kuşak Çatışması	İnsan İlişkilerine zarar vermesi	İş bölümü yapıldı	Evet
12	Danışmanlık firması ile yönetiyoruz	Kuşak Çatışması	Maliyet	Danışmanlık hizmetleri aldık	Evet

#### 4.7.2.YÖNETİM SORUNLARI TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

**Soru 6:** Şirket yönetimde yaşanan problemler nelerdir?

Katılımcılar genel olarak sorun yaşandığını belirtmiştir, insan-uyum sorunu başı çekerken, maddi sorunlar ve yetki çalışmaları da aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları arasında gösterilmiştir, bir kısım aile şirketleri ise yönetimde sorun yaşamadıklarını ifade etmektedir.

*“Her şey maddiyata bağlıdır. En alt seviyeden en üst seviyeye kadar herkesin bakışı maddiyat yönündedir. Ne kadar çok para verersen o kadar çok gayret ediyorlar. Kendilerine göre de tatmin olmuyorlar, verdikçe daha fazla istiyorlar. Öyle olunca bütün mesele para ile alakalı.”*

*“Kurumsallaşmayı kelime anlamının tam ifade edemediğini düşünüyorum. Kurumsallaşma sadece çalışanların ve ekibin iyi yönetilebilmesidir. Çevreye ayak uydurmanız, istikrarlı bir iş hayatını yakalayabilmeniz için kendinizi geliştirmenizdir. Kafanızda doğru olarak inandığınız şeyi herkese inandırmak, motive etmek, kol kola girmektir aslında kurumsallaşma, aynı hedefe bakabilmek önemlidir. Yatırımlar, tecrübe de elbette önemlidir fakat insan faktörü bu noktada çok önemli olduğundan biz zorluk olarak uyum sağlama sorunu yaşıyoruz. Daha iyi bir sisteme geçişte insanların alışkanlıklarını terk edip yeni sisteme ayak uydurması konusunda sorunlar yaşadık. Mobil olmalıyız, daha hızlı hareket edebilmeliyiz, küçük olmanın avantajlarını kullanmalıyız. Küçük olmanın sağladığı esnekliği müşteriye yansıtmalıyız. Swot*

*analizimizi yaptık, bir dönem üniversiteden çok değerli bir hocadan yönetim ile ilgili tavsiyeler aldık. Çalışanların motivasyonunu yükselttiğini işlerini severek yaptıklarını gördük. Bu bize çok keyif verdi. Çalışanlara birlikteliğin önemini anlatmanız bu noktada örgütlemeniz kurumsallaşmanın adımlarında biridir. Bu iyileştirmeleri yaptık faydalı olmadığını gördük (düşündük) fakat geriye dönüp 6 aylık verileri incelediğimizde ne kadar fayda sağladığını fark ettik. Bazı faydalar para ile ölçülemez değer olarak görülebilen faydalardır bu noktada çok fayda sağladık.”*

*“Çalışanlarımızın eğitim seviyeleri düşük. Eğitim seviyeleri düşük olduğundan bazı şeyleri anlatamıyoruz.”*

*“Koyduğum kuralın vazgeçilip unutulması. Kuralların savsaklanması. Üretimin verimsiz olduğunu düşünüyorum.”*

*“İşimizi bilen insanlarız yönetimde problem yaşamıyoruz.”*

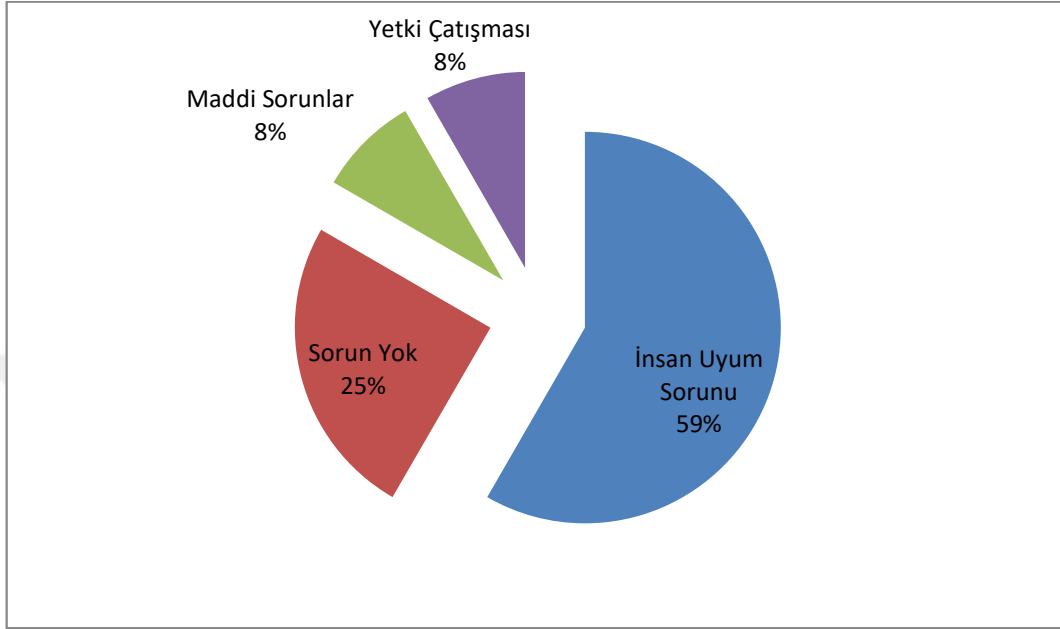
*“İşler daha yavaş ilerliyor. Onlar daha farklı bakabiliyor olaylara. Belki biz bakamıyoruz o yönden onu da bilemiyorum. Şirket sahiplerinin bakış açısı ile çalışanların bakış açısı farklı olabilir. Fakat kurumsallaşma düzeyimiz arttıkça bu problemler yavaş yavaş azalıyor. İşler daha hızlı ilerlemeye başlıyor, işler daha hızlı ilerledikçe de problemler azalıyor. Şirkette herkesin görevi de sorumlulukları da bellidir. Bir hata oluştuğunda kime hesap sorulacağı bellidir.”*

*“İnsan kaynakları. Çalışanlar kendilerini geliştirmiyor.”*

*“Yetkiyi kimin kullanacağı konusunda problemler yaşıyoruz.”*

*“...Bu şirketin faaliyetlerinin devam etmesi için bu beş kişi kararlar alıyor. Bu kararların beş kişinin rızasını karşılıyor olması çok muazzam bir konu. Ve bizim önceden aldığımız kararlar bu beş kişinin rızasını karşılamıyordu. Bir tanesi bir karar alıyor, onun aldığı karara diğeri razı olmuyor. Ötekinin aldığı karara o razı olmuyor. Bununla birlikte pay sahiplerini doğrudan etkileyen yatırım kararları da bunun içinde,*

*biri gidip bir şey alıyor mesela işletmeye çok faydalı bir şey belki kapasitesini artırıyor ama öteki adamın gönlü olmuyor mesela. Burada da bizim kurumsallaşma ile ilgili hedefimiz herkesin gönlünün olacağı istişareye dayalı bir karar meşruiyeti oluşturmaya gayret ediyoruz.”*



**Şekil 8. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Şirket Yönetiminde Yaşadıkları Problemlere İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 7:**Şirket yönetiminde aile bireyleri arasında çatışma yaşıyor mu?

Katılımcı şirket yöneticileri arasında soruya cevap verenlerin ağırlıklı olarak çatışmanın olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun aile arasında fikir ayrılıklarından kaynaklandığını belirtmişlerdir.

*“Şirkette tek bir aile bireyi çalıştığı için şuan öyle bir çatışma yok”*

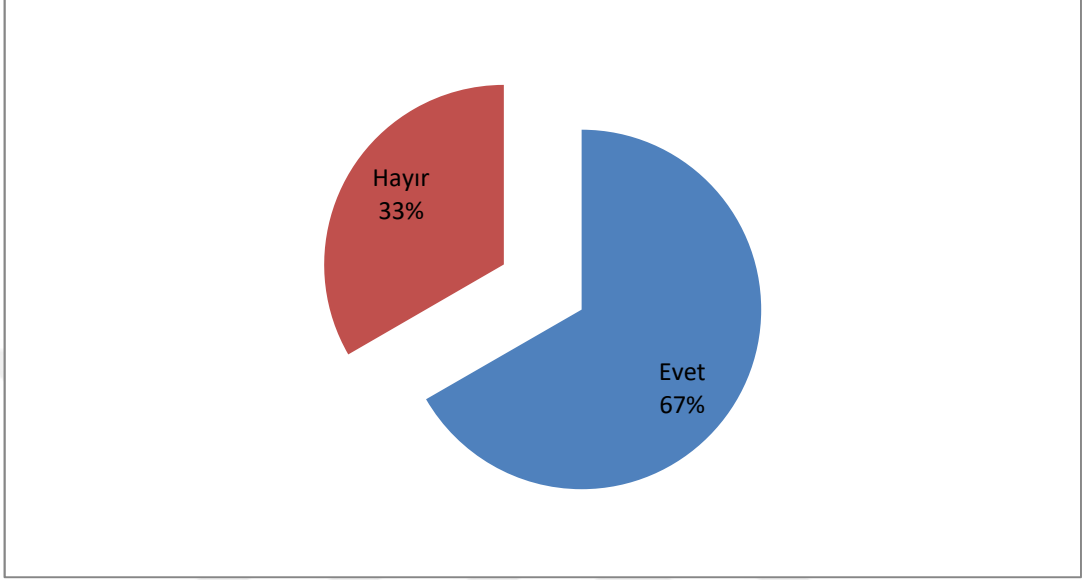
*“Fikir ayrılığı her zaman yaşanır ama çatışmaları yönetebiliyoruz.”*

*“Fikir uyuşmazlığı yaşıyor. Kurumsallaşma çalışmaları çatışmaları azaltıyor.”*

*“Hayır, ben tek çocuğum sorun yaşayacağım kimse yok o yüzden sorun yaşamıyoruz.”*

*“Şirketimizde yönetimi tek kişi üstlendiği için bir sorun görmedik.”*

*“Şirket yönetim yatırımları konusunda çatışmalar yaşıyor.”*



**Şekil 9. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Aile Bireyleri Arasında Yaşadıkları Çatışmalara İlişkin Yanıt Dağılımları**

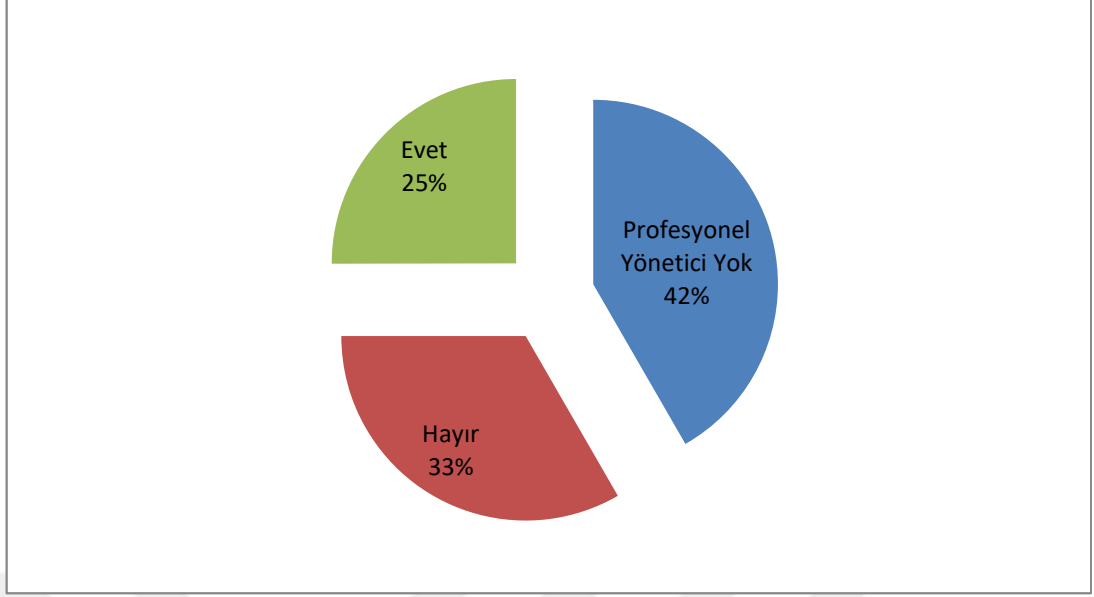
**Soru 8:** ‘Profesyoneller ile aile bireyleri arasında çatışma yaşıyor mu?’

*“Çok fazla profesyoneller ile çalışmadığımız içinde bizde çatışma yaşamıyoruz. Başlarken profesyonel bir ekip ile çalışmayı denedik o dönemde profesyoneller arasında çatışma yaşandı.”*

*“Biz daha önce tam profesyonel bir yönetici ile çalışmadığımız için bunu bilemiyorum. Fakat biz olumlu çalışmalarımızda hep(aileden) destek gördüğümüz için biz de çatışma yaşamadık.”*

*“Profesyoneller ile çalışmaya yeni başladık şu an çatışma yaşanmıyor.”*





**Şekil 10. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Profesyoneller İle Aile Bireyleri Arasındaki Çatışmalara İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 9:** ‘Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken direnç ile karşılaştınız mı?’

Katılımcı şirket yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kurumsallaşma çalışmasında dirençle karşılaştığını belirtmişlerdir. Genel olarak direncin profesyonellerin aile kurum yapılarından daha çok maddi yönden bakmalarından ve ailelerin kendi atalarından öğrendikleri yönetim biçimleri dışındaki yönetim tarzını kabul etmemelerinden ve konuya yabancı kalmaları nedeniyle kabul etmemelerinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir.

*“Yenilikler bizi zorlamaz.”*

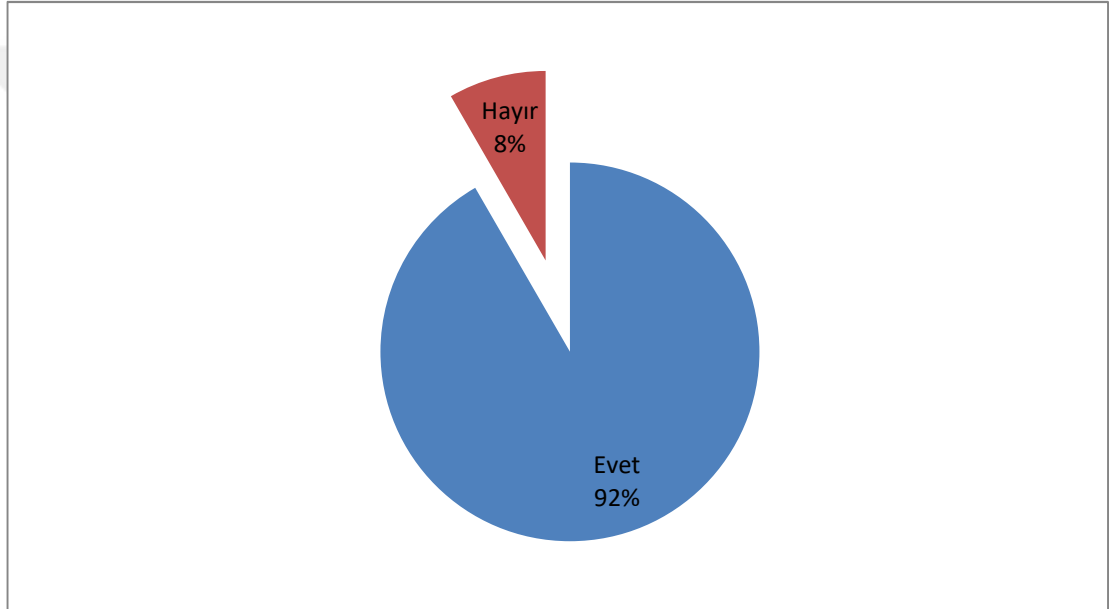
*“Ne yazık ki her değişiklik bir direnç ile karşılaşır. İnsanlar değişime neden bu kadar direnç gösteriyorlar bilmiyorum. Belki de ortama güven duymuyorlar. Mevcut haklarının, mevcut yaşam koşullarının daha da kötüye gideceğini mi düşünüyorlar bilemiyorum. Hem aile içinde hem de kurum içinde yapılan her değişiklik direnç ile karşılaşılıyor. Fakat sizin isteme direnciniz yeterli ise ve bu sizin için bir dava olmuşsa sizin istikametinizde çok önemli bir unsurda bundan bıkmıyorsunuz o değişimi sağlamak için mücadele ediyorsunuz Allah'ta yol veriyor değişim olduktan sonra da bakıyorsunuz*

*değişime direnç gösterenler değişimin savunucusu haline gelmiş. Bu toplumsal bir süreç yaşıyoruz bizde.”*

*“Profesyonel yöneticilerin bildiğini yapması kurum kültürüne uygun davranmaması sıkıntı oldu.”*

*“Kuşak çatışması yaşıyor.”*

*“Çalışanlar tarafından bir direnç ile karşılaştık. Personelin belirli standartlar içinde çalışmaya alışması zor oldu ama sistemi oturttuk.”*



**Şekil 11. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Direnç Göstermeye İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 10:** ‘Şirketinizde profesyonel yöneticilerin görev ve sorumlulukları çerçevesinde yönetim süreçlerine katıldığı demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapınız var mı?’

Katılımcı şirket yöneticilerinin büyük çoğunluğunun bu organizasyonlarda demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapıları olduğunu belirtmişlerdir. Aile yapılarından kaynaklanan eksikleri daha çok aile arasında işleri çözdükleri belirlenmiştir. Ayrıca profesyonel destek olarak aile içinden veya tanıdık eş dosttan çözdükleri belirlenmiştir.

*“Evet mevcut. Biz yalnızca denetleme mekanizmasında rol alıyoruz. Herkesin görev ve sorumlulukları bellidir.”*

*“Bu çok zor bir şey alttan birinin fikirlerini net bir şekilde ifade etmesi üsttekiler tarafından kabul edilemeyebiliyor. Bizde daha önce bunları yaşadık. Tabi bunlar üslup ile alakalı, alttakinin doğruyu üslup ile söylemesi de çok önemli bir husus. Bu tür çatışmalar her zaman var.”*

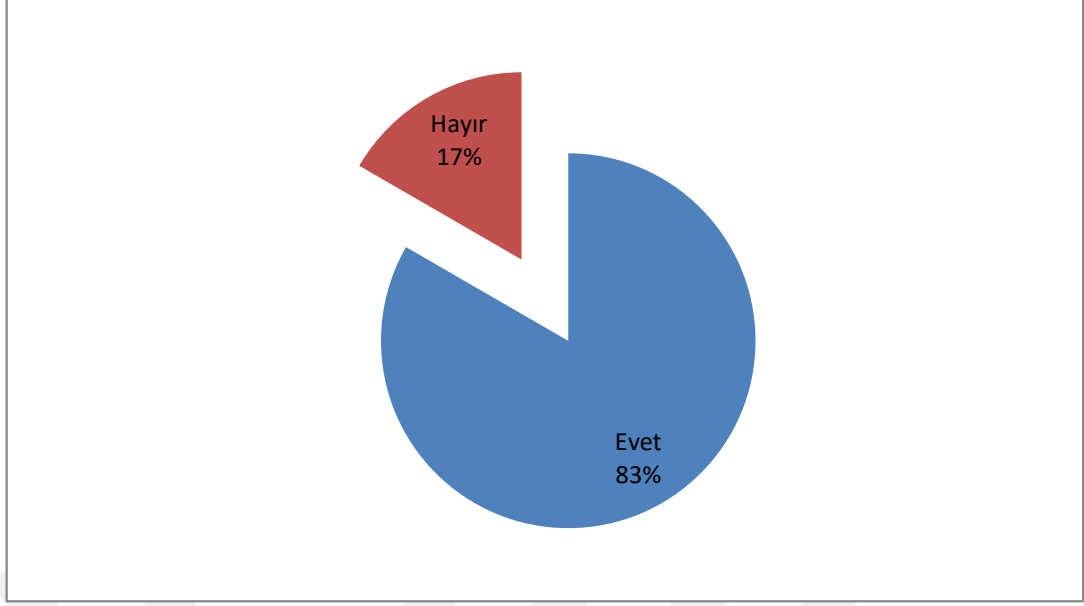
*“Profesyonel yöneticiler ile çalışmıyoruz.”*

*“Var. İstişare heyetimiz var her şeyi danışırız.”*

*“Kimin nerden sorumlu olduğu bellidir. Ve standarda başlanmıştır. Herkesin görevi bellidir burada. Ve yönetim herkesin görevini sorunsuz yapması için destek olmaktadır.”*

*“Oluyor. Son yıllarda oluyor. Biz onlardan görüşler alıyoruz. Önceki hayatımızda onlara hiç danışmadığımız şeyleri onlarla konuşup hatta kararı bile bazen onlara aldırıyoruz. Onlar çalışıp geliyorlar bu böyle olması lazım diyorlar bizde diyoruz ki öyle olacağına bir de şu şekilde baksanız olaya falan diyoruz bir de öyle çalışıyorlar. Nasıl bir yol izleyeceğimiz görünüyor zaten. Bu şekilde şu an katılımcılar ileriye dönük daha da artacağını umuyorum.”*

Yönetim sorunları teması olarak değerlendirilen sorular ışığında görüşme yapılan aile şirketi sahiplerinin sorulara verdiği cevaplar gösterilmiştir. Bu durumda görüşmeye katılan 12 şirket yöneticisinden genel olarak verdiği cevaplar aşağıdadır.



Şekil 12. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Organizasyon Yapısına İlişkin Yanıt Dağılımları

Tablo 7. Katılımcıların Yönetim Sorunları Temasına Ait Verdikleri Cevaplar

Yönetim sorunları					
Katılımcılar	Şirket yönetiminde yaşanan problemler nelerdir?	Şirket yönetiminde aile bireyleri arasında çatışma yaşanıyor mu?	Profesyoneller ile aile bireyleri arasında çatışma yaşanıyor mu ?	Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken direnç ile karşılaştınız mı?	Şirketinizde profesyonel yöneticilerin görev ve sorumlulukları çerçevesinde yönetim süreçlerine katıldığı demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapınız var mı?
1	Maddi Problemler	Yok	Yok	Evet	Yok
2	Kurumsallaşmama	Var	Profesyoneller Çalışmadı	Evet	Yok
3	Eğitimsizlik	Yok	Profesyoneller Çalışmadı	Evet	Var
4	Sorun Yok	Yok	Yok	Evet	Yok

5	Sorun Yok	Var	Var	Evet	Var
6	Kurallara Uymama	Var	Yok	Evet	Yok
7	Sorun Yok	Yok	Profesyoneller Çalışmadı	Evet	Var
8	Bakış Açısının Farklılığı	Yok	Profesyoneller Çalışmadı	Hayır	Var
9	Eğitimsizlik	Var	Yok	Hayır	Var
10	Yetki Karmaşıklığı	Var	Yok	Evet	Var
11	Sorun Yok	Var	Var	Evet	Var
12	Yetki Karmaşıklığı	Var	Var	Evet	Var

#### 4.7.3. AİLE ANAYASASI TEMASINA İLİŞKİN BULGULAR

**Soru 11:**İşletmenizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasasınız var mı?

Katılımcı şirket yöneticilerinin çoğunluğunun aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasalarının olmadığı belirlenmiştir. Bu durumda aile anayasası olmayan şirketlerin, yazılı kuralları olan aile şirketlerinden çok olduğu görülmüştür. Bu farkın nedeni kurumsallaşma yoluna giren ve kurumsallaşmanın gerekliliklerini yerine getiren aile şirketlerinin az oluşudur.

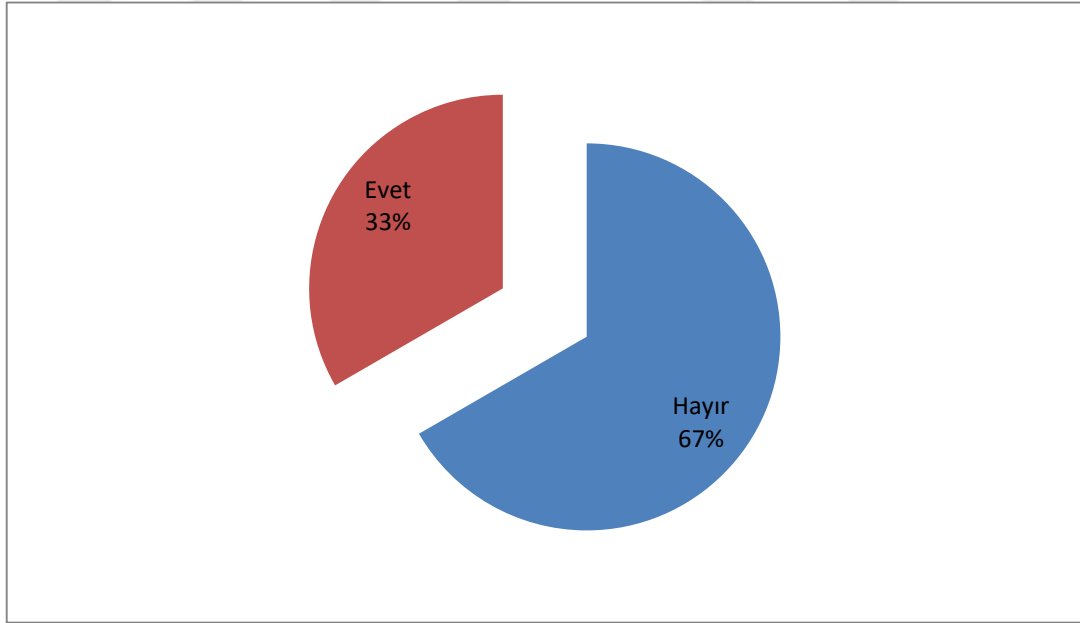
*“Evet, anayasamız var. 5 ve 10 yıllık hedeflerimiz ve bu hedeflere ulaşmak için yol haritamız var.”*

*“ISO belgemizin içinde vizyon ve misyonumuz var. 2000 yılında yazılmış bir aile anayasamız var. Ama hiç kullanmadık çünkü yapı değişti. Aile anayasamızın revize edilmesi gerekiyor.”*

*“Anayasa çalışmasına yeni başlıyoruz şu an hazırlık aşamasındayız.”*

*“Şirketimiz bir tek kişi tarafından yönetilmesine rağmen çok ortaklı olduğu için böyle bir aile anayasamız yok.”*

*“Var. Bu anayasamızı oluşturduk. Bahsettiğiniz tüm maddeler bu anayasada var. Ve aile bireyleri ile bu anayasayı belki 100 kere okuduk. Bizim bu anayasaya yazdığımız şeyler zaten bizim yaratılışımızda ve bizim örfümüzde olan şeyler. Kırk yıl önce köyden gelmişiz biz buralarda çalışmaya başlamışız ve dolayısıyla kırk yıllık bir örfümüz var o örf ne ise onu yazmışız biz. O örfü ortaya çıkarmaya çalıştık. Biz neyiz? Neye kızarız? Neye kızmayız? Biz neyi severiz, neyi sevmeyiz? , Biz neyi yaparız, neyi yapmayız? , gibi maddeleri bir anayasa haline getirdik.”*



**Şekil 13. Aile İşletmesi Yöneticilerinin İşletmenin Anayasasına İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 12:** Şirket yönetiminin gelecek nesle devredilmesinde önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir devir planlaması mevcut mu?

Katılımcı şirket yöneticilerinin genel olarak gelecek nesle devredilmesinde önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir devir planlamasının olmadığı bunun nedeni olarak kurumsallaşma çalışmalarının henüz tamamlanmamış olduğu belirlenmiştir.

*“Şu an o sürecin içerisindeyiz. Sizin anayasa diye tabir ettiğiniz bizim usul ve esaslarımızın yazılı olduğu dokümanımızda, ikinci kuşağın yönetim kadrosuna nasıl geçiş yapacağı ve bu geçişin süreçleri tanımlanmış vaziyette.”*

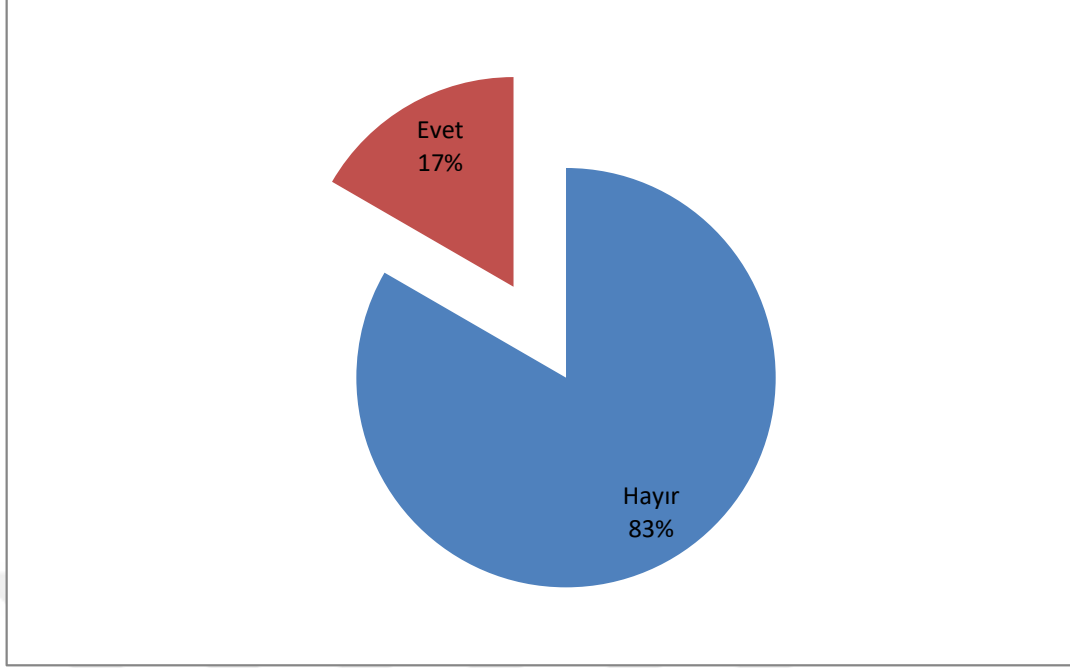
*“Şirketimizde devir planlaması yok.”*

*“Yazılacak anayasada bu kurallar da belirtilecek.”*

*“Babam devir planlaması yapmıştı onu uygulamaya devam ediyoruz.”*

*“Aile anayasasında belirlenmesi gereken kurallar bunlar. Bizim böyle bir planlamamız yok.”*

*“Kendi çocuklarımızın bu işe devam etmesini istemiyoruz, o yüzden böyle bir planımız yok.”*



**Şekil 14. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Devir Planlamasına İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 13:**İcra kurulu ve/veya üst yönetim üyeleri belirlenirken nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz?

Katılımcı şirket yöneticilerinin verdiği cevapların farklı olduğu ve birbirine yakın sayıda olduğu görülmüştür. Katılımcıların genel olarak verdiği cevaplar Bilgi, Beceri ve Samimiyet, Başa Büyükler Geçer, Standardımız yok, Hissedarlardan Seçilir şeklindedir.

*“Böyle bir belirlememiz yok üç kardeş şirket yönetimini üstleniyoruz.”*

*“Aile bireylerinin her biri ortaya bir iş gücü koymak için çok hevesliler. Dolayısıyla bir seçim yapmaya gerek kalmadan o yönetim kurulunda tüm aile bireyleri olabildi. Yönetim kuruluna bir başkan seçtik. Yönetim kurulu üyeleri başkanı seçti. Yönetim kurulu dışında pay sahibi bir aile bireyi olmadığı için bu seçimden şu anda bahsedemiyoruz. Belki önümüzde ki yıllarda gündeme gelir yönetim kurulunun üzerinde bir kurul oluşturulabilir. Şu an bizim tüm aile bireyleri yönetim kurulunda yönetim kurulunda olmazsak biz buradan para falan alamayız diye korkuyoruz. Geçimizi sağlamak için burada kendimize bir pozisyon bulmak zorundayız. Sürekli değil ama*



*bizim danışman arkadaşımız, mali müşavirlerimiz, avukatlarımız yönetim kurulu toplantılarına katılıyorlar.”*

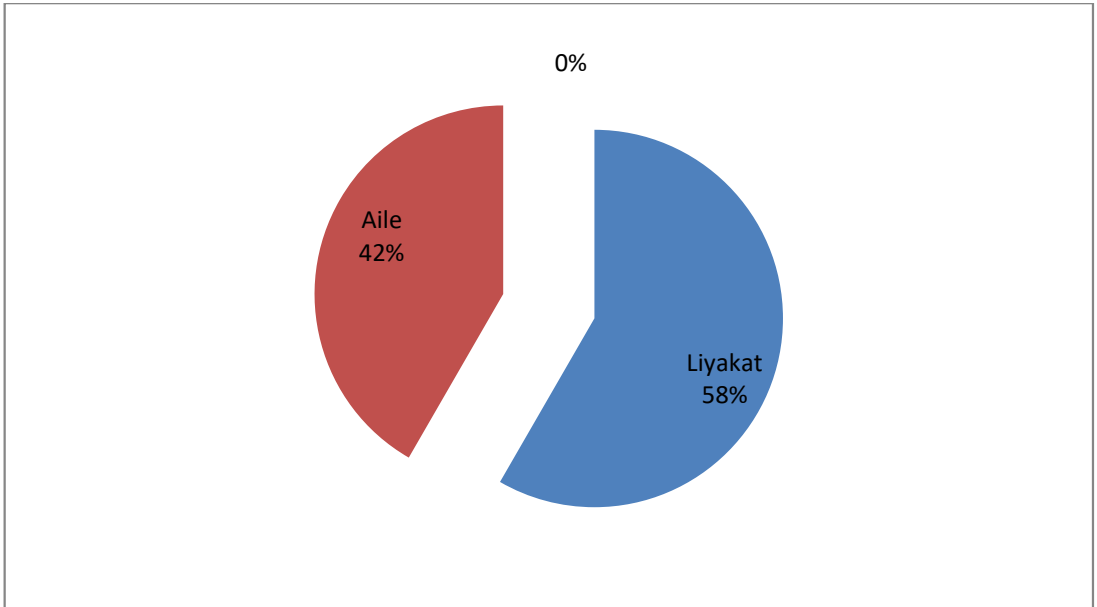
*“Yok. Kader zaman içinde adalet edecek uzun vadeli bir planımız yok.”*

*“En büyük kimse başkan o olur.”*

*“Yönetim kurulu üyeleri belirlenirken hissedarlardan seçiyoruz. Üst yönetim seçilirken profesyonelleri yönetime dâhil ediyoruz.”*

*“İcra kurulu ve üst yönetim anlayışımız yok her şeyi biz yaparız.”*

*“Dışarıdan birinin doğrudan yönetici olarak göreve getirilmesi yoktur. Bizler de hep tabandan yükselerek geldik. Bugüne kadar dışarıdan bir yönetici getirelim de şu birimin başına görev yapsın diye bir uygulama bugüne kadar hiç olmadı. Hem kurum kültürü ile yetişen personellerin daha iyi olacağına hem de tabandan gelen yöneticilerin çalışanları daha iyi anlayabileceği düşüncesiyle bu yöntem uygulanmaktadır. Çok kalabalık bir kadromuz olmadığında bütünü daha kolay görebiliyoruz, departmanlar birbirinde kopuk değiller. Departmanlar koordineli çalışıyor.”*



**Şekil 15. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Yönetici Seçimine İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Soru 14:**İşletmenizde yapılacak işler standart hale getirilerek, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuş mudur?

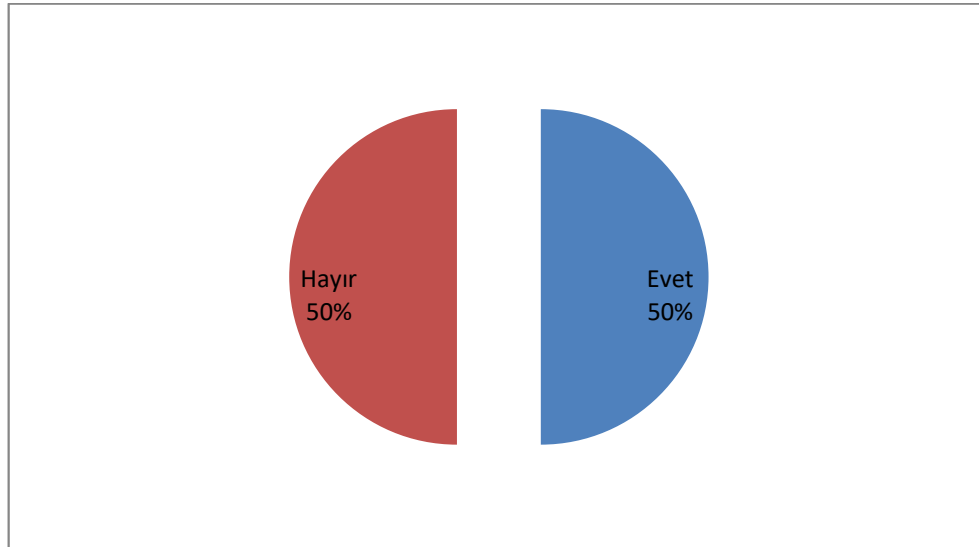
Katılımcı şirket yöneticilerinin genel çoğunluğunun yetki ve sorumlulukların net bir şekilde belirlendiği ve belirlenen standartların şirket içinde uygulandığı, kurumsallaşma çalışmaları arttıkça bu düzeyin yükseldiği ifade edilmiştir.

*“İmalat anlamında böyle bir çalışmamız yok. İmalat kısmında usta, kalfa ve çırak olarak ayırım yapılıyor. Yönetim alanında ise herkesin görev, yetki ve sorumlulukları belli herkes kendi işini yapar.”*

*“Evet, bu konuda çok iyiyiz herkesin görevinin yazılı olduğu bir sistemimiz var.”*

*“Evet. Kalite sistemimiz var. Bunun içinde herkesin görev ve sorumlulukları bellidir. ISO 22000 ve ISO 9001 kalite sistemlerine sahibiz. TSE standartlarına uygunluğumuz var.”*

*“Bu konuda %80 olarak ortaya konulmuş vaziyette ama %100’de değiliz.”*



**Şekil 17. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Terfi ile İlgili Yanıt Dağılımları**

**Soru 15:**Aile anayasanızda, aile bireyleri ile profesyoneller arasındaki ilişkileri ve görevde yükselmeleri düzenleyici madde/maddeler var mı?

Katılımcı şirketlerin yarısının aile ile profesyoneller arasında ki ilişkileri ve görevde yükselmeleri düzenleyici madde/maddelerin olduğunu ifade ederken diğer yarısı bu maddelerin olmadığını ifade etmiştir.

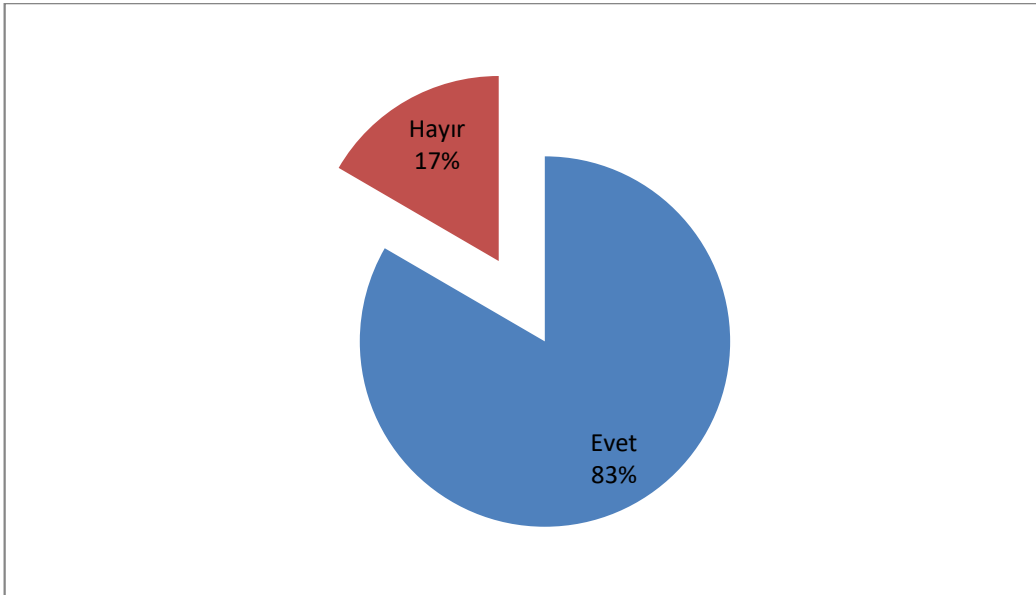
*“Var. Şirket toplantıları ile karar veriyoruz.”*

*“Aile anayasamız yok.”*

*“Profesyoneller ile ilişkilerimizi düzenleyecek maddeler yazmayı düşünüyoruz.”*

*“Böyle bir prosedürümüz yok ama sözlü gelenekte umut vaad ediyorsa olabilir. Bende 12 yıl önce burada ilk göreve başladığımda gıda mühendisi olarak göreve başladım. İşletme müdürü, üretim müdürü, kalite müdürlüğü her şeyi bana bağlandı. Gelecek vaad ediyorsa desteklenip yükseltilir. Aileden birini getirelim de o çalışsın burada sistemi yoktur. Nepotizm şirketimizde yoktur. Aile üyesi olsa bile çalışan eğer kapasitesi, yeteneği varsa yükseltilir.”*

*“Yazılı olmayan teamüllerimiz var .”*



**Şekil 16. Aile İşletmesi Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluk Belirlemesine İlişkin Yanıt Dağılımları**

**Tablo 8. Katılımcıların Aile Anayasası Temasına Ait Cevapları**

Aile Anayasası					
Katılımcılar	İşletmenizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasanız var mı?	Şirket yönetiminin gelecek nesle devredilmesinde önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir devir planlaması mevcut mu?	İcra kurulu ve/veya üst yönetim üyeleri belirlenirken nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz?	İşletmenizde yapılacak işler standart hale getirilerek, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuş mudur?	Aile anayasanızda, aile bireyleri ile profesyoneller arasındaki ilişkileri ve görevde yükselmeleri düzenleyici madde/maddeler var mı?
1	Yok	Yok	Bilgi, Beceri ve Samimiyet	Var	Hayır
2	Yok	Yok	Standardımız yok	Yok	Hayır
3	Var	Yok	Hayır	Yok	Evet
4	Yok	Yok	Başa Büyükler Geçer	Yok	Hayır
5	Var	Yok	Standardımız yok	Yok	Hayır
6	Var	Var	Hissedarlardan Seçilir	Var	Hayır
7	Var	Yok	Standardımız yok	Var	Hayır
8	Yok	Yok	Planlama	Var	Hayır
9	Yok	Yok	Bilgi, Beceri ve Samimiyet	Var	Hayır
10	Yok	Yok	Standardımız yok	Var	Hayır
11	Var	Var	Aile bireylerinden oluşuyor	Var	Evet
12	Yok	Yok	Bilgi, Beceri ve Samimiyet	Var	Evet

Yapılan saha araştırmasından elde ettiğimiz sonuçlara göre kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin %84'ü iş bölümü yaparak faaliyetlerini sürdürmektedirler, şirketlerin %50'si profesyoneller ile çalışmanın kurumsallaşmanın temel yapı taşlarından olduğu ifade ediyor, %59 oranında kurumsallaşmanın şirketlerin vizyonunu ve bakış açısını geliştirdiğini ve şirketi ileri götürdüğünü ifade ediliyor. Şirketlerin %92'si kurumsallaşma çalışmaları sırasında direnç ile karşılaştıklarını belirtirken,

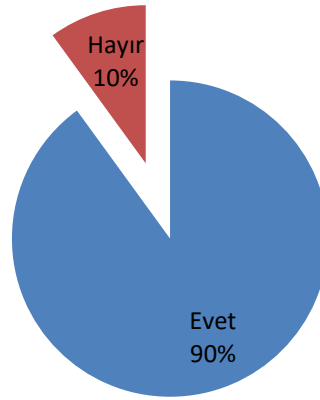
%59'u kurumsallaşma süreçlerinde insan ve uyum sorunları yaşadıklarını ifade ediyor. Şirketlerin %83'ü demokratik ve katılımcı organizasyon yapısı ile yönetildiklerini kaydederken, yalnızca %33'ü aile anayasasına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Aile anayasası olan şirketlerin %50'si anayasada terfiye ilişkin maddeler belirlemişken, şirketlerin %83'ü yönetimin gelecek nesle devredilmesi ile ilgili bir devir planlaması yapmadıklarını ifade etti, %58'i yöneticilerin liyakate dayalı seçim yöntemi ile belirlendiğini ifade etmiştir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketlerinin ortak özellikleri;

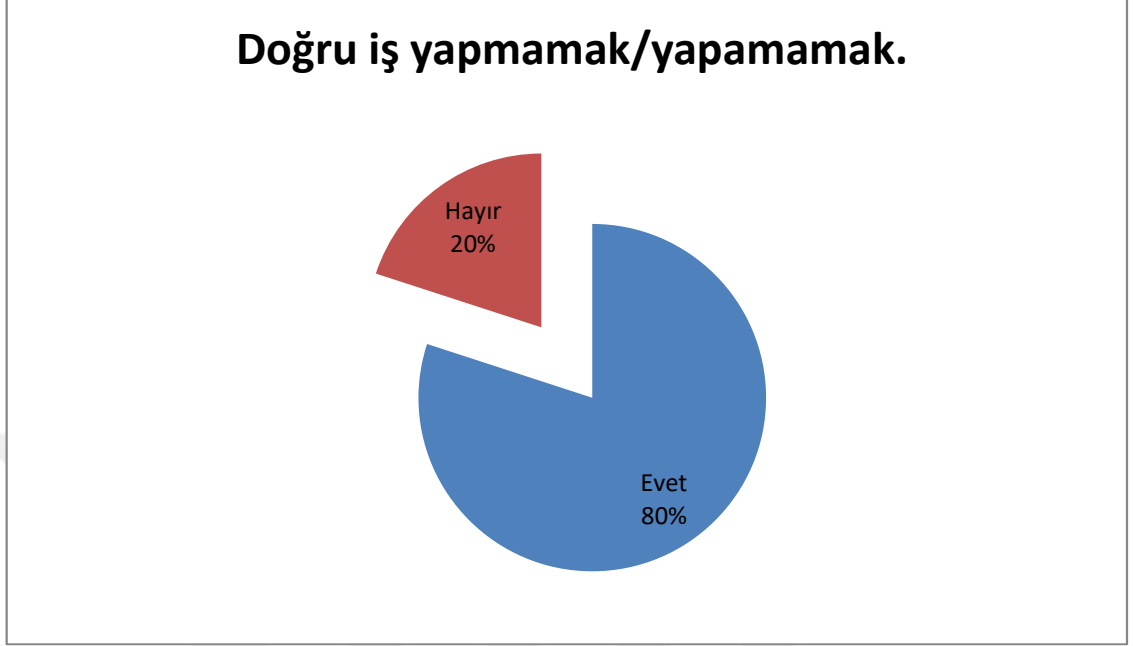
1. İş bölümü
2. Profesyonel yönetici
3. Demokratik organizasyon yapısı
4. Liyakate dayalı yönetici seçimi
5. Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

1. Pazarın ihtiyaç duymadığı ürünü üretmek ya da pazarda yanlış konumlandırmak.

### **Pazarın ihtiyaç duymadığı ürünü üretmek ya da pazarda yanlış konumlandırmak.**



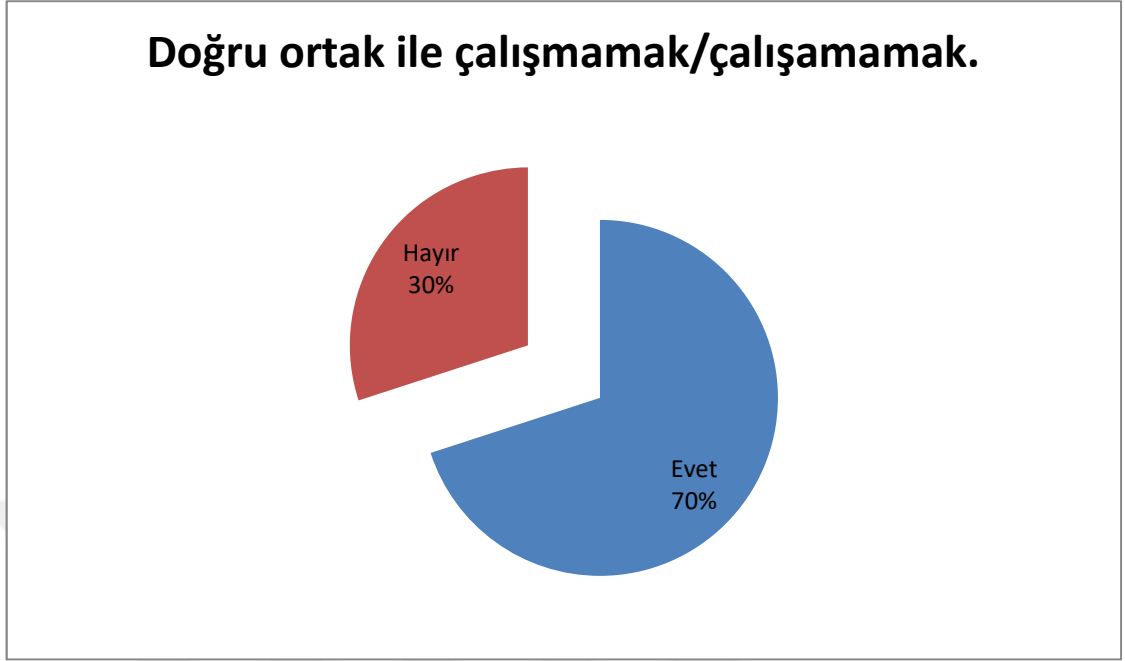
2. Doğru iş yapmamak/yapamamak.



3. Doğru insan kaynağı ile çalışmamak/çalışamamak.



4. Doğru ortak ya da iş ortakları ile çalışmamak/çalışmamak.



5. Pazar-müşteri analizi yapmamak/yapmamak.



Kurumsallaşma yoluna girmeden batan aile şirketlerinin %90'ı pazarın ihtiyaç duymadığı ürünü ürettiği ya da pazarda yanlış konumlandığı için başarısız olduklarını ifade etmektedir. %80'i doğru iş yapmadığını/yapamadığını ifade ederken, %50'si doğru insan kaynağı ile çalışmadığı için başarısız olduğunu düşünmektedir. %70'i doğru ortak ya da iş ortağı ile çalışmadığı için başarısız olduğunu ifade ederken, %90'ı pazar-müşteri analizi yapmamış ya da yapamamıştır.

#### Batan Şirketlerin Ortak Özellikleri

1. Pazarın ihtiyaç duymadığı ürünü üretmek ya da pazarda yanlış konumlandırmak.
2. Doğru iş yapmamak/yapamamak.
3. Doğru insan kaynağı ile çalışmamak/çalışmamak.
4. Doğru ortak ile çalışmamak/çalışmamak.
5. Pazar-müşteri analizi yapmamak/yapamamak.

#### 4.7.4. KARŞILAŞTIRMA

Yapılan bu çalışmada 'Şirketinizdeki kurumsallaşma çalışmalarından bahsedebilir misiniz?' sorusuna verilen cevaplar sonucunda katılımcı şirketlerin yöneticilerinin kurumsallaşmayı gereklilik olarak değil bir zorunluluk olarak gördükleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda aile şirketlerinin kurumsallaşmada güçlük çektikleri söylenebilmektedir, benzer şekilde Bilgin (2007), yapmış olduğu çalışmasında araştırma kapsamındaki şirketlerin % 16'sının kurumsallaşma süreci içerisinde bulunduğunu, %34'ünün ise kurumsallaşma sürecinde bulunmadığını saptamıştır.

Çalışmada 'Şirketinizde kurumsallaşma çalışmaları sırasında karşılaşılan zorluklar nelerdir?' sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda söz konusu zorlukların aile şirketi olmanın etkileri olarak şirket sahiplerinin genel olarak profesyonel çalışanlarla anlaşamama, maddi imkansızlık, kuşaklar arası çatışma, prosedürde çıkan aksaklıklar olduğu sonucuna varılmıştır, benzer şekilde Bilgin (2007)'in çalışmasında gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda yönetim, finans, satış, kültür ve çevre ile ilişkili etmenlerin çok yüksek düzeyde önemsenmediği ancak aynı zaman da önemsiz olarak da görülmediği saptanmıştır. Buradan hareketle aile şirketlerinin kurumsallaşma



süreçlerinde bahsi geçen bu etmenlerin genellikle karşılaşılan zorluklar olarak görüldüğü belirtilebilir.

Yapılan bu çalışmada ‘Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının olası yarar ve zararları neler olabilir?’ sorusuna yönelik verilen cevaplar sonucunda katılımcı şirket yöneticilerinin %59’unun maddi, aile içi güven, ortak yaşam alanı ve kan bağından kaynaklı daha itaatkâr olunma durumu gibi yararlarından bahsettikleri sonucuna varılmıştır. Zarar olarak da aile olmalarından kaynaklı daha duygusal tutum sergilendiği ve ortak yaşamın olmasının daha zararlı etkilere sahip olacağı görüşleri belirlenmiştir, benzer şekilde, Gölcü (2018) çalışmasında aile şirketi yöneticilerinin % 38,2’sinin aile şirketi olmanın “tamamen avantajlı” olduğu cevapları alınırken; % 29,4’ünün ise “kısmen avantajlı” olduğu görüşlerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamında sorulan ‘Siz kurumsallaşma çalışmalarını yürütürken danışmanlık hizmeti aldınız mı?’ sorusuna yönelik cevaplar doğrultusunda katılımcı aile şirketi yöneticilerinin %67’sinin danışmanlık hizmeti almadığı saptanmıştır, benzer şekilde Kobanoğlu (2013) yapmış olduğu çalışmada aile şirketlerinin % 77,4’ünün dışarıdan herhangi bir danışmanlık hizmeti almadıkları belirlenmiştir. Buradan hareketle aile şirketlerinin genelinde danışmanlık hizmeti alma konusuna sıcak bakmadıkları söylenebilir.

Çalışma doğrultusunda yöneltilen ‘Şirket yönetiminde yaşanan problemler nelerdir?’ sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların % 25’inin herhangi bir problemin olmadığı görüşünde oldukları belirlenmiştir. Geriye kalan % 75’inin ise maddi problemlerin, kurumsallaşamama sorunlarının, personelin ya da yöneticilerin eğitimsiz olmaları, bakış açısı farklılığı ve yetki karmaşıklığı gibi sorunların olduğu görüşünde buldukları belirtilmiştir. Nakıpoğlu (2015) gerçekleştirdiği Türk ve İtalyan aile şirketlerini karşılaştırdığı çalışmasında İtalyan aile şirketlerinin, Türk aile şirketlerine nazaran daha profesyonel düşündükleri ve bundan dolayı İtalya aile şirketlerinde tecrübe ve bilgi eksikliğinin yönetimde sorun yaratmadığı sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda Türk aile şirketlerinin tecrübe ve bilgi eksikliğinden kaynaklı profesyonel bir yönetime sahip olmadığı görülmektedir, benzer şekilde söz konusu çalışmada da bilgi eksikliği ve tecrübesizliğin yönetimde gerçekleşen bazı sorunlardan olduğu söylenebilir.

Gerçekleştirilen bu çalışmada katılımcılara yöneltilen ‘Şirket yönetiminde aile bireyleri arasında çatışma yaşanıyor mu?’ sorusuna verilen cevaplar sonucunda katılımcı şirket yöneticilerinin % 67’sinin çatışmanın yaşandığı yönünde görüşlerini sundukları belirlenmiştir. Nakipoğlu (2015) çalışmasında elde edilen bulgular sonucunda Türk aile yapısı iletişime önem verdiği için bu iletişimin şirket yapısında da yansıdığı belirtilmiştir. Buradan hareketle aile içi iletişimde gerçekleşen sorunların şirket yapısına da yansıtacağı söylenebilir.

Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen ‘ Profesyoneller ile aile bireyleri arasında çatışma yaşanıyor mu?’ sorusuna verilen cevaplar sonucunda katılımcıların % 42’sinin şirketlerinde profesyonel yöneticinin olmadığını belirttikleri saptanmıştır. Bunun yanı sıra geriye kalan %25’lik kısmın profesyoneller ile aile bireyleri arasında sorun yaşandığını belirtirken; % 33’lük kısmın ise herhangi bir problem yaşamadığı sonucuna varılmıştır. Kobanoğlu (2013) yapmış olduğu çalışmasında katılımcı şirketlerin %12,8’inde herhangi bir profesyonel yöneticinin bulunmadığını tespit etmiştir. Ak (2010) çalışmasında aile şirketlerinin % 38,5’inin profesyonelleşmeyi önemsemediklerini belirlemiştir. Bilgin (2007) yapmış olduğu çalışmada aile şirketlerinin % 44’ünün profesyonel yöneticilerinin bulunduğunu saptamıştır. Yazıcıoğlu ve Koç (2009) aile şirketlerinin ve aile şirketi olmayan organizasyonların karşılaştırıldığı çalışmasında katılımcı şirketlerinin iş ve işlemlerin kendi alanında profesyonel bireyler tarafından yerine getirilmesi, yetki, sorumluluk ve görev dengesinin profesyonellik esası doğrultusunda belirlendiği ancak aile şirketlerinde bu profesyonelleşme düzeylerinin düşük olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle aile şirketlerinin genel olarak bünyelerinde profesyonelleri bulundurmadığı; bulundurduğunda ise bazı problemlerin yaşandığı sonucuna varılabilmektedir.

Yapılan bu çalışmada ‘Şirketinizde profesyonel yöneticilerin görev ve sorumlulukları çerçevesinde yönetim süreçlerine katılımı demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapınız var mı?’ sorusuna yönelik verilen cevaplar doğrultusunda katılımcıların % 83’ünün demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapısına sahip oldukları belirlenmiştir, benzer şekilde Karavardar (2011) çalışmasında araştırma kapsamındaki katılımcıların aile şirketlerinde demokratik ve katılımcı bir organizasyon

yapısının bulunduğu; profesyonel yöneticilerin yanı sıra bütün çalışanların işletme süreçlerine dahil olduğu sonucuna erişilmiştir.

Çalışmada kapsamında 'İşletmenizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasasınız var mı?' sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda Katılımcı şirket yöneticilerinin % 67'sinin aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasalarının olmadığı belirlenmiştir. Karavardar (2011) çalışmasında katılımcıların işletmelerinde vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasa olmadığı sonucuna varmıştır. Yazıcıoğlu ve Koç (2009) aile şirketlerinin ve aile şirketi olmayan organizasyonların karşılaştırıldığı çalışmada aile şirketi olmayan organizasyonların işletme anayasasına sahip olma düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Buradan hareketle aile şirketlerinin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasasının olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Çalışmada 'Şirket yönetiminin gelecek nesle devredilmesinde önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir devir planlaması mevcut mu?' sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda katılımcı şirket yöneticilerinin %83'ünün gelecek nesle devredilmesinde önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir devir planlamasının olmadığı sonucuna varılmıştır. Ak (2010) çalışmada ise yöneticilerin gelecekte işin başına kimin geçeceği konusunda belirsizlik yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda gelecek nesillere işletmeyi devretme konusunda aile şirketlerinde bir belirsizlik durumunun söz konusu olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada katılımcılara yöneltilen 'İşletmenizde yapılacak işler standart hale getirilerek, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuş mudur?' sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda; katılımcı şirket yöneticilerinin % 83'ünün yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde belirttikleri sonucuna varılmıştır. Gölcü (2018) çalışmada aile işletmelerin %53,9'unda iş akış şeması mevcutken, %46,1'inde iş akış şeması bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamında ‘Aile anayasanızda, aile bireyleri ile profesyoneller arasındaki ilişkileri ve görevde yükselmeleri düzenleyici madde/maddeler var mı?’ sorusuna verilen cevaplar doğrultusunda katılımcı şirket yöneticilerinin % 50’sinin aile bireyleri ile profesyoneller arasındaki ilişkileri ve görevde yükselmeleri düzenleyici madde/maddelerinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yazıcıoğlu ve Koç (2009) çalışmasında İşletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri, yönetim anlayışı, karar verme şekli ve etkin iletişim açısından aile işletmesi olmayan organizasyonların aile işletmelerine göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları sonucuna varmışlardır, benzer şekilde aile şirketlerinin belirli bir şirket anayasalarının bulunmadığı söylenebilmektedir. Ak (2010) Aydın’da faaliyet gösteren aile şirketlerinde hukuksal başarının tam olarak sağlanamadığı sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda söz konusu şirketlerin bir anayasaya sahip olmadıkları sonucuna varılabilmektedir.

Uluslar arası araştırma şirketi PwC’nin araştırması kapsamında, Türkiye’de yaşayan aile şirketleri ile Avrupa’da yaşayan aile şirketleri arasında benzer bulgular elde edilmektedir. Avrupa’da ki aile şirketleri de kurumsallaşma çalışmaları olarak Türkiye’de faaliyet gösteren aile şirketleri ile benzer çalışmalar yürütmektedir. Avrupa’da ki aile şirketlerinin kurumsallaşma çalışmalarına daha önce başladığı ve kurumsallaşma çalışması yapan aile şirketlerinin oranının daha yüksek olduğu ve akranlarına göre daha uzun ömürlü yaşadıkları da yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır. Avrupa’da gelecek nesil yöneticisini seçerek devir planlamasını yaptığını belirten aile şirketleri oranları %35 ve Amerika’da %25 iken, çalışmamızda Konya’da ki aile şirketlerinin de %17’sinin devir planlaması yaptığı sonucuna varılmıştır. Buna karşılık Avrupa’da faaliyet gösteren aile şirketlerinin ortalama ömrü 85 yıl iken, Türkiye’de bu sürenin 45 yıl olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Yedikardeş, 2013)

Uluslar arası araştırma şirketi KMPC’nin yaptığı araştırmaya göre, Avrupa’da yaşayan aile şirketlerinin yönetsel sorunlarının başında finansal problemler gelirken, çalışma kapsamında, Türkiye’de de finansal kaynak yetersizliği aile şirketlerinin temel problemleri arasında gösterilmektedir. Aile şirketlerinde yaşanan yönetsel sorunlar incelendiğinde Avrupa’da ki şirketlerin yaklaşık %25’i yönetimde problemler

yaşadığını ifade ederken bu oranın Konya’da %75 sınırında olduğu görülmektedir. Türkiye’de ve Avrupa’da şirketler yönetsel sorunlarını çözmek için kurumsallaşma çalışmaları yürüttüğü ve yönetimde aile kurallarının standart hale getirildiği aile anayasasının oluşturulması çalışmaları yürütüldüğü görülmektedir.



## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Aile şirketlerinde yaşanan yönetim sorunları ve kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin yürütülen bu çalışmada literatürde daha önceden yapılmış çalışmalara benzer bulgular elde edilmiştir. Aile şirketlerin kurumsallaşmayı bir zorunluluk olarak kabul ettikleri, kurumsallaşmanın kurum kültürü ile uygun bir biçimde planlanarak yürütülmeye çalışıldığı, bu çalışmalar esnasında kurum içinde insan kaynakları başta olmak üzere maddi ve fiziksel koşullardan kaynaklanan zorluklar yaşandığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

Aile şirketleri kurumsallaşma ihtiyacını hissettiği andan itibaren kurumsallaşmaya ilişkin çalışmalar yürütmektedir. Kurumsallaşma çalışmaları esnasında çeşitli sebeplerde ve farklı kanallardan direnç ile karşılaşan şirketler bu çatışmaları doğru yönetmek ile kurumsallaşma çalışmalarında ilerleyebilmektedir. Kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğu aile şirketlerinde yaşanan çatışmalar ve karşılaşılan zorlukların fazla olduğunu ifade eden katılımcılar, kurumsallaşma düzeyleri arttıkça çatışmaların etkin yönetildiği ve çalışma şartlarında yapılan iyileştirmelere karşı direncin azaldığını, kurumsallaşma kültürünün şirket içinde daha kolay kabul edildiğini ifade etmiştir.

Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile şirketleri iş bölümü ve uzmanlaşma ile işi doğru yaparak verimlilik ve değer kazanmaktadır. Profesyonel yöneticiler ile çalışmakta ve doğru işlere odaklanarak yükselme kaydetmektedirler. Demokratik ve katılımcı organizasyon yapıları kurarak inovatif fikirler kazanarak fırsatları değerlendirmekte, rekabette üstünlük sağlamaktadırlar. Liyakate dayalı yönetici seçimi yaparak şirketin gelecek nesillere devredilmesini kolaylaştırırken, yetki ve sorumluluk belirleyerek işlerin suhulet ile ilerlemesini sağlamaktadırlar.

Kurumsallaşma düzeyi düşük ya da kapanan aile şirketleri ise pazarın ihtiyaç duymadığı ürünleri ürettikleri ya da pazarda yanlış konumlandıkları, farklılaşamadıkları için başarısız olmaktadır. Profesyoneller ile çalışmadıklarından doğru iş yapamamakta, doğru insan kaynaklarını kullanmadıkları için yaptıkları işi doğru yapamamakta ve başarısız olmaktadır. Doğru ortak ya da iş ortağı ile

çalışmadığı için şirketler zor durumda kalmakta, pazar-müşteri analizi yapamadıkları için başarısız olmaktadır.

Kurumsallaşmaya direnen şirketler zaman içinde değer üretmedikleri için gerileyip, sonunda kapanırken, kurumsallaşma düzeyi yüksek şirketler profesyonel yöneticiler ile çalışma, iş bölümü ve uzmanlık, bakış açısının gelişmesi ve farklı fikirlere fırsat sunma ile şirketleri gelecek nesillere devredilebilecek seviyede şirketleri iyileştirmektedir.

Çalışmalarda görüldüğü gibi, kurumsal yönetim standartlarının bir an önce belirlenmesi, profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesi, gelecek nesle devrin planlaması ve halefin seçilerek yetiştirilmesi aile şirketlerinin kurumsallaşması ve gelecek kuşaklara devredilerek sürekli olmayı başaran aile şirketine dönüşmesi açısından hayati önem arz etmektedir.

Araştırmamızı yönetirken kurumsallaşma çalışmalarını şirketin devamlılığı için bir zorunluluk olarak kabul eden ve buna göre kurumsallaşmayı bir bütün olarak ele alıp kurumsallaşma çalışmalarına ilişkin danışmanlık hizmeti alan, profesyonellere şirket içinde yer veren ve onların fikirleri ile kurumsallaşma çalışmalarını destekleyen, rekabette üstünlük sağlamak için çağın gerekliliklerine uygun aksiyon planları oluşturan ya da şirketin devamlılığı sağlamak için planlamalar yapan ve uygulayan aile şirketleri ile karşılaşmakla birlikte, kurumsallaşıp sürekli olmayı başaran bir aile şirketi olmak yerine ayrılıp kendi yoluna gitmeyi tercih eden, büyümek ya da kurumsallaşmak istemeyen ve/veya ihtiyacı hissetmeyen aile şirketleri ile de karşılaştık. Aile şirketlerinin yaşadığı yönetim sorunlarını incelerken gelinlere evlenirken alınan beyaz eşyaların markalarının farklı olması sebebiyle aile üyeleri arasında huzursuzluk yaşandığı ve bu sorunun şirketin bölünerek parçalanmasına ve kardeşlerin yollarına bireysel olarak devam etmelerine kadar giden bir süreci yaşattığının hikayesini de dinledik. Ortak yaşama ve birlikte hareket ederek kurumsal yönetim anlayışını benimseyemeyen aile şirketlerinin uzun soluklu faaliyet sürdüremeyecekleri ve nesilden nesle devredilen bir şirketin olmayacağı aşikardır. Bir arada faaliyetlerine devam etme şirketin ve/veya ailenin adını yaşatma isteğinde olduğu aile şirketlerinde kurumsallaşma doğal bir süreç olarak kabul edilerek ortak akıl ile çalışmalar yürütülmektedir. Aile ve şirket imkanlar dahilinde bu süreci ne kadar etkin yönetebilirse şirket sürekliliğini kazanma ve şartlara ayak uydurarak rekabet edebilme olanağını da o

kadar hızlı kazanır. Kurumsal yönetim kültürü nesilden nesle devam etmek isteyen aile şirketleri için alternatifi olmayan bir yoldur.

#### Öneriler;

Kurumsallaşmak ve gelecek nesillere devredilmek istenen aile şirketleri, kurumsal yönetim anlayışını benimsemelidir. İş bölümü ve uzmanlaşma ile iş akış süreçleri oluşturmalı, yetki ve sorumluluk belirlemelidir. Üretimde profesyoneller ile çalışarak yeni teknoloji ve iş yapış şekillerini takip etmeli ve uygulamalı rekabette geri kalmamalıdır. Profesyonel yöneticiler ile çalışarak şirketi profesyonel ve kurumsal yönetim tarzı ile yönetirken, kurum dışından transfer edilen yöneticilerin farklı kültürlerden aktardıkları yöntemlerden faydalanmalıdır. Kurum içinde her kademedeki çalışanın yöneticilerine bilgi ve geri dönüş aktarımı sağlanmalı sahadan toplanan veriler işlenerek karar almada değerlendirilmelidir. Yaşanan çatışma ve karşılaşılan direnç tutumlarında çatışma yönetimi profesyonel yönetim anlayışı ile yönetilerek, sorunlar büyümeden kontrol altına alınmalı ve çözüm ile sonuçlandırılmalıdır. Liyakate dayalı yönetici ve personel seçilmeli, yönetimde rol alacak kişiler için standartlar önceden belirlenmelidir.



## KAYNAKÇA

- Akın, Haktan. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Paneli. Açılış Konuşması. İstanbul: [www.iso.org.tr/.../aile\\_sirketlerinde\\_kurumsallasma\\_ekim\\_2005-111.pdf](http://www.iso.org.tr/.../aile_sirketlerinde_kurumsallasma_ekim_2005-111.pdf), Erişim Tarihi: 28.11.2014.
- Alacaklıoğlu, Haluk. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Alayoğlu, Nihat. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Altındağ, Erkut. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Ankara Sanayi Odası. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. <http://www.aso.org.tr/>, Erişim Tarihi: 17.11.2014.
- Apaydın, Fahri. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi.
- Ateş, Özgür. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Atılğan, Aylin. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma Türkiye’de İleri Gelen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma ve Markalaşma Örnekleri İle Türk Hazır Giyim Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, İstanbul.
- Atlı, Hakan. (2007). Aile Şirketlerinde Genç Neslin Kurumsallaşmaya Bakış Açısı Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bedük, Aykut. (2010). Karşılaştırmalı İşletme – Yönetim Terimleri Sözlüğü. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası. İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Büyükhelvacıgil, Mevlüt. (2011). Aileden Kuruma Aile Anayasası. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- Çekin, Dalkılıç, Berrak. (2013). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Pembe Çantalı Kızın Hikâyesi. İstanbul: Caretta Kitapları.
- Çelik, Adnan, Abdullah, Soysal ve Sedat, Alıcı. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Dilbaz, Sümeyra. (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erdikler, Şaban. (2006). Kurumsal Yönetim ve Uluslararası Yatırımcıların Beklentileri. <http://tkyd.org/tr/Makaleler>, Erişim Tarihi: 28.11.2014.
- Erdil, Oya, Ciğirim Erşan, Gök M.Şahin. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı: İstanbul.
- Erdirençelebi, Meral. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erdoğmuş, N. (2007). Aile İşletmeleri, Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İgiad Yayınları. İstanbul.
- Eren, Erol. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol. (1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erşahan, Burcu. (2008). Kobilerden Holdingleşmeye Geçiş Sürecinde İkinci ve Üçüncü Kuşağın İşletme Politikaları ve Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Araştırması: Kipaş Holding Örneği. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Fındıkçı, İlhami. (2008). Aile Şirketleri. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fındıkçı, İlhami. Aile şirketinin avantajları ve dezavantajları. <http://www.subconturkey.com>, Erişim Tarihi: 11.11.2014.
- Fındıkçı, İlhami. Kurumsallaşma nedir?.<http://www.subconturkey.com>, Erişim Tarihi: 27.11.2014.
- Genç, Nurullah. (2012). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güner, Ece. (2006). Kurumsal Yönetiminin Hukuksal Alt Yapısı. <http://tkyd.org/tr/Makaleler>, Erişim Tarihi:28.11.2014.
- Günver, B.A. (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, s. 169-177
- Gür, Aslı. (2011). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Etkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Gürcan, Papatya ve Hamşioğlu,A.Buğra. (2004). Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile

İşletmelerinde Uygulama. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

Karakurt, Mehmet. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim. <https://www.okul.pwc.com.tr/images/.../635224429789350499.pdf>, Erişim Tarihi:28.11.2014.

Karasioğlu, Fehmi, Namık Kemal Erdemir. (2004). Karaman İlinde Aile ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Ünivesitesi.

Karpuzoğlu, Ebru. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kayhan, Necati. (2009). 21. Yüzyılda Japonya'da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstriyel İlişkiler Sistemindeki Değişim. Türkiye Haber İş Sendikası

Kıran, Cihan. (2007). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul OSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Kırım, Arman. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Yayınları: İstanbul.

KMPC. (2018). Avrupa Aile Şirketleri Barometreleri. KMPC Yayınları. İstanbul.

Koçel, Tamer. (2004). 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Koçel, Tamer. (2006). 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Koçel, Tamer. (2008). 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Koçel, Tamer. (2010). 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Koçel, Tamer. (2012). 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

Köse, Mehmet. (2010). Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.

Mocan, Cevdet. 2003. Baba Bizi Bırakma. <http://www.itkib.org.tr/Makale>, Erişim Tarihi:28.11.2014.

PwC. 2018. Avrupa Aile Şirketleri Raporu. PwC Yayınları. İstanbul.

- Oğuz, Bülent. Aile Şirketlerinin Yalnızca %30'u İkinci Kuşağa Geçebiliyor. <https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/finans/aile-sirketlerinin-sadece-yuzde-30u-ikinci-kusaga-gecebiliyor/634260>, Erişim Tarihi:01.05.2019
- Öğüt, Adem ve Hasan Bülbül. (2003). Yenilik Yönetiminde Zaman Boyutu ve Zaman Temelli Rekabet. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 5(1), 115-136.
- Öğüt, Adem. (1999). Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Organizasyonları (Organizasyon Ölçeği ve Organizasyon etkinliği ilişkisi Açısından Fonksiyonel Bir Analiz). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4(1), 43-58.
- Öğüt, Adem. (2012). Bilgi Çağında Yönetim. (5. Baskı).Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Özbezek, Belkıs, Dilek. (2011). Aile Şirketlerinde Ortaklıkların Dağılması ve Kurumsallaşmanın Dağılmayı Önlemedeki Önemi: Kilis Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Özel, Mustafa. 2002. Aile Şirketleri Kurumsallaşmalı. <http://www.yenisafak.com/arsiv/2002/aralik/15/mozel.html>, Erişim Tarihi:09.12.2014.
- Özuysal, Hacı, Devrim. (2006). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Sermaye Piyasası Kurulu. 2014. Kurumsal Yönetim İlkeleri. <http://www.spk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 27.11.2014.
- Sorgun, Cüneyit. (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Şengün, Halil, İbrahim. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Şimşek, M. Şerif ve Adnan, Çelik. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Şerif ve H.Serdar Öge. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M., Şerif. (2009). İşletme Bilimlerine Giriş. Ankara: Adım Matbaa.
- Tanta, Gülден, Latif, Hasan ve Uçkun, Gazi. (2004). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya İli Örneği). 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Tekin, Mahmut. (2009). Toplam Kalite Yönetimi. Konya. (Yazarın kendi yayını).
- Tuncel, H. Tomris. Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma, <http://www.kto.org.tr>, Erişim Tarihi: 12.11.2014.
- Türk Dil Kurumu. Genel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 03.09.2014.
- Ülgen, Hayri. (1990). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Vural, Akıncı ve Çisil Sohodol. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Wikipedia. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurulu%C5%9F>, Erişim Tarihi: 24.11.2014.
- Yalçın, Azmi ve Rıdvan Günel. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Yaşa, Eda. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Adana.
- Yedikardeş, Selim. (2013). <https://www.haberler.com/turk-aile-sirketleri-avrupa-daki-refiklerine-gore-4279343-haberi/>. Erişim 20.05.2019
- Yelkikalan, Nazan. (2006). Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(2), 195-209.
- Yıldız, Esra. (2010). Kurumsallaşma Çalışmalarının Örgütsel Performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yıldız, Gültekin, Özlem Balaban. (2008). Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma. 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Zaim, Selim, Halil Zaim, Salih Keskin ve Selman Tetik. (2012). Kobiler İçin Şirket Anayasasının Önemi ve Oluşturulması. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Zeybekoğlu, Kerem, Emre. (2004). Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arası İlişkiler Üzerine Antakya'da Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi: Mustafa Kemal Üniversitesi.

## EKLER

### Kurumsallaşma

1. Şirketinizde ki kurumsallaşma çalışmalarından bahsedebilir misiniz?
2. Şirketinizde kurumsallaşma çalışmaları sırasında karşılaşılan zorluklar nelerdir?
3. Aile şirketlerinin kurumsallaşmasının olası yarar ve zararları neler olabilir?
4. Şirketinizde kurumsallaşma için nasıl bir yol izlediniz?
5. Siz kurumsallaşma çalışmaları yürütürken danışmanlık hizmeti aldınız mı?

### Yönetim Sorunları

1. Şirket yönetiminde yaşanan problemler nelerdir?
2. Şirket yönetiminde aile bireyleri arasında çatışma yaşanıyor mu?
3. Profesyoneller ile aile bireyleri arasında çatışma yaşanıyor mu ?
4. Kurumsallaşma çalışmaları yapılırken direnç ile karşılaştınız mı?
5. Şirketinizde profesyonel yöneticilerin görev ve sorumlulukları çerçevesinde yönetim süreçlerine katıldığı demokratik ve katılımcı bir organizasyon yapınız var mı?

### Aile Anayasası

1. İşletmenizin vizyon ve misyonunun yer aldığı, işletmeye ait genel ve özel hedeflerin belirlendiği, aile, iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir anayasasınız var mı?
2. Şirket yönetiminin gelecek nesle devredilmesinde önceden belirlenmiş kurallara bağlı bir devir planlaması mevcut mu?
3. İcra kurulu ve/veya üst yönetim üyeleri belirlenirken nasıl bir yöntem uyguluyorsunuz?
4. İşletmenizde yapılacak işler standart hale getirilerek, bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuş mudur?
5. Aile anayasanızda, aile bireyleri ile profesyoneller arasındaki ilişkileri ve görevde yükselmeleri düzenleyici madde/maddeler var mı?

# ÖZGEÇMİŞ

## Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ahmet Akkın

Doğum Yeri ve Tarihi : İzmir 16.07.1989

## Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : İşletme (Tezli)

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

## İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar : Petem Petrol Temizlik San. ve Tic. Ltd. Şti.

## İletişim

E-Posta Adresi : ahmetakkin.edu@gmail.com

Tarih : 19/06/2019

