



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA
YAPILAN ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ**

Esra TURAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NİSAN 2017



T.C.

TOROS ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA
YAPILAN ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ**

Esra TURAMAN

DANIŞMAN

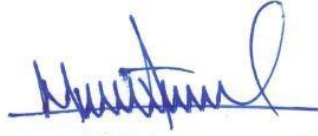
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

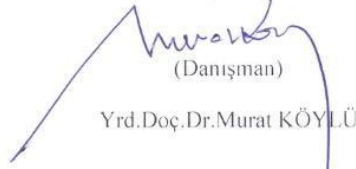
NİSAN 2017

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

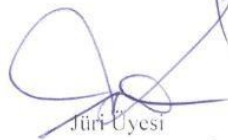
ESRA TURAMAN tarafından hazırlanan "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Konusunda Yapılan Araştırmaların İncelenmesi" başlıklı bu çalışma 13.04.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı
Doç.Dr.Mehmet İNCE
(Mersin Üniversitesi)



(Danışman)
Yrd.Doç.Dr.Murat KÖYLÜ



Jüri Üyesi
Yrd.Doç.Dr.Ayhan DEMİRCİ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- 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 çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 13.04/2017

Esra TURAMAN

**AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA
YAPILAN ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Esra TURAMAN

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

2017

ÖZET

Aile şirketleri, özel şirketlerin öncelikli çalışma alanlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Bu çeşit firmaların devamlı büyümeleri ve varlıklarını devam ettirmeleri uzun süreli hedeflerini oluşturmalarına ve yapılarını şekillendirmelerine dayanmaktadır. Aile şirketi; kuruluş aşamasında ailenin geçimini sağlamak üzere teşkil edilen, büyüme safhasında ise elde edilen mal varlığının dağılmasını engellemek amacı güden, yönetim kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu ve mülkiyet olarak çoğunlukla bir aileye ait olan, en az iki nesil aile sahipliğini idame ettirmiş olan bir şirket anlaşılmalıdır. Bu çalışmada, dünyada kurulan şirketlerin büyük bir yüzdesini oluşturan, dolayısıyla kuruldukları ülkelerin büyümesinde önemli bir rol oynayan aile şirketlerinin, diğer şirketler ile aralarındaki farklar, sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar, gelişme ve büyüme göstererek daha uzun bir yaşam eğrisine sahip olmaları için neler yapılması gerektiği konular hakkında yapılan araştırmalar incelenerek kurumsallaşmanın aile işletmelerine neler kazandıracağını tespit etmek amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Aile Şirketleri, Kurumsallaşma, Çalışmalar

**INVESTIGATION OF RESEARCHES ON
THE INSTITUTIONALIZATION OF
FAMILY COMPANIES**

(M. Sc. Thesis)

Esra TURAMAN

**TOROS UNIVERSITY
SOCIAL SCIENCES OF INSTITUTE**

2017

ABSTRACT

Family businesses are becoming one of the major study areas of private organizations. A sustainable growth and continuous existence for these organizations depends on a set of long lasting goals and formalization of their structure. A family-owned firm is a company, which, at its birth, is established to make up for living of the family, at its growing stage, ensures that acquired wealth does not go to outsiders. Furthermore, in such a company family members are at the managerial positions and led the firms at least for two generations and all assets mostly belong to one family. In this paper, differences between family-owned firms, which comprise a big percentage of all firms founded in the world and play an important role in the development of their home countries, and other firms, their advantages and disadvantages, and things to be implemented in order for such firms to have a long life span by determining what institutionalization will bring to family-owned firms is studied.

Keywords : Family Business, Institutionalization, Studies

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ TANIMI VE KAVRAMI

1. AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE KAVRAMI

1.1. Aile Şirketi Kavramı İle İlgili Tanımlar.....	5
1.2. Bireylerin Aile Şirketi Tercih Sebepleri ve Aile Şirketi Kurulma Nedeni.....	7
1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	7
1.4. Bireylerin Aile Şirketi Kurmalarındaki Tercih Sebepleri.....	10
1.5. Aile Şirketinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	10
1.5.1. Aile şirketlerinin üstün yönleri (Avantajları).....	11
1.5.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri (Dezavantajları).....	13
1.6. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler.....	17
1.6.1. Girişimci statü.....	17
1.6.2. Varis statüsü.....	20
1.6.3. Akrabalık statüsü.....	21
1.6.4. Karma yöntem	21
1.7. Aile Şirketlerinde Yönetim Süreci.....	22
1.8. Aile Şirketlerinin Türkiye ve Dünyadaki Yeri ve Ekonomik Açıdan Önemi.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ

2.1.	Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi.....	28
2.2.	Büyüme ve Gelişme Dönemi.....	28
2.3.	Mülkiyet Genişlemesi.....	29
2.4.	Doyum Aşaması.....	29
2.5.	Eski Başarıları Bekleme.....	30
2.6.	Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme.....	30
2.7.	Yeni Kuşaklara Devir.....	31
2.8.	Tasfiye Dönemi.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİM

3. KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİM

3.1.	Kurumsallaşma Kavramı.....	33
3.2.	Yönetim Kavramı ve Tanımı.....	35
3.2.1.	Aile yönetimi.....	36
3.2.2.	Siyasal yönetim.....	36
3.2.3.	Profesyonel yönetim.....	36

3.3.	Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	37
3.3.1.	Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı.....	37
3.3.2.	Kurumsallaşma analizi yaklaşımı.....	37
3.4.	Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri.....	39
3.4.1.	Formalleşme.....	39
3.4.2.	Sosyal sorumluluk.....	39
3.4.3.	Profesyonelleşme.....	41
3.4.4.	Özerklik.....	41
3.4.5.	Şeffaflık.....	41
3.4.6.	Tutarlılık.....	42
3.5.	Yeni Kurumsalcılık ve Örgütsel Eş Biçimlilik (İzomorfizm).....	42
3.5.1.	Kurumsal eş biçimlilik (İzomorfizm).....	43
3.5.2.	Rekabetsetel eş biçimlilik (İzomorfizm).....	43
3.5.2.1.	Zorlayıcı eş biçimlilik.....	43
3.5.2.2.	Taklitçi eş biçimlilik.....	43
3.5.2.3.	Normatif eş biçimlilik.....	44
3.6.	Kurumsallaşma Süreci ve Örgütsel Kurumsallaşma.....	44
3.6.1.	Kanunen tanınma.....	44

3.6.2.	Varlığın sürekli kılınması.....	45
3.6.3.	Bireysel ve örgütsel amaç uyumu.....	45
3.6.4.	Kurumsal kimlik kazanma.....	45
3.7.	Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler.....	45
3.7.1.	Örgüt kültürü.....	46
3.7.2.	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri.....	46
3.7.3.	İç denetim faaliyetleri.....	47
3.7.4.	Liderlik tipi.....	47
3.7.5.	İnsan unsuru.....	48
3.8.	Kurumsallaşmanın Faydaları.....	48
3.9.	Kurumsallaşmanın Sakıncaları.....	49
3.10.	Kurumsallaşma Sürecinin Zorlukları.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

4.	AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA.....	51
4.1.	Aile Şirketleri için Kurumsallaşmanın Önemi.....	51
4.2.	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması.....	52
4.2.1.	Aile anayasası.....	52

4.2.2.	Aile anayasasının yapısı.....	55
4.2.3.	Yönetim kurulu.....	55
4.2.4.	Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları.....	58
4.2.5.	Devir planı.....	58
4.2.6.	Devir süreci.....	62
4.2.7.	Aile meclisi.....	63
4.2.8.	Türk aile şirketlerinin anayasa ve konsey stratejileri.....	64
4.2.9.	Çatışma yönetimi.....	65
4.2.10.	Hissedar sözleşmesi.....	66
4.2.11.	Aile işletmelerinde mentorluk.....	66
4.2.11.1.	Mentorluk kavramı.....	66
4.2.11.2.	Aile işletmelerinde mentorluk.....	67
4.2.11.3.	Mentorun seçimi.....	67
4.2.11.4.	Mentorun sahip olması gereken nitelikler.....	68
4.3.	Aile Şirketinin Kurumsallaşması.....	68
4.4.	Yönetim.....	70

BEŞİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

5. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR	72
5.1. Çalışmanın Önemi.....	72
5.2. Çalışmanın Amacı.....	73
5.3. Çalışmada İzlenen Yöntem.....	73
5.4. Konuyla İlgili Genel Çalışmalar.....	73
5.5. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşünceleri.....	76
5.6. Genç Neslin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Bakışı.....	79
5.7. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri.....	83
5.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Değişimi.....	87
5.9. Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü..	90
6. SONUÇ.....	93
KAYNAKLAR.....	96
ÖZGEÇMİŞ.....	110

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1. Aile Şirketlerinin Üstün ve Zayıf Yönleri.....	11
Çizelge 2. Dünya'daki Aile Şirketlerinin Ülkeler İçindeki Payları.....	24
Çizelge 3: Dünyanın En Eski Aile Şirketleri.....	25
Çizelge 4. Türkiye'de Yer Alan Köklü Aile Şirketleri.....	26
Çizelge 5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	38
Çizelge 6. Sosyal Sorumluluğun Temelleri.....	40

GİRİŞ

Dünya ekonomisinin büyük bir kısmı şirketler tarafından inşa edilmektedir. Bu da özel sektörün ekonomik anlamda tüm dünya ülkeleri için lokomotif bir rol üstlendiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Küreselleşme ile birlikte rekabet, rekabet ile birlikte daha fazla üretim, daha fazla karlılık, daha fazla çalışmayı peşinden getirmektedir.

Değişen koşullar dahilinde şirketler için devamlılığını sağlayabilmenin en önemli faktörü çağa, gerekli olan teknolojiye, koşullara ayak uydurabilmek ile yakından ilişkilidir. Bu sadece şirketler için değil, ülkeler için de geçer koşul halini almıştır. Şöyle ki; savaş uçakları yerine barış güvercinleri, sniper askerler yerine sınır şahinleri gibi isimler kullanarak insanların zihninde savaşın kötü etkileri silinerek adeta devletin bekası için bu unsurları vazgeçilmez bir done olarak bize servis edilmektedirler. Bu durumda rekabet, artan dünya nüfusunun varlığı ile şirketler açısından daha acımasız bir hal almaktadır.

Bugün tartışmasız dünyadaki işletmelerin %65-80'i, ülkemizde ise %95'i çok büyük bir oranda aile işletmelerinden oluşmaktadır (Büte, 2010: 2-3). Yukarıda izahını yapmış olduğumuz zor ve ağır şartlar aile şirketleri için de geçerlidir. Bu koşullar dahilinde aile şirketlerinin var olabilmek için kurumsallaşmaları, profesyonelleşmeleri kaçınılmaz olmuştur. Basit bir düşünce süzgecinden geçirdiğimizde aile şirketi denilince aynı faaliyet için bir araya gelmiş aralarında kan bağı bulunan insan topluluğu akla gelmektedir. Bu da daha merkezi kararların tek erkten alındığı bir mekanizmanın varlığını ortaya koyar. Bunun neticesinde alınan her kararın doğru işlenebilir, objektif bir yapıya sahip olması çok da beklenemez. Bu durum da aynı süreç dahilinde aile şirketinin devamlılığı için kurumsallaşmayı peşinden sürükleyecektir.

Her işletme için genel geçer kurallar aile işletmelerinde de var olacak, pazar ve teknolojideki hızlı değişimlerden kaynaklanan ekonomik sorunlarla, bunların devamı niteliğinde olan politik istikrarsızlık ve sınır tanımayan rekabet koşullarıyla mücadele etmek görev olarak şirketlerindeki yerini alacaktır. Sınırlı mali imkânlar ve yönetsel sorunlar aile şirketlerinin bu baskılara karşı mücadelelerini zorlaştırmaktadır.

Günümüzde güçlü bir lider ya da patron figürünün kişisel karizması, bireysel kapsayıcılığı, risk alabilme yeterliliği, cesaret, uzak görüşlülüğü ve kişisel yönetim anlayış ve becerilerinin temel alındığı işletme yönetim anlayışının her geçen gün cazibesini ve başarısını yitirdiğini gösteren pek çok örnek mevcuttur. Tüm bunların sonucu olarak firmalar, kişiye

bağımlılıklarını en aza indirgeyerek, yönetsel sistemlere sahip kurumlar olmaya yönelik girişimlerini her geçen gün hızlandırarak ivme kazandırmaktadırlar. Kurumsallaşma olarak adlandırdığımız bu süreç, 2000’li yılların işletmeleri için vazgeçilmez bir eğilim ve ufuk çizgisi halini almıştır (Ural ve Balıkcıoğlu, 2004: 534).

Sadece ülkemiz açısından değil dünya standartlarına yönelik olarak da değerlendirdiğimizde kurumsallaşma olgusu ülkemizde de modern, çağdaş toplumun bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çıpada, şirketleri durağan bir unsur olarak görmemek ve onların da zaman içinde değişim gösterdiğini kabul etmek gerekmektedir.

Ancak bu değişim sürecinde bazı kuruluşlar süreklilik kazanırken, bazılarının devam etmemesi, değişen ekonomik, sosyal ve konjoktürel evrimlere ayak uyduramamaları sebebi ile yaşamları kurumsallaşamamaları yüzünden kısa sürmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaları noktasında mal paylaşımı, işin ikinci nesle devri, şirketin yıldızının parladığı dönemlerin kısa sürmesi, değişen çevre koşullarına gösterilen direnç, yenilikler ve değişime adaptasyon sağlayamayan yönetim anlayışı, stratejilerin doğru olarak saptanamaması, iyi bir bilgi iletişim sisteminin, akış grafiğinin oluşturulamamış olması, çevredeki değişim ve baskılara boyun eğilmiş olması gibi unsurlar sıralanabilir. Bunları toplayacak olursak diğer aile bireyleri ile yaşanan anlaşmazlıklar ve ikinci kuşağa devirde yaşanan güvensizlikler en önde sayacağımız unsurlar olacaktır.

Şirketleri ele aldığımızda başarı nasıl ilk etapta yönetim tarafından sahiplenilmekte ise, başarısızlıklarda da ilk suçlanan yine yönetim olmaktadır. Yönetimde yaşanan sorunların başında plansızlık, profesyonelleşme sürecinin tamamlanamaması, organizasyon şeması ve görev tanımı standartlarının oluşturulamamış olması, süreç değerlendirmeleri yapılmadan alınmış ani kararlar sayılabilir. İşte tam bu noktada gerek kurumsallaşma, gerekse şirketi toplama, ileri götürme noktasında en büyük görev patronlara düşmektedir. Kurumsallaşma sürecinde yönetime, yöneticilere düşen en büyük görev şirket içinde uyum ve ivmenin, ileri gitmenin sağlanmasıdır.

Burada özellikle uyumun altının çizilmesi gerekmektedir. Yöneticiler, yeni tabirle CEO’lar şirketlerinin geleceğe yönelik önceliklerini çalışanlarının katılımını da alarak tespit etmeli, tespit edilen bu öncelik ve ilklerin tüm personel tarafından anlaşılmasını ve kabullenilmesini sağlamak çabası ortaya konulmalıdır. Bu süreç başarı ile gerçekleştirilemezse çalışanların

amaçları ile örgüt, şirket amaçları farklılık gösterecek, neticede istenen verim, katılımcılık sağlanamayacak ve başarısızlık kaçınılmaz son olacaktır (Tuncel, 2011: 4).

Kabul etmek gerekir ki ülkemiz gelişme kuşağında olan, gelişmiş ülkeler seviyesine çıkabilmek için de elindeki kıt kaynakları etkin olarak kullanmak zorunda olan bir ülkedir. Bu açıdan kurulan her bir işletme ekonomideki kıt kaynakların bir bölümünü kullanma hakkından diğer işletmeleri yoksun bırakmaktadır. Mevcut kaynakların etkin kullanılabilmesi için işletmeler en öncelikli ilke olarak devamlılık arz etmelidirler. Ülkemizde yaşanan krizler, istikrarsızlıklar birçok işletmenin hayatını sonlandırmakta, yani kullanılan birçok kaynağın heba olmasına sebebiyet vermektedir.

Ancak firmaların sona ermesinde sadece krizler ya da istikrarsız ekonomik koşullar sayılamaz. Bir bu kadar da önemli bir diğer konu ise, bir sonraki nesle devredilemeyen ve bu nedenden rekabet gücünü kaybeden ya da yok olan aile şirketleri olduğu gerçeğidir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 178).

Tartışmasız sadece aile şirketleri için dünyada ve ülkemizde var olan tüm kuruluşlardaki kararları “insanlar” almaktadır. Daha açık bir ifade ile şirketleri başarıya veya başarısızlığa götüren temel öge insan kavramıdır. Şirketlerin başındaki yöneticiler, üretim aşamasındaki işçiler, ürünlerin müşteriye iletilmesindeki lojistik elemanları, pazarlama ve satış, sunum aşamasında çalışan personeller işin insan faktörü kısmını oluşturmaktadır. Aslında bu faktörde aile şirketlerinin neden başarılı olduğu veya olamadığının şifresi yer almaktadır. Sonuçta başarıya götüren ya da başarısızlığa götüren tüm kararlar patron, yönetici, çalışan, personel adına ne dersiniz deyin şirket insanları tarafından alınmaktadır. Artık günümüzde rekabet şartlarına uyum gerektiren üretim ve bilişim sistemine katkı sağlayacak insan kaynaklarının yönetimi, işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İnsanı sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyen insan kaynakları yönetimine geçilmesi günümüzde insan kaynağına verilen değeri en doğru şekilde ortaya koymaktadır. Bunun sonucu niteliğinde işletmelerin insan kaynaklarına eğilim göstererek kaynak aktarımını etkinleştirdiği, işletmenin geleceğiyle bütünlük oluşturan çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışını uygulamaya başladıkları görülmektedir.

Başarıya ulaşmanın anahtarını insana yatırım olarak değerlendiren şirketler planlama, eğitim, personel bulma ve seçim süreci, ücretlendirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi fonksiyonlarını etkin bir şekilde aktive etmektedirler. İşletme içinde üstlendiği bu görevler

dahilinde tüm işgücü ve süreçlerini yöneten insan kaynakları, işletme içinde olduğu kadar, işletme dışında mevcut potansiyel işgücünü de ele almakta, bu doğrultuda personel bulma ve seçme işlevi ile ön plana çıkmaktadır. Tabii ki bir işletmenin, aile şirketinin insan kaynaklarını etkin olarak kullanması ve yönlendirmesi personel seçim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. İşletme personelinin niteliği işletmenin güçlü rekabet ortamında, etkili, başarılı ve rakipleri arasında ayrıcalıklı bir konuma sahip olmasını sağlamaktadır (Erdoğan, 2013: 1).



BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN TANIMI VE KAVRAMI

1. AİLE ŞİRKETİNİN TANIMI VE KAVRAMI

Genel kabul görmüş bir tanım olarak, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya gelmesi “Aile Şirketi” olarak adlandırılması için yeterli görülmektedir (Taguiuri vd., 1992: 45).

Aile şirketi olgusunun tanımını yapabilmek için öncelikle aile kavramını incelemek gereklidir. Bir toplumun kültüründen, örf ve adetlerine kadar, o toplumun genel özelliklerini taşıyan ve kan bağıyla birbirlerine bağlı olan bireyler aile kavramını oluşturmaktadır (İşçi, 1996:22). Anne, baba ve çocuklardan meydana gelerek, hane içerisindeki otorite unsurunu ele alarak aynı ortam içinde yaşamak ve aynı hayat döngüsü içerisinde yaşamını sürdürmek aile tanımlamasının en belirgin özelliğidir. Aile kavramındaki en önemli özellik ortak amacı hâkim kılarak, birlik duygusuna haiz olmaktır (Akıntürk, 1994:188). Karşı cinsten iki kişinin evlenmesiyle oluşan bu yapı, duygusal ve sosyal bir yapının dışında karşılıklı kayırma duygusunun yaşandığı, kan bağına belirleyici özellik taşıdığı, varlık, birlik ve süreklilik amacı taşıyan toplumun en küçük yapı taşı olarak varlığını belirgin kılar. Bu yapı taşı ekonomik iş birliği de görülebileceği gibi, ekonomik yapıyı sadece aile reisi diye adlandırılan bireyin üstlendiği de görülür (Hatipoğlu, 2006:4).

Ülke ekonomileri açısından son derece önemli ve stratejik bir yere sahip olan aile şirketleri, Dünyadaki şirketlerin ortalama %65-80’ini, Türkiye’deki şirketlerin ise %95 gibi büyük bir kısmını kapsar (Bakan vd., 2006:332).

1.1. Aile Şirketi Kavramı İle İlgili Tanımlar

Aile şirketlerinin tanımlamalarını yapanlar arasında ortak bir payda bulmak oldukça zordur. Bu kavramla ilgili oldukça çok sayıda tanımlar vardır ve bu kavrama yeni tanımlamalar getirmek oldukça kolaydır.

Aile şirketleri konusunda üzerinde uzlaşılan tek ve ortak bir tanım vermek kolay değildir. Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açı ile ele alırken, bazıları ise daha geniş bir açı ile değerlendirmişlerdir. Nitekim literatür incelendiğinde aile şirketleri ile ilgili olarak 20’den fazla tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir:

Aile şirketi şeklinde tanımlanan şirketler genellikle sürekli bir işi olmayan, olsa dahi yoksullukla mücadele etmek zorunda kalan ailenin bu ağır koşullar altında okuyan çocuğunun hayatını garanti altına almak ve bir aile olarak var olabilme güdüsü ile harekete geçip kurduğu küçük bir işle başlamaktadır. Bu tür çocukların önemli bir bölümünün ebeveynleri kendi işini yapan insanlardır ve bu işin başlıca örneği çiftçiliktir. Söz konusu girişimci çocuklar çok küçük yaşta ailenin ve kardeşlerinin sorumluluğunu kendi üzerlerine almışlardır. Bunlardan bazıları aileden de küçük bir miktar finansal destek alarak işlerini kurmakta ve girişimci aile bireyi olarak kariyerlerine başlamaktadırlar (Dyer vd., 1994: 71).

Donelley aile şirketlerinin tanımını, işletmelerin aile içerisinde amaç ve fikir birliği yaparak, en az iki kuşak boyunca sürekliliğini sağlayan şirketler olduğunu savunmuştur (Günver, 2004:170).

Başka bir tanımlamaya göre, aile servetinin bir arada toplanarak güç birliği ile sermayeyi bir araya getirip (Karpuzoğlu, 2003:18), şirket yönetiminde mülkiyetin ve temel karar alma organlarının aile üyeleri tarafından oluşturulması aile şirketinin tanımlamasıdır (Akdoğan ve Seyrek, 2004:275).

Aile şirketi kavramı ile ilgili olarak üzerinde anlaşmaya varılmış tek ve ortak bir tanımdan söz etmek mümkün olmamakla birlikte araştırmacıların bu konudaki tek ortak kabulleri; bir aile şirkettinden söz edebilmek için mutlaka yönetime ve/veya sahipliğe aile katılımının olması gerektiğidir (Smyrinos vd., 1998: 49).

Aile şirketleri denildiğinde genel olarak akla gelen, aile üyelerinin ekonomik iş birliği içerisinde bir araya gelerek, nihai amaçlarının kar elde etmek için mal veya hizmet üretip sürdürülebilirlik sağlamak amacı taşıdığı ortaya çıkar. Yani kar gütmeye amacıyla kurulmuş sosyal örgütlere aile şirketleri denir (Alayoğlu, 2003:42).

Heck, Rogoff ve Lee'e aile şirketlerinin; kan bağı, evlilik, evlat edinme veya herhangi bir yolla akraba ilişkisi içerisinde bulunarak, bir şirket sahibi olan bireyin yönetiminde aile üyelerine yer vermesi olarak görüş bildirmiştir (Coşkun ve Gürler, 2004:653).

Aile işletmeleri konusunda önemli çalışmalar yapan bir başka yazarın yaptığı açıklama ise bir şirketin aile şirketi olabilmesi için, otoriteyi elinde bulunduran, ailenin geçiminden sorumlu aile reisinin şirketin başında bulunması aile şirketi olabilmek açısından yeterli bir unsur olarak açıklanmıştır (Özalp, 1971:38).

Aile şirketleri ile ilgili tanımlamaların benzer ve ortak özellik taşıyanları aşağıdaki gibidir.

- Şirket sermayesinin büyük bir bölümü aile üyelerine veya aile reisine aittir,
- Şirketin sahibi olan aile bireyleri yönetici ve diğer kademelerde görevlendirilir,
- Şirket iki nesilden fazladır aile üyeleri tarafından yönetilmektedir,
- Yönetici ve işgörenler kadrosunda aile dışından üyeler bulunmaktadır (Neubauer-Lank, 1998: 5'den akt, Yolgaç ve Doğan, 2011:85).

Aile şirketleri özellikleri bakımından merkezi bir yönetim anlayışına sahip olmasıyla birlikte, değişimlere çabuk ayak uyduramayan bir yapıya sahiptir. Bunun en önemli nedeni yönetim kademesinde profesyonelleşmemiş, bulunduğu konuma hak etmeden gelmiş kişilerin varlığı ve bu varlığın neticesinde aile içi sorunların şirket çalışanlarına yansımaları, bununda işgörenlerin motivasyonunu düşürmesi en belirgin etkidir (Ateş, 2005: 15-16).

Aile şirketlerinin en güçlü yönü büyüme yeteneği ve hızlı karar verebilme özelliğidir. Değer yargıları, paylaşılan duygusal geçmiş, karşılıklı empatiye bağlı güven, karar alma sürecindeki hızlı hamlelerin olmasını sağlar (Argüden, 2002).

Girişimcinin hem patron hem de yönetici rolü üstlendiği aile şirketlerinde; aile hem şirketin kurucusu hem de yöneticisidir (Gümüştekin, 2005:74). Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren en önemli özellik; Şirket yönetiminde bulunan kişilerin daha önceki yöneticilerin kan bağıyla birbirine bağlı çocuklarından veya akrabalarından meydana gelmesidir (Gümüştekin, 2004: 521). Aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bireyin şirketin başında olması o şirketin aile şirketi olarak anılması için yeterli bir unsurdur (Özalp, 1971: 38).

1.2 Bireylerin Aile Şirketi Tercih Sebepleri ve Aile Şirketi Kurulma Nedeni

İstihdam yaratmada, ülke ekonomisine katkı sağlamada, tüketici istek, ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermede önemli bir rol üstlenen aile şirketlerinin kurulma nedenleri birbirinden farklılık göstermekle birlikte aşağıdaki üç ana noktada ele alınabilir (Gersick vd., 1997: 137):

Birinci neden, içinde bulunulan sosyal, kültürel ve ekonomik çevredir. Bireyin içinde bulunduğu koşullar yeni bir iş kurmasını teşvik edebileceği gibi, bazı koşullar bu durumu engelleyebilir. Diğer bir deyişle, bireyin çalıştığı kurumdaki fırsatlar, sermaye olanakları, yakın dost ve çevrenin iş ve bilgi sahibi olması gibi olumlu değerler bireyin yeni bir iş kurma arzusunu arttırabilir. Öte yandan, yeterli sermaye birikiminin olmaması, ekonomik istikrarsızlık, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması vb. durumlar yeni bir şirket kurma eğilimini azaltabilir. Bu durumda bireyi teşvik eden güçlerin fazla olması durumunda, kişi yeni bir iş kurmaya teşebbüs edebilir.

Bireyleri kendi işini kurmaya iten ikinci bir unsur; kendi işini yapabilme, bağımsız kararlar alabilme, başkalarını sevk ve idare edebilme isteğidir. Bunun yanı sıra yöneticiler ile yaşanan anlaşmazlıklar, durağan kariyer durumu girişimcilik isteğini destekleyen diğer nedenlerdir.

Üçüncü neden ise; bireylerin aileye ait mal varlığını korumak ve bu mal varlığını arttırarak diğer nesillere ulaştırma isteğidir. Birey işi kurarken ailesinin ve çocuklarının geleceğini güvence altına alma güdüsü ile de hareket edebilir. Çünkü şirkette hem aile bireyleri istihdam edilerek iş sahibi olur, hem de elde edilen gelir ile ailenin ihtiyaçları karşılanır (Gersick vd., 1997: 136-137).

1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran birtakım özellikler vardır. Bu özellikler genel olarak aralarında kan ve duyu bağı olan bireylerin diğer bir ifade ile aile üyelerinin bir çatı altında birlikte iş görmesinden ve aileyi korumaya yönelik genel tutumlarından kaynaklanmaktadır. Bu şirketleri belirleyici temel unsurlar aşağıda sıralanmıştır.

Aile şirketleri, şirket tipleri içinde en özgün olan modeldir. Aile şirkete dışarıdan müdahale ve etkide bulunmazken, içeride zaten işletmenin bir parçası olarak görevde bulunur. Bu nedenle aile ilişkileri; şirketin yapısına, stratejisine, konumuna ve dolayısıyla başarısına etki etmektedir (Smyrinos vd., 1998: 51). Diğer bir deyişle, aile üyelerinin şirket kararlarındaki etkisi tüm şirketin profilini etkileyebilmektedir (Astrachan vd., 2002: 48).

Aile üyeleri ne şirketi aileden ne de aileyi şirketten bağımsız düşünürler. Bu sebeple bir aile şirketinin hikayesi aynı zamanda bir ailenin de hikayesidir (Denison vd., 2004: 64). Genellikle aileden en az iki nesil şirketin yönetimi ile ilgilenmektedir. Anne/baba-çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıkların bünyelerinde en az iki nesili barındıran aile şirketleridir.

Karı-koca ortaklığı ile kurulan aile şirketlerinde nesil farkı olmamakla birlikte yapılarında diğer özellikleri bulundurmaları nedeniyle aile şirketi statüsünde değerlendirilmektedirler (Karpuzoğlu, 2000: 73).

Aile şirketi, tek başına aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları ya da lider ve kardeşleri şeklinde çeşitli aile üyelerinin varyasyonlarından da oluşabilmektedir (Fındıkcı, 2008: 17). Dolayısıyla aile şirketleri, aile ve şirket olmak üzere iki dinamikte açıklanabilmektedir (Stafford vd.; 1999: 203).

Şirketin kurucusu aynı zamanda şirketin yöneticisidir. Bu kişiler gösterdikleri başarı sebebiyle ailenin de yöneticisi olma rolünü üstlenmektedirler (Karpuzoğlu, 2000: 20). Kurucular (girişimciler) , genel olarak sağlıkları yerindeyken yönetimi bir başkasına devretmeyi düşünmezler. Şirket sahibi olduklarından genel müdür ya da yönetim kurulu başkanlığının kendileri tarafından yürütülmesinin normal ve gerekli olduğunu kabul ederler (Ansay, 1971: 32).

Aile şirketleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm arz etmektedir (Ansay, 1971: 32). Diğer bir deyişle, aile şirketleri zaman, enerji ve finansal kaynaklarını öncelikle aileden temin etme eğilimindedirler. Bu sebeple kaynak temini bakımından kapalı bir görünüm arz etmektedirler (Stafford vd., 1999: 203).

Şirketin ismi ve prestiji, aile üyelerinin ismi ve prestijine bağlıdır. Diğer bir deyişle, aile üyelerinin her birinin elde ettiği sosyal statü işletmenin ismi ve prestijine etki etmektedir (Stafford vd., 1999: 203).

Şirketlerde yönetim ve hiyerarşik yapı bilgi ve tecrübe ile belirlenirken, aileler de yönetim hiyerarşik yapı, yaş, güç (fizyolojik ve psikolojik) ve bazen ölüm durumu ile belirlenmektedir (Egan, 1991: 3). Aile üyelerinin şirket içinde güç ve pozisyon elde etmesi eğitim ve deneyimden çok, aile içindeki güç ve pozisyona bağlıdır (Poza vd., 2004: 100). Diğer bir deyişle, aile içi bağlar yönetimden sorumlu olan kişi ya da kişilerin tayininde etkilidir (Yalçın, vd., 2004: 73).

Şirket politikası çoğunlukla aile çıkarları ile uyumludur. Ailenin mevcut normlarının aile şirketlerinin önemli bir bölümünde kullanıldığı görülmektedir. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değer ve inançlarından etkilenir. Diğer bir deyişle, ailenin değer ve inançları şirketteki iş yapış biçimine, kişiler arası ilişkilere, işlerin yapılması sırasında kullanılan yöntemlere kısacası örgüt kültürüne önemli ölçüde etki etmekte, aile ve şirket değerleri özdeşleşmektedir (Drucker; 1974: 275). Aile

üyelerinin yaşadığı ayrılık, hastalık, ölüm; evlilik ve doğum gibi olaylar şirkete etki eder (Vago, 2004: 76).

Aile şirketlerinin en belirgin özelliği, temel karar alma organlarının aile bireyleri tarafından kuşatılması, akraba ve kan bağı olan kişilerin yönetimde söz sahibi olmasıdır. Aile Şirketlerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- 1.3.1. Aile şirketlerinde varlığı belirleyen unsur bir grup aile üyesinin varlığı veya akrabaların yönetimde olmasıdır. Bu bağlamda aile şirketlerinde belirleyici baskın unsur ailenin olmasıdır (Erdemir ve Torlak, 2004:235).
- 1.3.2. Şirkette bulunan aile üyesinin şirketteki durumu, aile içindeki statüsünü de etkiler (Alayoğlu, 2003:19).
- 1.3.3. Aile şirketlerinde ortaya koyulan yönetim biçimi ailenin sosyo-kültürel yapısından etkilenir ve bu yapıyla özdeşleşir.
- 1.3.4. Yönetimde bulunan nesil ile o neslin çocukları genellikle aynı yönetim dizini içinde yer alır ve birlikte görev yapar.
- 1.3.5. Şirketin ismi, prestiji aile ile özdeşleşerek, şirket isminin aileyi çağrıştırmaya gerçekleştirilir.
- 1.3.6. Aile şirketlerinde örgüt kültürünü belirleyen unsur ailenin değer yargıları, inanç ve normlarıdır.
- 1.3.7. Çalışma koşulları aile üyelerinin yaşam koşullarını tehlikeye sokacak durumdan çıkartılır, dolayısı ile koruma ve kayırma söz konusudur.
- 1.3.8. Şirket sahibinin aile içindeki değer verdiği ve güvendiği kişiler, şirket içinde de şirket sahibine yakındır.
- 1.3.9. Ailenin inançları ve değerleri şirketin karar alma mekanizmasını etkiler (Arslan, 2006:11).
- 1.3.10. Aile şirketlerinde genellikle iki kuşak şirket yönetiminde söz sahibi olur (Ateş, 2005:5).
- 1.3.11. Aile şirketlerinde girişimci ile tepe yöneticisi genellikle aynı kişilerden oluşur (Karpuzoğlu, 2004:20)
- 1.3.12. Aile şirketleri değişimin karşısında olan, alışlagelmiş kuralları bulunan, yeniden yapılanma ve kurumsallaşma zorunluluğu bulunan şirketlerdir (Fındıkçı,2005:30).
- 1.3.13. Aile şirketlerinde yönetim, eğitim ve yetenek esasına bağlı olarak düzenlenmez, bu durumda profesyonelleşmeyi reddeder (Kula, 2003:679).
- 1.3.14. Aile şirketleri bazen bir girişimcilik çabasının en başarılı çıktısı olurlar ve finansal başarıyı aile arasında paylaşırlar (İbicioğlu ve Özdaşlı, 2004:571).
- 1.3.15. Aile şirketlerinde kontrol tek kişinin elindedir, tek patron egemenliği söz konusudur (Kırım, 2003:20).
- 1.3.16. Aile işletmeleri tüm aile bireylerinin geçim kaynağıdır (Erdil, Cigirim ve Gök, 2004:65).

Yukarıda bahsettiğimiz özelliklerin ana unsuru şirket yönetiminde belirli bir ‘‘Aile’’ üyesinin varlığı ve şirket içerisinde bu kişinin egemenliğidir. Buna bağlı olarakta şirket sermayesinin

aile üyelerine ait olması ve ticari çıktının aile tarafından bölüşülmesidir (Karpuzoğlu, 2004:21).

1.4. Bireylerin Aile Şirketi Kurmalarındaki Tercih Sebepleri

Bir şirket kurmayı düşünüyorsanız öncelikle bu şirketin faaliyet alanını, ne kadar sermaye koymayı planladığınızı, komandit, limited, anonim şirket vb. şirket türlerinden hangisi tercih edeceğinizi ve aslında hepsinden önemlisi özerk, dış ortaklı bir şirket mi, yoksa bir aile şirketi mi kuracağınızı belirlemeniz gerekir.

İnsanların aile şirketi kurmalarındaki en temel neden gerek sosyolojik gerekse kültürel geçmişten kaynaklanan “en çok kime güvenebilirim?” sorusuna “aileme” şeklinde cevap vermelerinden kaynaklanmaktadır. Yani bireylerin aile şirketini tercih etmelerinin en temel sebebi etraflarındaki en güvenilir kişiler olarak ailelerini görmelerinden kaynaklanmaktadır. Tartışmasız her insan kendini güvende hissetmek ister. Bunun neticesinde büyük sermayeler, hatta elindeki tüm varlığını ortaya koyan insanlar en güvenebilecekleri kişilerle ortaklık kurmak isterler. Bu sebeple sadece ülkemizde değil, dünya genelinde de aile şirketleri en çok tercih edilen şirket türü olmuştur.

Tercih nedenleri arasındaki bir başka sebep işletme politikasının büyük çoğunlukla aile çıkarları ile uyumlu olmasıdır. Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile şirketleri, aile değerleri, kuralları ve inançlarından etkilenir. Bu da şirket kurucularına ve girişimcilere kuralları kendileri belirledikleri için şirket yapısına daha kolay adapte olmalarını sağlar. Toplumdaki her bireyin bir amacı da neslin devamını sağlamak ve kendinden sonra gelen kuşağa miras olarak bırakabilecekleri maddi, manevi varlıkların ve değerlerin olmasını sağlamaktadır. Farklı kişilerle yapılan ortaklıklarda kendi çocuklarını şirket yönetime katmak diğer ortaklar tarafından hoş karşılanmayacak iken; aile şirketlerinde çocukların geleceklerini güvence altına almak isteyen girişimciler, onların firmayı sahiplenmelerinin ve işleri öğrenmelerinin, firmanın ve ailenin geleceği açısından önemli olduğunu düşünürler. Bu diğer aile üyeleri tarafından da kabul görececek bir gerçeklik olacaktır.

Önceki kuşaklardan devir gelen aile kültürü ve normlar, aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Aileye ait değerler ve inançlar aynı şekilde örgütteki işlerin yapılma şeklini, bireylerarası ilişkileri, işlerin yapılışı biçimini; kısacası örgüt kültürünü önemli ölçüde etkiler.

Bu kriterler doğrultusunda şirket kurmak isteyen girişimciler gerek daha kolay adaptasyon süreci, gerekse aile içinde olmanın getirdiği güven ve rahat ortam koşulları nedeniyle aile şirketi kurmaya yönelmektedirler (Karpuzoğlu, 2001: 20).

1.5. Aile Şirketlerinin Üstün Ve Zayıf Yönleri

Ekonomik açıdan ülkemizde ve dünyada önemli bir yere sahip olan aile şirketleri kendilerine has birçok özelliği içinde barındırmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da sahip oldukları bu

özellikler şart ve koşullara göre avantaj ve dezavantaj sağlayabilmektedir. Literatürde büyük oranda aile işletmelerinin eksik ve zayıf olan yönleri üzerine durulmasına rağmen, aile şirketlerinin üstünlükleri üzerinde gerektiği kadar durulmadığını görmekteyiz. Aile yapısı ile işletme yapısının birbirlerine etkileri sebebiyle bir arada yürümeyeceği görüşünü öne sürenler olduğu gibi, üstün yönlerin göz ardı edilmesinin mümkün görülmediği görüşünü öne sürenlerin olduğu da bir gerçekliktir. Aile şirketinin üstün ve zayıf yönleri Tablo 1’de görülmektedir.

Çizelge 1. Aile şirketlerinin üstün ve zayıf yönleri

Üstün Yönleri (Avantajlar)	Zayıf Yönleri (Dezavantajlar)
Ekonomik ve finansal güç, sermaye gücü	Akrabalık kayırması (Nepotizm)
Aile ilişkisi ve yakınlık	Finansal yapı sorunları
Hızlı karar alma süreci	Aile bireyleri arasındaki rekabet
Ailenin unvanı, sosyal çevre	Şirket içinde yaşanan rol çatışmaları
Ortaklık yapısının kolay uyum sağlaması	Aile ve şirket içi rekabetin yıkıcı etkileri
Şirket yönetim politikalarının kolay uygulanabilirliği	Kuşaktan kuşağa geçiş, varis atama sorunu
Ailenin sahip olduğu örf, adet, gelenek kurallarına yöneticilerin bağlı olması	İşletme kültürü
	Personel yapısı ve akrabalık ilişkileri
	Motivasyon sorunu

1.5.1. Aile şirketlerinin üstün yönleri (Avantajları)

Bu bölümde aile işletmelerinin avantajları değerlendirilecektir. Sahip olunan avantajlar tek tek ele alınacak, şirket, aile ve mülkiyet konularında sağladığı katkı ve destekler değerlendirilecektir.

Bireylerin, çalıştığı ortamda kendi ailesine mensup bireylerle birlikte çalışması, çalıştığı şirketin sahibinin aile üyelerinden birine ait olması tartışmasız bireyde destekleyici bir ortam, esnek çalışma saatleri, kişisel anlamda daha rahat bir çalışma sürecini kaçınılmaz kılacaktır.

Sürecin işleyişi açısından diğer şirket türlerine göre farklı özelliklere sahip aile işletmelerinin daha verimli bir şekilde faaliyet gösterdikleri ileri sürülmektedir. Aile şirketlerindeki uyum otomatik olarak şirket başarılarına da yansımıştır. Her yıl düzenli olarak İstanbul Sanayi

Odası tarafından açıklanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşunun neredeyse tamamı aynı şekilde Türkiye'nin en büyük 100 aile şirketine aittir¹.

İlk olarak bu konuda karşımıza ekonomik ve finansal güç yani sermaye gücünün sağladığı avantajlar çıkmaktadır. Aile şirketlerinin büyük bir kısmında şirket sermayesinin tamamına yakın kısmı öz kaynaklardan meydana gelmekte ve ekonomik sorunlar daha çok aile içinde çözüme kavuşturulmaktadır. Özkaynak sorununun büyük oranda aile içinde çözülmesi ve sermayenin büyük bir kısmını oluşturması, dış dünyada firmayı güçlü bir konuma getirmektedir. Bunun yanında şirketin finansman açısından zora düştüğü dönemlerde aile üyeleri diğer firmalardaki ortaklara kıyasla gelirlerini daha kolay feda edebilmektedirler. Bunun en temel sebebi ailenin adıyla birleşmiş olan işletmenin aile için adeta bir evlat statüsünde olmasıdır. Şirketin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerekse diğer aile üyeleri gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilmektedirler (Alayoğlu, 2003: 24).

İkinci bir avantaj çalışanların aile ilişkisinin, işletmenin iç dinamikleri açısından oldukça faydalı olduğu gerçeğidir. Şirket sahibi ve ailesinin çalışanlarla sıkı ilişki içinde olması kadroya güven vermektedir. Aile işletmelerinde yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. Çalışanlar, aile işletmelerinde daha güvenli çalışmakta, daha verimli olmakta, yeni fikirlere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar (Kets De Vries, 1996: 59). Bunun sonucu olarak aile şirketlerinin istihdam politikası da farklılık arz etmektedir. Uzun dönemli istihdam aile işletmelerinin karakteristiklerinden biri olarak kabul edilebilir. Görevlerini bilen, işletmeye yarar sağlayan, tüm çalışma hayatını o firmada geçireceğine kesin gözüyle bakan her çalışan şirketini sahiplenir ve kendini aile ortamı içinde hisseder. Bu da aile işletmelerinde çalışanların bağlılığını artırarak şirketi başarıya götürür (Günver, 2002:20).

Üçüncü olarak karar alma sürecinde sağlanan avantajlar sayılabilir. Karar alma, bir yöneticinin yaptığı en önemli işlerin başında gelmektedir. Aile şirketlerinde en yetkili kişi genellikle sermayede aslan payı olarak tabir ettiğimiz en büyük paya sahip olan kişidir. Yönetici aynı zamanda aile üyesi olduğu için teknik konularda, idari konularda ve yatırım konularında hızlı kararlar alabilir. Bürokrasiye gerek kalmadan hızlı bir şekilde karar alabilme özelliğine sahip aile şirketleri, kararların gecikmesinden dolayı ortaya çıkabilecek problemleri azaltmaktadırlar.

Dördüncü avantaj olarak ailenin tanınmış bir unvanın sağladığı sosyal çevre ve iyi ilişkileri kullanarak şirketi daha karlı ve verimli hale getirebilmesi sayılabilir. Firmaların iş dünyasında başarılı olup olmayacakları ya da piyasada kalıcı olup olmayacakları önemli ve bir o kadar da başarılması uzun zaman isteyen durumların başında gelmektedir. Aile işletmelerinde ise bu anlamda büyük bir avantaj bulunmaktadır. Şirkete kredi sağlama, hammadde temini, satış ve reklam gibi işlevlerde tanınmış bir unvan, büyük önem arz etmekte, firmaya artı puan sağlamaktadır. Sosyal ve iş çevresinde iyi bir izlenim uyandıran unvan sorunların çoğunun çözümünde etkili olabilmektedir.

¹<http://www.iso.org.tr/projeler/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/>, Erişim Tarihi: 14/11/2015

Beşinci avantaj, ortaklık yapısının aynı aileye mensup bireylerden oluşması ve benzer kültürün içinden gelmeleri nedeniyle ortakların uyum içinde bir arada çalışmasının işlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasını sağlamasıdır.

İşletme aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır ve sahiplenme duygusu içerisinde pazar payı arttırılarak işletme sürekliliğinin sağlanması adına hızlı bir çalışma temposu yakalanır. Aile, yetenekli aile bireylerinin başkaları yanında çalışmalarını yerine, aile şirketi içinde çalışmayı tercih etmelerini ister (Alayoğlu, 2003: 19).

Altıncı avantaj şirket yönetiminde istikrarın hakim olduğu, amaçlara göre iyi bir şekilde tespit edilmiş politikaların uygulandığı yönetim stratejisinin aile şirketlerinde daha kolay uygulanabilir olduğu gerçeğidir. Rekabetin üst safhada olduğu günümüz dünyasında her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı etkileşim içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır. Şirketin var olma ve gelişme gücünü hayati bir şekilde etkileyen, işletme stratejisi ve politikalarında istikrarın ve sürekliliğin sağlanması aile şirketlerinin gerek kamu, gerekse diğer işletmeler karşısında sahip oldukları önemli bir ayrıcalıktır. Aile şirketlerinde sermayede ana pay sahibi olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa sürede alınabilmektedir (Knight, 1974:74).

Aile olmanın faydalarından yararlanılarak bazı düşünceler daha rahat söylenebilmektedir (Hodgetts, 1989: 49). Bunun neticesi olarak şirketin ve bireylerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay gerçekleştirilebilir. Bunun yanında girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda büyümelerini isterken, aynı zamanda çalışanların kalitesini de arttırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkı sağlayabilir.

Yedinci bir avantaj ailenin sahip olduğu örf, adet, ahlak vb. nitelikte duygulara verilen önem hem yöneticilerin personeline bağlı olmasını hem de personelin yöneticilerine bağlı olmasını sağlamasıdır. Bu bağlılık güven sonucunu doğurur. Aile şirketlerinde yaşanan problemlerin çözümünde ya da krizlerde en son düşünülen çözümlerden biri işten çıkarmadır.

Tüm bu saydığımızın yanında ülke ve dünya konjonktüründe yaşanan kötü dönemlere rağmen aile şirketlerinin yatırımdan vazgeçmemeleri, değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlayabilmeleri de aile şirketlerinin avantajlarından sayılabilir.

1.5.2. Aile şirketlerinin zayıf yönleri (Dezavantajları)

Bu kadar üstün yönü bulunan aile şirketlerinin zayıf yönleri, bir diğer deyişle dezavantajları olduğu da bir gerçekliktir. Aşağıda üzerinde durulacak bu zayıf yönler aile şirketlerinin çoğunun neden üçüncü kuşağa devredilemediğinin açık birer delilidir.

Birinci dezavantaj olarak akrabalık kayırması, diğer bir deyimle nepotizm sorunu karşımıza çıkmaktadır. Çoğu aile işletmesinde aile, işletmecilik kurallarının önüne geçer. Patron konumundaki yöneticiler, yeteneklerini ya da şirkete katkılarını dikkate almaksızın aile

üyelerini işe almakta ve onların yetersiz olduğu noktaları göz ardı etmektedirler. Aile şirketlerinin çoğu, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, eleman ihtiyacının karşılanması için kullanılan kriterleri göz ardı etmektedirler. Yetkinliğe sahip olmayan bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan açısından rahatsız edici bir durumdur.

Şirket içinde bir eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda, çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşünebilmektedirler. Tabii ki bunun sonucunda doğan güven eksikliği otomatik olarak iş tatminini, odaklanmayı ve performansı etkiler. Özellikle ücret politikasının aile üyelerini kayıran bir yapıda olması üst düzey yönetimin kopması ile sonuçlanan durumlar doğurabilir.

İkinci dezavantaj faktörü olarak finansal yapı karşımıza çıkmaktadır. Ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olmaması ya da işletmenin büyümemesi veya büyüme hızında yavaşlama olasılığı söz konusu olabilir (Alayoğlu, 2003: 25).

Burada başka bir husus ise aileye gelir getirmek için kurulmuş işletmenin aile ihtiyaçlarını karşılamak adına kendi finansman ihtiyaçlarından yoksun kalabileceğidir.

Üçüncü bir dezavantaj olarak aile bireyleri arasındaki rekabet gelmektedir. Aile şirketlerinin en güçlü yönlerinden olan uyum ve ahenk bozulabilir ve aile üyeleri arasında rekabet, işletmenin geleceğini tehlikeye atabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel sebeplerle çıkan aile içi çatışmaların işletme yönetimine de yansması durumunda şirket negatif yönde etkilenecektir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile rekabeti, güç çatışması, kontrol kavgaları, görüş farklılıklarının kişisel sürtüşmelere dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, çatışmaya neden olan başlıca konulardır (Levinson, 1971: 90-98). Böyle bir durumda aile içi çatışma kısa sürede çözümlenerek şirket yönetimine zarar vermesi önlenmelidir.

Dördüncü zayıf nokta olarak değerlendirebileceğimiz bir diğer konu şirket içinde yaşanan rol çatışmalarıdır. Çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki ilişki sosyolojik açıdan geleneksel rol kavramı ile kurulmaktadır. Okul, işyeri, aile gibi toplumsal yapılar içinde yaşayan kişiden beklenen bütün görevler rol olarak tanımlanır.

Aile içinde anne olma, baba olma, çocuk olma gibi statüler açısından değerlendirildiğinde anneden, babadan, evlattan beklenen bütün kalıplaşmış davranışlar rol kapsamının içinde kabul edilmektedir. Her toplumsal statü tek değil, sıralı bir dizin rolü kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse bir bireyin anne, baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi vb. çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu statülere bağlı roller nedeniyle “rol çatışması” olgusu ortaya çıkmaktadır (Özkanlı, 2000: 12).

Aile içinde ortaya çıkan rol çatışması çalışma ortamına, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığı anda aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini gerçekleştirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar.

Bunun yanında şartlar ve koşullar dâhilinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Aile üyesi olarak ailenin birlik ve düzeninden, işin sahibi olarak işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin piyasada hâkim olmasından sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol çatışması yaşanır (Günver, 2002: 23).

Aile üyelerinin şirket içindeki pozisyonları, onların aile içindeki durumlarını etkilediği gibi, aile içindeki durumları da işletme içindeki pozisyonlarını etkiler.

Beşinci zayıf nokta olarak az önce kısaca değindiğimiz rekabet kavramı karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin bakış açılarından ve beklentilerinden kaynaklanan farklılaşmalar çatışmalara yol açabilir ve bu çatışmalar işletmenin işleyişini negatif anlamda etkiler. Diğer yandan, aile içi çatışmaların varlığı işletmeyi doğrudan etkilemektedir. Her iki sorun da aile ve işletme içerisinde gruplaşmalara neden olmaktadır.

Altıncı dezavantaj şirket içindeki kuşaktan kuşağa geçiş ve bir sonraki nesilde yönetimin kime devredileceği sorunudur. Aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltan kuşaktan kuşağa devir krizleri, girişimciden sonra onun yerini kimin alacağı, varisin belirlenmesi çalışmaları ve devir planlamalarıdır. Bu süreci mevcut rekabet şartları dâhilinde çözebilmek işletmenin devamlılığında büyük katkı sağlar.

Yedinci dezavantaj unsuru olarak işletme kültürü kabul edilebilir. Birçok aile işletmesi sermayedarında var olan aile kültürüne, değişim karşısında mevcut normlara, yapı ve kriterlere son derece bağlı kalma ve direnç göstermeye yönelimlidir. Yukarıda da açıklandığı gibi, tutuculuk ailenin dolayısıyla işletmenin kültürünü oluşturuyor ise işletmeyi ters yönde etkileyecektir.

Sekizinci zayıf halka olarak değerlendirebileceğimiz unsur genel anlamda personel yapısıdır. Kabul etmek gerekir ki şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmadan dışarıdan personel temini gündeme gelmez. Aile dışı istihdam gündeme geldiğinde idari personel olarak genellikle aileden, akrabalarından ve aileye yakın kişilerden uzak akrabalar, tanıdık çevre ve komşu çocukları istihdam edilir. Bu tür işletmelerde güvenirliliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri var iken, aile dışından idari personel almanın hiç de hoş karşılanmadığı durumlar vardır. Ücret konusunda da profesyonel ilkeler unutulmuş iş ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Diğer yandan, aile işletmelerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriteri aile içi çatışma, rekabet gibi faktörlerin birçoğu profesyonel yöneticiyi aile işletmesinden uzak tutmaya sebep olmaktadır. Günümüzün profesyonel yöneticileri kariyer planlarını aile şirketlerinin olmadığı firmalarda devam ettirmeyi düşünmekte, bu da aile işletmelerinde istenen düzeyde bir yönetici kadrosu oluşturmayı engellemektedir.

Dokuzuncu dezavantaj olarak motivasyonu görmekteyiz. Aile işletmelerinde kurucu ve aile üyelerinin yüksek motivasyonuna karşın aile dışında olanlarda ciddi bir güdülenme sorunu oluşabilir. Çalışanların tamamında yüksek motivasyonun sağlanabilmesi için performans göre ücretlendirme ve iş bölümü yapılmalıdır. Aslında yukarıda saymış olduğumuz tüm bu olumsuz unsurlar doğru bir şekilde değerlendirilebilir ve süzülebilirse avantaja

dönüştürülmesi mümkündür. Bunun yanında bu kadar çok yumuşak noktanın varlığı aile işletmelerinin ömrünün neden kısa olduğunun da bir göstergesi niteliğindedir.

Aile Şirketlerinin Dezavantajları

• **Çalışanlar Arasında Kayırmacılık:** Nepotizm, yani akraba ve yakın arkadaşları kayırma, yetenek ve performansın yerine kan bağıının öne çıkmasına denmektedir (Çetin vd., 2008, 108). Nepotizm sözcüğü aile şirketlerinin en tipik dezavantajlarından birisini yansıtmaktadır. Çünkü Aile şirketlerinin çoğunda çalışan personelin seçimi, performans değerlendirmesi ya da maaş dağılımı konularında aile üyelerine diğer personelden daha öncelikli, kayırmacı bir mantıkla çalıştırılmaktadır. Bunun sonucu olarak aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda (kan bağıının ön plana çıkarak, “işe göre adam” değil, “adama göre iş” ilkesinin uygulamasını gündeme getirme noktasında), gelecekteki yönetimin yetersiz ve cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir (Bilgin, 2007, s.28).

• **Kalifiye Personel Sıkıntısı:** Aile şirketlerinde aile üyesi olan personelin kayırılması durumunun yarattığı imaj dolayısıyla böyle bir durum karşısında rahat çalışma ortamı bulamayacağına inanan yöneticiler, aile tipi işletmelerden uzak durmaktadırlar (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.267). Bunun dışında işletmeye alınan aile üyesi olmayan çalışanın kariyer planlamasına para ve vakit harcanmaması, yönetici adaylığı için profesyonel kişilerin yetiştirilmemesi de büyüyen ve gelişen aile şirketlerinin ihtiyaç duyacağı kalifiye personele sahip olamaması ya da mevcut personeli kaybetmesine sebep olmaktadır.

• **Yetki ve Sorumlulukların Açık Bir Şekilde Belirlenmemesi:** Aile şirketlerinde çalışanların yetki ve sorumluluklarının yazılı ve net bir şekilde belirlenmemiş olması, çalışanların hangi işi hangi sınırlar içinde yapması gerektiğini, yetki ve sorumlulukların net olmamasını bundan doğan yönetim sıkıntılarını doğururken işverenin de personel ihtiyacını ya da açığını fark edememesine yol açmaktadır. Eğer iş tanımları ile yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenirse, özellikle aile üyeleri dışındaki çalışanlar, kime bağlı olduklarını tam olarak bilirler ve herhangi bir yetki ve sorumluluk çatışması meydana gelmez (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.266).

• **Hızlı Karar Alma Sürecinden Doğan Yönetim Sorunları:** Aile şirketlerinde hızlı karar alınabilmesinin diğer şirketlere göre bir avantaj olduğu belirtilmişti ancak bu durumun zaman zaman yarattığı dezavantajlarda vardır: Karar sürecinin çok hızlı olduğu,- günlük işlere dalındığından- sağlıklı değerlendirmelerin yapılabileceği veri analizlerinin ve bunları değerlendirebilecek yetkinliğin gelişmediği koşullarda “mutlaka karar alalım” saplantısıyla sonuçlandırılan işler gibi (Ural, 2009, s.11). Bu durum sonucunda alınan kararlar kimi zaman uygulanamamakta kimi zamanda aile şirketlerinin ileriye dönük planlarını sekteye uğratabilecek yanlış kararların alınmasına yol açmaktadır.

• **Yönetim Devrinin Zor Olması:** Aile şirketlerinde en üst yöneticinin kurucu kişi olduğu belirtilmişti, kurucu kişi kendisinden sonra yönetimi devralacak kişinin aile üyesi olmasını özellikle çocuklarından biri olmasını tasarlamaktadır ancak devir aşamasında bazı problemler ortaya çıkmaya başlamaktadır. Bu aşamada, iki farklı sorun yaşanabilir. İlki ve çok sık

rastlananı, kurucunun/kurucuların çeşitli sebeplerle çocuklarına yetki devrini gerçekleştirmek istememesidir. Yetki devrinden kaçınılmasındaki ana sebepler olarak; kurucunun çocuklarına yeterince güvenmemesi, çocuklarının çeşitli sebeplerle başarılı olamayacağını düşünmesi, kendi kurmuş olduğu şirketi en iyi kendisinin yöneteceği düşüncesinin hakim olması belirtilebilir, Haleflik planlamasında doğan bir başka sorun ise; çocukların işi devralmak istememesidir (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21). Bunun sebebi çocukların eğitim ve/veya psikolojik olarak bu pozisyon için yetiştirilmemesi ya da çocuğun bu tarz bir göreve eğilimi olmaması gösterilebilmektedir.

Yeni nesillere haleflik planı aile şirketlerinde nesiller boyu devamlılığın anahtarıdır. Söz konusu planın gerçekleştirilmesinde geç kalınması ise, aile içerisinde anlaşmazlıklara ve şirket içinde yer alması düşünülen yeni nesillerin seçiminde yanlış kararlara neden olabilir (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21).

Bunların dışında aile yönetim devrinin gerçekleşmemesi ya da zorlaşmasının yol açtığı aile içi rekabet durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda aile içi çatışmalar işletmenin iş akışını, verimliliğini olumsuz yönde etkilemesine sebep olabilmektedir.

1.6. Aile Üyelerinin Şirkette Üstlendiği Statüler

Bireyin başkalarına göre bulunduğu konumun yani statüsünün sınırları içerisinde yapacağı/yapamayacağı önceden belirlenen davranışlar toplamı olarak adlandırılan rol, kişinin beklenen davranışları nasıl gerçekleştirdiği ile ilgilidir. Aile şirketlerinde aileden olan bireylerin üstlendiği roller ile aileden olmayan bireylerin üstlendikleri roller farklılık gösterebilmektedir. Aile üyelerinin üstlendiği roller kişilerin ailenin bir parçası olmasından dolayı elde ettiği statülerin gerektirdiği davranışları içermektedir. Buna karşın, aileden olmayan bireylerin üstlendiği roller bilgi, beceri, deneyimlerin sonucunda kazanılan statülerin uygulamaya aktarılış biçimini içermektedir.

1.6.1. Girişimci statü

Girişimci kavramını davranışsal özellikler boyutundan ele alırsak şu şekilde bir tanımlama yapılabilir : “Dinamik, risk alan, yaratıcı, yenilikçi, vizyon sahibi, problemleri kolaylıkla çözme yeteneğine sahip, önemsiz durumları önemli fırsatlara çevirebilen kişidir” (Karpuzoğlu, E., 2000:23).

Girişimci ile ilgili bir başka tanımlama ise ekonomik değerlerin yaratılmasındaki rolüyle ilgilidir. Bu anlamda girişimci, “Kendi bilgi ve yetenekleriyle birlikte mal veya hizmet üretmek/pazarlamak amacı ile doğal kaynaklar, işgücü, sermaye vb faktörleri bir araya getiren, kar amacı güden ve zarar olasılığını göze alan kişidir”. Kuriloff ve Hemphill’e göre girişimci, “ Bizzat işi yapan, geliştiren ve bağımsız hareket eden kişidir” (Kuriloff, A., Hemphill, J., 1988:521).

Bir girişimci girişimde bulunsun veya bulunmasın üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek, üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltmek, yeni pazarlar bulmak (Onal, G., 1995:5-6), yeni üretim teknikleri, dağıtım kanalları bulmak için araştırma yapmak

gibi fonksiyonları üstlenir. Bunun yanı sıra en uygun hammadde kaynaklarından yararlanmak (Dikmen, Ç., 1990:77), işletme politikasını belirlemek, risk üstlenmek ve belirsizlikleri azaltmak, toplumun ihtiyaç duyduğu mal veya hizmeti dağıtmak, üretmek ve pazarlamak, planlama, kontrol, koordinasyon vb yönetim fonksiyonlarını yerine getirmek üzerinde durur.

Bir şirket aile şirketi olsun veya olmasın girişimcinin yukarıda belirttiğimiz özelliklerin belli bir kısmına sahip olması gerekmektedir. Girişimcinin bilgisi, tecrübesi ve öngörüsü ile, işletme kariyerinin yönlendirilmesinde ve işletme varlığının sürdürülmesinde önemi oldukça büyüktür.

Keasey ve Watson girişimcinin özelliklerini iki grupta toplamıştır : 1. Bireysel özellikler, 2. Sosyo-Ekonomik altyapı (Keasey, K., Watson, R., 1993:83-84).

Bireysel özellikler:

* **Teknik Yetenek:** İşin yapılma şekli, kullanılan hammadde ve malzemenin kalitesi ve birleşim oranları, hammaddeden mal/hizmete dönüşüm sürecindeki işlemler gibi teknik bilgilere sahip olan girişimci, bu bilgi ve yeteneği işin en az maliyetle minimum zamanda yapılması için kullanır.

* **Zihinsel Yeterlilik:** Girişimcinin tahmin etme, algılama, öngörü, analiz, sentez vb. yeteneklerini içeren özelliktir. Çok yönlü düşünebilen girişimci işletmenin sağlıklı kararlar almasını ve bu kararların optimum düzeyde uygulanmasını sağlar. Zihinsel yeterliliği olmayan firmalar kurumsallaşma sorunları yaşar ve ömürleri uzun olmaz.

* **İnsan İlişkileri Becerisi:** Girişimciler çalışanlarıyla, müşterileriyle, tedarikçileriyle, bankalarla, rakiplerle, dernekler ve meslek odalarıyla ve hatta siyasi kişilerle dahi iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Böyle girişimcilere sahip şirketler kendilerini değişikliklere kolay adapte edebileceği gibi, bu değişimlerden genelde olumlu etkilenecektir. Özellikle aile şirketlerinde insan ilişkileri oldukça önemli yer tutar.

* **Yüksek Başarma Dürtüsü:** Girişimcilerin içinde yoğun bir başarıma isteği olmalıdır. Ancak bu şekilde orta ve uzun vadeli hedeflere yönelebilirler. Bu hedeflerin kolay hedefler olmasından çok, zor hedefler olmasını tercih ederler. Aile servetini korumak ve geleceğini güvence altına almak amacıyla kurulan çoğu aile şirketinde girişimciler bu dürtüyü fazlasıyla hissederler. Bu girişimciler başarısızlıktan son derece korkarlar ve sürekli çalışarak, planlar yaparak, tahminlerde bulunarak firmalarını başarısızlıktan korurlar.

* **Yaratıcılık:** Her türlü olaydan, durumdan, gözlemden fikir üretebilme ve bu fikri uygulamaya geçirebilme özelliğidir. Bu yeteneğe sahip olan girişimciler hem üretilen mal/hizmette hem de üretim şekillerinde yenilikler yaparak pazar paylarını artırırlar ve tüketici gözünde değer kazanırlar (Ediz, M., 1992:10). Aile bireyleri de yaratıcılığı teşvik ediyorsa girişimci yaratıcı faaliyetleri kolayca yönlendirebilir.

* **Risk Üstlenebilme:** Girişimcinin risk üstlenme yeteneği firmanın karlılığını da çoğunlukla olumlu yönde etkiler. Hiç risk almayan bir girişimcinin kurduğu şirketin ilerlemesi pek kolay

olmayacaktır, aynı şekilde gereksiz ve zamansız riskler alan girişimcinin kurduğu şirketin iflas etme olasılığı da yüksektir. Girişimcinin belirlediği risk üstlenme derecesi iç ve dış çevre koşulları göz önüne alınarak belirlenmişse firmanın karlılığında ve pazar payında artış söz konusu olacaktır.

Sosyo-Ekonomik Altyapı:

* **Etnik Köken:** Girişimcinin etnik kökeni değer yargılarını, inançlarını, tutumlarını etkiler. Şirket kültürünün oluşumunda bu faktör etkilidir. Eleman seçimi ve terfilerde de çoğunlukla etnik kökenin etkisinde kalır.

* **Aile Uğraşları:** Aile büyüklerinin ve girişimcinin ilgi alanları firmanın sektörünün belirlenmesinde önemli rol oynar. Aile üyelerinin de ilgi duydukları alanlarda çalışması motivasyon ve iş tatminini artıracaktır bu da şirkette verimi artıran önemli bir faktördür.

* **Önceki İş Memnuniyeti:** Girişimcinin şirketi kurmadan önceki iş deneyimleri firmanın faaliyet alanını ve hedef kitlesini etkileyen bir faktördür (Keasey, K., Watson, R., 1993:83-84). Girişimci önceki işinden memnunduysa kurduğu işte de aynı işine devam etmek isteyecektir. Girişimcinin ağırlık verdiği konular firmanın güçlü yönlerini de belirlemektedir.

* **Medeni Durum:** Genelde bekâr girişimcilerin daha kolay risk alabildiği, buna karşın evli girişimcilerin artan sorumlulukları sebebiyle daha zorlandığı söylenebilir, ayrıca evli girişimcinin başarıma güdüsü daha yüksektir. Girişimcinin evlenmesi, boşanması, çocuk sahibi olması vs. işletme faaliyetleri üzerinde etkili olan faktörlerdir.

* **Sosyal Geçmiş:** Eğer girişimcinin sosyal yönü güçlüyse ve çevresi genişse işletmenin ihtiyaç duyduğu zamanlarda iyi ilişkilerini kullanarak şirkete faydalı olabilmektedir. Aile ilişkileri sebebiyle kazanılan sosyal ilişkilerin işletme için kullanılması, aile ve iş faaliyetlerinin birbirine karışmasına sebep olabilmektedir.

* **Çevredeki Fırsat ve Tehditler:** Girişimci, şirketin varlığını güvence altına alabilmek için sektöre ve ülke ekonomisine yönelik araştırmalar yapmalı ve elde ettiği veriler doğrultusunda fırsat ve tehditleri değerlendirmelidir. İşletme ancak bu şekilde geleceğe hazırlanabilir.

* **Ekonomik Değerlerin Yaratılması:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulan şirketler ekonomik değer yaratarak topluma fayda sağlarlar. Yine bu şirketler ekonomik değerler yaratılmasında ve kullanılmasında yeni yöntemler geliştirilmesine de öncülük ederler.

* **Yurtiçi ve Yurtdışı Gelişmelerin İzlenmesi:** Girişimciler faaliyet gösterdikleri sektörü ve bu sektörle alakalı diğer sektörleri, rakiplerin gösterdiği gelişimleri, teknolojik değişiklikleri, hedef kitlenin istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıkları, ülke ekonomisinin gidişatını ve ilişkide buldukları ülkelerdeki ekonomik ve sosyal gelişmeleri takip ederek şirket amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yöntemlerini sürekli güncellemelidir (Titiz, T., 1995:13). Yurtiçi ve yurtdışı gelişmeleri takip eden girişimciler ve aile bireyleri kendi bilgi, beceri ve deneyimlerini güncelleştirerek firmanın piyasada yenilikçi bir imaja sahip olmasını sağlarlar.

Bu bölümde bahsettiğimiz bireysel özellikler ile sosyo-ekonomik altyapı özellikleri birbiriyle uyum içinde olmalıdır. Ancak bu şekilde girişimcinin ve şirketin etkinliği artacaktır ve toplumun ihtiyaç duyduğu kalitede mal/hizmet üretilecektir. Böylece de hem ekonomik değer yaratılıp ülke ekonomisine katkıda bulunulacak hem de toplumsal ihtiyaçlar giderilecektir.

1.6.2. Varis statüsü

Varis gelecekte girişimcinin yerini alarak firmanın yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü ünvanını alacak ve şirket yönetiminde etkin rol oynayacak olan kişidir.

Aile şirketlerinin çok az bir bölümü ikinci nesilde varlığını sürdürebilmektedir. Bunu başarabilenler ise yeterli deneyim, motivasyon ve bilgiye sahip olan varislerdir. Genellikle girişimcinin büyük oğlu varis olarak şirketin başına geçer fakat bu konuda birtakım problemler çıkabilmektedir. Girişimcinin en büyük çocuğunun kız olması durumunda veya girişimcinin bir den fazla çocuğu olması durumunda çatışmalar meydana gelebilir. Bu ve buna benzer durumlarda şirketin varis seçimi için strateji geliştirmesi ve seçilen varisin yeterli bilgi, deneyim ve motivasyona sahip olması için kariyer planlaması yapılması gerekmektedir.

Kurumsallaşma amacı olan bir firmada yazılı bir varis seçme stratejisi yeterli olmamaktadır, bu stratejiyi uygulamaya koymak gerekmektedir. Varisin tepe yönetim için hazırlanmasında geliştirme programlarına katılmasını sağlamak, kendini geliştirmesine fırsat tanımak, mevcut ve potansiyel yöneticiler için kariyer ve emeklilik planları yapmak, aile üyelerinin birbirleriyle ve profesyonel yöneticilerle ilişkilerini iyileştirmek oldukça önemli konulardır.

Varis Seçim Stratejileri

Varis seçim stratejileri iki başlıkta incelenecektir:

1.6.2.1. Erken seçim stratejileri

1.6.2.2. Gecikmiş seçim stratejileri

Erken Seçim Stratejileri: Bu strateji, varisin erken yaşta seçilmesini öngörmektedir. Bu sayede varisi şirket ihtiyaçları hususunda yönlendirmek daha kolay olabileceği gibi, varise işi ve personeli yakından tanıma olanağı sağlayacaktır.

İşin gereklerini erken yaşta öğrenmesi varisin şirkete varis olarak kabul edilme olasılığını artırır ve diğer üyelerle iyi ilişkiler kurulması sağlanır.

Üstün yönlerinin yansırı bu stratejinin birtakım sakıncaları da vardır. Şirket sahibi şirketin kontrolünü ve işleri varise bırakmada kararsız bir tutum sergilerse veya zorluk çekerse çatışmalar başlar ve varisin yaptığı en küçük bir hata bile varisin kabul edilme olasılığını azaltır.

Diğer sakıncalar ise varisin şirkette çalışacağını bildiği için kendini geliştirmek istememesi veya ilerleyen yıllarda şirkette çalışmayı düşünmemesi olarak açıklanabilir.

Gecikmiş Seçim Stratejileri: Bu stratejide şirkette tam zamanlı çalışan varisin iş ile alakalı bilgi ve deneyimi yeterli düzeye gelmiştir. En büyük avantajı, işin varis tarafından öğrenilmiş olmasıdır. Bunun yanında, iş çevresini de tanımış olması diğer bir avantajlı yönüdür.

Gecikmiş seçim stratejisinin olumsuz yönlerinden bir tanesi varisin yetişmesinde uzmanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılmamasıdır. Başka bir sakınca ise varisin, uzun yıllardır şirkette çalışan kişilerin önüne geçmesi sonucu anlaşmazlıklar veya küskünlükler olması olasılığıdır.

Her şirket mutlaka bu stratejilerden biriyle geleceğini planlamalıdır. Ancak bu şekilde o şirketin verimliliği artacak ve amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır. Varis seçim stratejisine sahip olan şirketlerde organizasyonel karışıklıklar azalacaktır.

1.6.3. Akrabalık statüsü

Aile şirketlerinde yönetimi zorlaştıran en önemli faktörlerden birinin akrabalık bağı olduğu söylenebilir. Akraba olarak sözü geçen bireyler 1. kuşak akraba dediğimiz anne, baba, çocuklar, amca, dayı vs olabileceği gibi evlilik yoluyla aileye katılan herkesi içermektedir. Şirketin ilk yıllarında genellikle sorun yaşanmazken, asıl sorun ilerleyen yıllarda özellikle varis seçiminin gündeme gelmesi durumunda ciddi anlaşmazlıklara sebep olur.

Şirket içerisinde bulunan akrabaların pozisyonları çoğunlukla yetenek ve bilgiden çok girişimciye olan yakınlık veya verilen güvenle ilişkilidir. Akrabalarla ilgili en büyük sorunlardan biri, bazı akrabalar verimli ve etkin çalışırken, bazılarının işten atılma korkusu yaşamaması sebebiyle işe istedikleri zaman gitme veya düşük kapasite ile çalışma durumudur. Böyle durumlar ücret ve terfi gibi konularda adaletsizlik doğurmakta, diğer bireylerin motivasyonunu ve çalışma isteğini azaltmaktadır. Şirket içinde istenen başarıyı sağlayamayan veya aile ilişkilerini ön plana çıkaran bireyler, şirket dışında çalışmaya özendirilmeli ve yönlendirilmelidir.

Bu durumda şirketin kurumsallaşma düzeyinin yükseltilmesi için gerekli önlemler alınmalı ve kişilerin değil şirketlerin önemli olduğu vurgulanmalıdır.

1.6.4. Karma yöntem

Aile şirketlerinde ikinci jenerasyondan üçüncü jenerasyona geçebilmeyi başarmış şirketlerin sayısı oldukça azdır. Bu şirketlere örnek olarak Koç Şirketler Grubu gösterilebilir. Bu grupta üç jenerasyon aynı anda ve bir arada çalışmaktadır ve hatta bu konuda ilk olma özelliği vardır. Doğuş ve Tekfen grubunda birinci kuşak yönetim devam etmekte; Eczacıbaşı, Boyner ve Enka'da ikinci kuşak devam etmektedir (Tamer, M., 1998:6).

İkinci jenerasyonda varlığını sürdüren girişimciler üçüncü veya dördüncü jenerasyonun şirketi yönetimini göremeyebilirler. Bunun sebepleri, finansal sıkıntılar, faiz oranlarının artması, piyasadaki değişimler, bilinçsiz ve deneyimsiz yöneticiler, aile içi kıskançlık ve çatışmalar olabilir. Bu durumların oluşmaması için yönetim profesyonellere devredilmeli, patronlar sadece yönetim kurulunda bulunmalıdır.

Varis ile girişimcinin işletme değerlerine ve işletme faaliyetlerine bakışları farklı olabilmektedir. Şirket sahipliğinin devri öncesi veya devir esnasında ortak bir anlayış benimsenmelidir. Aksi takdirde jenerasyonlar arasında çatışmalar yaşanacak ve devir işlemi sağlıklı olmayacaktır. Yönetimde üç veya daha fazla kuşak olması sorunları artıran bir faktördür. Bu sorunların kökeninde, farklı geçmişlere, kişiliklere, eğitime ve deneyimlere sahip kişilerin işletmeye bakış

açılarının da farklı olması yatar. Birinci kuşakta şirkete tamamen bağlılık varken üçüncü veya dördüncü kuşakta bu bağlılık en alt düzeylere inmektedir (Nas, A., 2000:13).

Girişimci sağlıklıyken varisi seçemezse veya varisi şirketin geleceği doğrultusunda yetiştiremezse kurumun etkinliği üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Şirketin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için aile bireylerinin ise uygun özelliklerde olmaları ve aileden olmayan profesyoneller ile şirketi desteklemeleri gerekmektedir.

1.7. Aile Şirketlerinde Yönetim Süreci

Aile işletmelerinin ekonomik yapısı ve personel yapısında olduğu gibi yönetim anlayışında da ciddi farklılıklar göze çarpmaktadır. Bunun en temel sebebi, şirketleri kuran ve yöneten bireylerden kaynaklanan anlayış, fikir, kültür, duygu ve düşünce farklılıklarıdır. Aile şirketleri, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleriyle, kültürlerinin yansımını oluşturur.

Kültürel açıdan Türk toplumunda lider çok farklı ve üstün bir statüde addedilir. Bu durum aile şirketlerinde çok daha baskındır. Liderin yönetim anlayışı, direkt olarak şirketi etkilemektedir. Bu çerçeveden bakıldığında aile şirketlerinin yönetiminde genel olarak üç tür yönetim anlayışının hâkim olduğu görülmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 19).

İlk olarak merkeziyetçi (paternalistic) yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Özellikle belirtmek gerekir ki birinci nesil aile şirketlerinde daha yaygın olarak görülen bu yönetim anlayışı, tek yönetici durumunda olan kurucu tarafından belirlenen politikalar ile söz konusudur. Bir başka deyişle, şirket patronu çalışanlarını ve diğer aile fertlerini korumaya, temel statüde ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır; tabii ki yönetimin bu özelliği gereği tüm kararlar tek elden alınır. Diğer yönetici ve personele söz hakkı tanınmaz.

Kurucu yönetici ve yöneticilere, kendilerine güven duyulmasını ve çalışanlarını motive edebilmenin yanı sıra her şeyi denetim altında tutmak isteyen otokrat bir yapı hkimdir (Us, 2003: 29). Bu durumda kimi zaman kırtasiye alımından, önemli yatırımlara kadar her türlü kararı kendi denetimi altında tutan tek adam idaresi, başka bir deyişle hükmedici bir yönetim sergilendiği gözlemlenmektedir.

Nihai kararı şirket sahibinin tek başına aldığı bu yönetim biçiminde, şirkette istihdam edilen yöneticilerin tümünün veya önemli bir bölümünün aile bireyleri olduğu, kurucunun inanç ve değerlerini tamamen şekillendirdiği görülür. Şirketin büyümesi nitelikli personel istihdamını ve sistemli kontrol mekanizmalarının oluşturulmasını gerektirir ki, merkeziyetçi (paternalistic) yönetim tarzında böyle bir yapıyı kurmak mümkün gözükmemektedir.

İkinci bir yönetim tarzı olarak değerlendirebileceğimiz yaklaşım katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu tarz yönetim anlayışında aileye ait değerler kadar, iş değerleri de önemlidir ve esas olan işe en uygun kişinin istihdam edilmesidir. Hisselerin büyük çoğunluğu aile üyelerinde olmakla birlikte, şirkette teknik uzmanlığa sahip profesyonellerin de yer aldığı görülmektedir. Ortak sayısının çok olması ve işletmede aile üyeleri ile profesyonellerin beraber çalışmaları bir takım problemlerin çıkmasına neden olabileceğinden, işlerin, yetki ve

sorumlulukların önceden belirlenmesi büyük önem taşır. Yönetim sistemi içinde profesyonellerin de yer alması, bir diğer ifade ile aile üyelerinin yeterli olmadıkları veya uzmanlık gerektiren görevleri profesyonel kişilerin icra etmesi şirketin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlar.

Uzun soluklu yaşayan, üçüncü kuşağa devrolmayı başarmış aile şirketlerinin büyük bir bölümünde ise profesyonel (aristocratic) yönetim anlayışı karşımıza çıkmaktadır. Bu tarz yönetim anlayışı şirket sahipleri ve aile üyelerinin bilfiil işlerin icrasında yer almamalarını öngörür. Şirket yöneticilerinin aile üyeleri tarafından belirlendiği bu yönetim sisteminde, asıl kilit kararlar olan yatırım kararları, genel işletme politikaları, kurucu üyeler tarafından sınırları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde alınır. Diğer bir ifade ile profesyonel yönetim tarzının hâkim olduğu kurumlarda, işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından aile bireyleri; şirketin yönetilmesinden, yani operasyonel kararlar ve işleyişten ise profesyonel yönetici ve yöneticiler sorumlu olur.

Profesyonel yönetim tarzında şirket sahibi veya sahipleri, şirketin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli hedefler belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerinin durumlarına göre konum ve strateji belirlenmesi, yurt içi ve yurt dışındaki gelişmelerin takip edilmesi gibi ana şirket faaliyetleri ile ilgilenirler. Yöneticiler ise şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi için sermaye, enerji, makine, hammadde ve insan kaynaklarının etkin kullanımı, objektif standartların belirlenerek, bu standartlara uygun sistemlerin kurulup, işletilmesine yönelik faaliyetleri yürütürler (Bilgin, 2007: 18).

Mevcut durumu özetlemek gerekirse aile üyeleri liderliği, profesyoneller ise yöneticiliği kendilerine görev olarak addederler. Bununla birlikte, göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta şudur: Şirketin başında bulunanların başarılı olabilmeleri, liderlik vasıfları yanında yöneticilik vasıflarını da bünyelerinde barındırdıkları sürece mümkün gözükmemektedir.

1.8. Aile Şirketlerinin Türkiye ve Dünyadaki Yeri ve Ekonomik Açıdan Önemi

Eski Türk Ticaret kanununda aile işletmeleri ile ilgili bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilerek, 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 535 maddelik yeni Türk Ticaret Kanununda da aile veya aile şirketi adı altında yapılan bir tanım yoktur. 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe giren 535 maddelik kanunda kurumsal yönetim ilkeleri düzenlenmiş, (adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik, sosyal sorumluluk) bu kavramlara yönelik yeni düzenlemeler getirilerek, mevcut maddelerde değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011:66-67).

Dünyanın 17. Büyük Ekonomisi arasında yer alan Türkiye’de, hizmetlerin önemli bir çoğunluğu özel sektör tarafından üretilmekte, üretim sektörü içerisinde bulunan bu işletmeler ise 1980’li yıllardan bu yana piyasa ekonomisinin uygulandığı bir ekonomik sistem içerisinde çalışmalarını sürdürmektedir. Dünya Ekonomisinde olduğu gibi Türkiye Ekonomisinde de aile şirketleri istihdam, sayısal çoğunluk ve katma değer olarak göz ardı edilemeyecek derecede stratejik ve önemli bir yere sahiptir (Sönmez ve Toksoy, 2011:66).

Aile şirketlerinin Dünya ekonomisi üzerindeki önemini idrak etmek için Dünyada aile şirketleri olarak büyüüp marka haline gelen şirketlere örnek vermek gerekir. Amerika'da Fortune'nin listelediği 500'e yakın küçük ve orta ölçekli en iyi şirketlerin %30'luk bir bölümü aile işletmeleridir. Ford, Mars, Estere Lauder, Levi Strauss, Mariott Hotels Amerika'da, Michelin, Bic, L'Oreal Fransa'da, Fiat, Barillo, Benetton İtalya'da, Lego Danimarka'da, C&A Hollanda'da faaliyet gösteren aile şirketlerinden, Dünyada tanınır hale gelmiş olanlardır (Güney, 2008: 106). Türkiye'de de, Türkiye Ekonomisine büyük katkıda bulunan aile şirketlerine örnek vermek gerekirse Doğu Holding, Koç Holding, Sabancı Holding akla gelecek olan ilk şirketler olur (Kırım, 2001:4).

Bütün bunlara bakılarak aile şirketlerinin toplam şirketler içindeki payı çoğu ülkede % 70-80 arasındadır. Alacaklıoğlu (2004: 11) Fransa'da bulunan büyük ölçekli 100 şirketten 26'sının, Almanya'da 100 şirketten 17'sinin, İtalya'da 100 şirketten 43'ünün büyük ölçekli aile şirketi olduğunu belirtmiştir.

Aile şirketlerinin Ülkelerin Gayri Safi Milli Hasıllarının yanı sıra, işsizlikle mücadelede Devlete büyük katkıları vardır, istihdam konusunda buldukları ülkelere büyük ölçüde katkılar sağlar. Dünya'daki aile şirketlerinin ülkeler içindeki payları aşağıdaki tablo 3.'de özetlenmiştir.

Çizelge 2. Dünya'daki Aile Şirketlerinin Ülkeler İçindeki Payları

Ülke	Mevcudiyet Oranı
İtalya	% 99
Amerika	Tüm İşletmelerin %90'ı
Avusturalya	% 75
Şili	Büyük ve orta işletmelerin %65'i, küçük işletmelerin hemen hemen tamamı
Türkiye	Tüm işletmelerin %90'ı, KOBİ'lerin %94.1'i
İngiltere	En büyük 8000 işletmenin %76'sı
Almanya	% 80
İspanya	Senelik satışları 2 milyon doların üzerinde olan işletmelerde %71, En

	büyük 100 işletmenin 17'si
Meksika	Tüm işletmelerin %80'i

Kaynak: Karpuzoğlu, 2004:45

Family Business School'a göre, (2011)' den akt., Yolgaç ve Doğan (2011:104) Dünyanın en eski aile şirketi Japonya'da bulunan, inşaat sektöründe 14 yy. faaliyet gösteren, 578 yılında kurulan "Kongo Gumi" isimli şirkettir. Bu şirketin 2006 yılında faaliyetlerini sonlandırması nedeniyle "Hoshi" şirketi Dünya sıralamasında ilk sıraya yerleşmiştir. Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri tablo 4.'de sıralanmıştır.

Çizelge 3. Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Şirket İsmi	Kuruluş Yılı	Ülke	Nesil Sayısı
Hoshi	718	Japonya	46
ChâteaudeGoulaine	1000	Fransa	---
Barone Ricasoli	1141	İtalya	---
Barovier & Toso	1295	İtalya	20
Hotel Pilgrim Haus	1304	Almanya	---

Kaynak: (Family Business School, 2011)'den akt., Yolgaç ve Doğan 2011:105

Türkiye'de yy.'larca faaliyet gösteren aile şirketleri incelendiğinde; 200 yılı aşkın bir süredir faaliyet gösterip günümüze kadar sürdürülebilir bir şirket halini almış Türk firmaları vardır. Göker ve Üçok (2006:45), Türkiye'de yer alan köklü aile şirketlerini ve bu şirketlerin günümüze kaç nesildir ulaştığını aşağıdaki tabloda özetlemiştir:

Çizelge 4. Türkiye’de Yer Alan Köklü Aile Şirketleri

Şirket adı	Nesil Sayısı	Kuruluş Yılı	Kurucusu
Hacı Bekir ve Akide Şekerleri	5	1777	Hacı Bekir
İskender	3	1860	Mehmetoğlu İskender Efendi
Vefa Bozacısı	4	1870	Hacı Sadık
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	3	1871	Mehmet Efendi
Güllüoğlu	5	1871	Hacı Mehmet Güllü
Sabuncakis	3	1874	İsrati Sabuncakis
Komili	3	1878	Komili Hasan
Cemilzade A.Ş.	3	1883	Udi Cemil Bey
Çöğenler Helvacık	4	1883	Rasih Efendi
Hacı Abdullah	3	1888	Abdullah Efendi
Hacı Şakir	4	1889	Hacı Ali
Teksima Tekstil	4	1893	H.Mehmet Bostanlı
Konyalı Lokantası	3	1897	Ahmet Doyuran
Arkas Holding	3	1902	Gabriel J. B. Arcas

Bebek Badem Ezmecisi	2	1904	Mehmet Halil Bey
Koska Helva	4	1907	Hacı Emin Bey
Abdi İbrahim	3	1912	Abdi İbrahim Barut
Mustafa Nevzat	3	1923	M. Nevzat Pırsak
Eyüp Sabri Tuncer	3	1923	Eyüp Sabri Tuncer
Koç Holding	3	1923	Vehbi Koç
Eczacıbaşı	2	1942	Nejat Eczacıbaşı
Ülker	2	1944	Sabri Ülker
Yaşar Topluluğu	3	1945	Durmuş Yaşar
Sabancı Holding	2	1946	Hacı Ömer Sabancı
Yeni Karamürsel Mağazacılık	3	1949	Nuri Güven
Abalıoğlu Holding	3	1951	Cafer Sadık Abalıoğlu
Triko Mısırlı	3	1951	Süleyman Mısırlı

Günümüze kadar geçen sürede aile şirketlerinin üçte birinin 2. Kuşaklara devredildiği söylenmektedir. 2. kuşağa devredilen şirketlerin diğer kuşaklara geçmesi daha kolaydır. ABD’de bulunan işletmelerin %30’luk bir kısmı ikinci kuşağa devredilebilmiştir. İkinci kuşakta bulunan bu işletmelerin %13’ü ise üçüncü kuşağa devredilmiştir. İngiltere’de üçüncü kuşağa devredilen aile işletmelerinin oranı % 14 dür. Kanada da bu oran % 33 ile % 50 arasındadır (Pazarcık, 2004:35). Türkiye’de ise aile şirketleri üçüncü kuşaktan sonra yıkılmakta, bu şirketlerin ortalama yaşam süresi 17 ile 20 yıl arasındadır (Ülgen ve Mirze, 2004:28).

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ

2. AİLE ŞİRKETLERİNİN YAŞAM EVRELERİ

İşletmeler hayatın içinde varlığını sürdürmeye çalışan, yaşayan organizasyonlardır. Bu süreç içerisinde insanın doğasında olduğu gibi, gelişmeler yaşar, büyüme gelişme gösterir ve nihayetinde hayatlarını sonlandırırlar. Sosyal bir varlık olarak değerlendirdiğimiz şirketler her canlı gibi bir ömre sahiptir. Buna bağlı olarak aile şirketlerinin yaşam süresinde bazı unsurlar bulunur ve bunlara yaşam evreleri adı altında bazı açıklamalar getirilmiştir.

2.1. Girişimcilik ve İşe Başlama Dönemi

Aile şirketleriyle ilgili, aile şirketlerinin yaşam evreleri üzerine son yıllarda yapılan araştırmalara bakılacak olursa, Girişimcilik üzerine oldukça çok sayıda çalışma yapıldığı görülmekte ve bu çalışmaların 1985-1999 yılları arasında yoğunlaştığı görülmektedir (Upton ve Heck; 1997: 243'den, Akt., Güney, 2007:106) .

Aile şirketlerinin yaşam evrelerinde ilk aşama “Girişimcilik ve İşe başlama” dönemidir. Aynı zamanda bu süreç işi kurma ve şirketin ayakta kalabilmesini sağlama dönemi olarak ifade edilebilir. Şirketler girişimcilerin hayal dünyasında kurduğu bir ürün olarak sosyal hayata bağlanır, girişimcinin sermaye ve emek çabalarıyla ürün-mal ya da hizmet üreterek ayakta kalma çabası sarf ederler. Girişimcilik ve işe başlama dönemi içerisinde olan bir şirket biçimsel olmayan bir sistemsel yapıyla hayatını sürdürürken, örgütsel yapının henüz kurulmadığı kendini belirgin bir biçimde ifade eder. Şirketin kurulması yani, Girişimcilik ve işe başlama dönemi olarak adlandırılan bu evrede örgütün nihai amacı piyasada tutunmaktır. İşletmenin sürdürülebilir bir işletme halini alması için gerekli temeller bu evrede atılır. Bu evrede işletme ürettiği ürünü veya hizmeti piyasaya sunar. Bunun ardından kendine rakip olan işletmeleri ve rakip ürünleri piyasada görür ve tanır. Piyasada varlığını sürdürebilmek için bu rekabet koşullarına göre pazarlama stratejisi geliştirir. İşletme teknolojisini kurar ve bu teknolojiye uygun iş görenlerle üretime devam eder (Altınkaynak, 2007:35).

2.2. Büyüme ve Gelişme Dönemi

Girişimcilik ve işe başlama döneminin başarılı sonuçlanmasının ardından ortaya çıkan evredir. İşletme artık piyasada tutundurma faaliyetini yerine getirmiş, pazarlama faaliyetine değer katmış ve büyüyüp gelişmesi gereken bir işletme halini almıştır.

Bu süreçte yönetim çalışan personelleri daha dikkatli incelemekte, çalışan personellerin aile üyelerinden olmasına öncelik göstermektedir.

Şirketlerin büyüme ve gelişme evrelerinde büyüme stratejileri geliştirmeleri şarttır. Buna göre şirketlerin üzerinde durdukları en önemli unsur stratejik planlamadır.

- 2.2.1 Büyüme ve gelişme evresinde işletmelerin seçmiş oldukları büyüme stratejileri, işletmenin temel stratejilerine uyum sağlamalı, aykırılık göstermemelidir,
- 2.2.2. Seçmiş olduğu stratejinin mevcut rakip firmalarla rekabet etmek üzerine kurulup kurulmadığına dikkat edilmelidir,
- 2.2.3. Seçilen stratejinin mevcut rakip firmalar tarafından kullanılıp kullanılmadığı araştırılmalıdır,
- 2.2.4. Şirket finans durumunun seçilen stratejiye uygunluğu kontrol edilmelidir (Poza, 1989:69'dan akt., Sevinç, 2005:318).

2.3. Mülkiyet Genişlemesi

Aile şirketlerinde tek bir girişimcinin kontrolü zaman içerisinde büyüyerek kardeş ortaklığına veya kuzen ortaklığına dönüşerek şirketin yönetimi genişleyebilir. Mülkiyet Evrimi üzerine yapılan çalışmalar genellikle John Ward'a ait çalışmalardır. John Ward'ın yapmış olduğu çalışmalar, mülkiyette ortaya çıkan değişimin, şirketin çalışma sisteminde doğabilecek bir değişime neden olacağını savunan niteliktedir (Gersick vd., 1997:15; Akt.,Ateş, 2003:27). İş görenlerin yapacakları işin hacminde meydana gelebilecek bir büyümenin, iş görenler ve istihdam açısından da büyümesine neden olacağı kaçınılmaz bir gerçektir. Bu evrede de aile üyelerinin şirket içerisindeki istihdamı devam eder. Buna bağlı olarak personel alımı noktasındaki titizlik adil davranılarak yapılmalıdır. İşletmenin sadece yakınlarını işe alarak yapılacak işin gereklerini ikinci plana atarsa işletmede uzun vadede kriz kaçınılmaz olacaktır. Bu evrede işe alımlardaki karar noktalarında rasyonel davranılması gerekli iken, işin nitelikleri ve bu niteliklere uyacak personel adaylar daha ön planda değerlendirilmelidir (Şengün, 2011:45).

Mülkiyet genişlemesi yaşayan aile işletmelerinde en önemli özellik, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanıp, formal bir yapıda, yetki ve sorumluluk alanları oluşturulmasıdır. Mülkiyet genişlemesi yaşayan aile şirketlerinde kardeşlerin veya çocukların eğitim dönemlerini tamamladıktan hemen sonra, bilgi, beceri, yetenek ve isteklerine bakmaksızın şirkette çalışmak istemelerini beyan etmeleri ve şirketin bir bölümünde işe başlamalarıdır. Bu durum bir istek veya taleple beyan edilmemiş olsa bile çocuğun veya kardeşin aile içindeki sosyal durumu ve aileye olan bağı, o kişinin işletmeye olan bağına da geliştirerek, kardeşi veya çocuğu işletmeye bağımlı ve sorumlu hale getirebilir (Günel, 2005:17).

2.4. Doyum Aşaması

Şirketteki istikrar ve yavaşlayan büyüme hızı, işletmenin doyum aşamasında olduğunu ifade eder. Aile işletmelerinin doyum noktası, profesyonel ve yetenek esasına dayalı yöneticilere yetki verip, onların otoritelerini güçlendirmeleri ile başlar. Doyum aşamasına gelen bir şirket, kendi segmentinde pazarını oluşturmuş ve bu pazara hakim olmuş, ayakta kalmayı başarmış bir şirkettir. Aile ile işletmenin isimlerinin birbiri ile özdeşleşme yaşadığı, ailenin toplum tarafından şirketle birlikte tanındığı aşama doyum aşaması olarak ifade edilir (Ateş, 2003:46).

Doyum aşamasına ulaşmış bir şirket kurulup büyüme ve gelişme gösterdikten sonra doyum noktasına ulaşmış demektir. Türkiye'de ve Dünya'da örneği olan birçok işletme bu aşamaya

gelmeden yok olup dağılmıştır. Doyum aşamasına gelmiş olan şirketler bu aşamadan sonra işletme stratejilerini daha doğru ve titiz yürütmeli, daha doğru kararlarla yoluna devam etmelidir (Şengün, 2011:45).

2.5. Eski Başarıları Bekleme

Bu evrede işletmede yönetici kademesinde olan aile üyelerinin sorumsuzlukları ve işleri birbirlerinin üzerlerine yıkmak istemeleri gibi işi savsaklayıcı durumlar baş göstermeye başlar. Hazırdaki müşterileri ve mevcut mallarıyla satış seviyelerinin artacağını ve karlarının buna bağlı olarak yükseleceğini hayal ederler. Yönetim kademesinde ve üretim tekniklerinde yenilemeye gitmeyen bu aile şirketleri zamanla satışlarının azaldığını görerek, maliyetlerinin daha yukarıya çıktığını anlar. Bu süre içerisinde iş tatmini yaşamayan mevcut personelde verimlilik düşer ve buna bağlı olarak personel değişimleri yaşanır. Mevcut müşteri profili değişir, müşteri sayısı azalır. Yeni ürünler üretmeyen ve teknolojik seyri iyi takip etmeyen bu aile şirketlerinde işler kötüye gitmeye başlar. İşlerin kötüye gitmesi ile birlikte şirkette çalışan aile üyeleri arasında ayrılıklar başlar, hem ticari hem de ailevi sorunlar daha da büyür (Ak, 2010:54).

2.6. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme

Bu evre şirketin ve şirketi yöneten aile üyelerinin şirketin durumunu fark etme ve gerekli tedbirleri alma evresidir. Bu aşamada şirketin kurumsallaşmaya olan ihtiyacı en üst düzeydedir ve yöneticiler kurumsallaşmak için gerekli koşulları sağlamakla yükümlüdür. Şirketin kuruluşunda kurumsallaşma için gerekli ve yeterli adımlar atılmadığı gerekçesiyle bu evre şirket bütçesine ve girişimci ortaklara maliyetli bir şekilde yük getirecektir. Bu evrede şirketin kurtulması ve ayakta durabilmesi için kurumsallaşma bir cankurtaran görevi görecektir. Her zaman olmasa da bu aşamada kurumsallaşma şirketleri ayakta tutmayı başarabilen bir unsur olmuştur. Bu aşama şirket sahibi ve ortaklarının karar mekanizmasını değiştirecek çalışanlar tarafından sorumluluk bilinci yaratacak bir aşamadır. Sadece girişimci ve patronların düşüncelerinin değil, çalışanların da taşın altına elini koyup, sorumluluk alacağı bir karar mekanizmasının kurulduğu yönetim yapısının varlığını gösterdiği bir aşamadır. Buradaki amaç kişilerin yanılabilirliğini düşünüp, çok kişiden ortak fikir çıkartıp yanılma ihtimalini en aza indirmektir (Şengün, 2011:46).

Bu evrede şirket, aile şirketi olmasına rağmen, yönetimde sadece aile üyeleri değil dışardan profesyonel yöneticilerinde yer aldığı bir organizasyon halini alacaktır. Aile şirketlerinin yaşam evresinde bulunan bu evrede bilinen en yaygın problem; aile bireyleri ile profesyoneller arasında gerçekleşen karar alma sürecindeki çatışmalardır. Şirket içerisinde görev alan aile bireyleri ile profesyonel yöneticiler arasında fikir ayrılıkları yönünden çatışmalar yaşanacak, işin ehli olan aile üyeleri profesyonel yöneticilere cephe alacaktır. Bu çatışma ortamı ise karar alma mekanizmasını etkileyerek, şirketin hem kurumsallaşmasına hem de profesyonel yöneticilerin işi yapmasına engel olacak, kurumsallaşma sürecini yavaşlatacaktır (Dilli, 2013:10).

2.7. Yeni Kuşaklara Devir

Bu aşamaya kadar başarı ile gelebilmiş bir şirketin, kurucu aile üyesi tarafından, alttan gelen

yeni nesile şirketi devretmesi en mantıklı ve rasyonel bir karar olacaktır. Bu aşamadaki en stratejik konu şirketin yönetiminin aile içerisinde kime bırakılacağıdır. Aile üyeleri içerisinde gelen yeni nesilin eğitim durumu, yetenekleri, başarı alanları bu evrede çok iyi irdelenmeli ve rasyonel bir karar verilmelidir (Güney, 2007:115-116). Nitekim bu aşamanın uzun ve zor bir süreç olmasının akabinde, yeni nesilin piyasayı tanımayıp, pazar alanını iyi bilmemesi, eğitim süreçlerinden yeni çıkıp, iş hayatına yeni giriyor olmaları, toy bir iş tecrübesine sahip olmaları, idealist olmalarının iş hayatında her zaman başarı getirmeyeceği tartışılmaz bir gerçek olacaktır (Ak, 2010:55).

Aile şirketlerinin işletmeyi yeni nesile aktarmasında başarılı olabileceği gibi başarısız olduğu durumlarda söz konusudur. Bunun sebebi şirketin yaşama ve gelişme eğiliminin noksanlığı, yeni nesilin şirket yönetiminde bulunma isteğinin negatifliği, şirket sahibinin yeni nesile işleri bırakmak istememesi ve planlama konusunda yapılan hatalardır (Yalçın ve Günel 2004:76).

Şirket kurucusunun şirketi aile üyelerinden yeni nesile şirket yönetimini bırakmak istememesinin yanında yeni nesilin de yönetimde bulunmak adına isteksizliği önemli bir konudur. Sonuçta yeni nesilin eğitim durumu, bilgi becerisi bu şirketi yönetmeye erk olmayabilir. Bunun yanında başka bir girişim yapma isteği, ilgi alanına yönelme gibi unsurlarda söz konusu sebeplerdir.

Yeni nesilin bu tutumunu özetleyen önemli bir iktisatçı olan Alfred Marshall bu durumu bir cümle ile özetlemiştir: *“Bir işletmeyi; Dede kurar, Baba büyütür, Oğul tutar, Torun sanat tarihi okur”* (Müftüoğlu, 2003:445).

Türkiye’de bir veya iki yüzyılı geride bırakmış çok az sayıda şirket ayakta kalabilmiştir. Bunlardan Çağaloğlu Hamamı 1471 yılında kurulmuş, Ali Muhiddin Hacıbekir 1877’de, Kurukahveci Mehmet Efendi 1871’de, 1876’da Komili, 1887’de ise Hacı Şakir kurularak günümüze kadar varlığını sürdürmüştür (Müftüoğlu, 2003:445-448).

İkinci veya üçüncü nesile devredilen aile şirketleri aynı zamanda ‘‘Kompleks’’ aile şirketleri olarak ta adlandırılır (Yıldırım, 2007:26). İşletmede birden fazla nesilin istihdam edildiği şirketin bu evresinde 3. ve hatta 4. nesile rastlamak tesadüf değildir. Bu sebeptendir ki kompleks ile şirketlerinde farklı yaşta, bilgi ve beceri konusunda, yüksek eğitim noktasında oldukça çok sayıda profesyonel yöneticiye rastlanır (Alaylıoğlu, 2003:37).

2.8. Tasfiye Dönemi

Aile şirketlerinin sürdürülebilirlik mücadeleleri diğer şirketlerde olduğu gibi şirket sahip ve yöneticilerinin strateji ve öngörülerine göre şekillenir. Bu şirketlerde görünen taraf olmasıyla birlikte görünmeyen tarafında aile içi ilişkiler ve ailenin şirketi yaşatabilme adına vermiş olduğu mücadele vardır. Buna bağlı olarak aile, işletmenin yöneticilerinin vermiş olduğu kararların dışında, ailenin sosyal yaşantısı, dış çevreyle olan ilişkisi doğal olarak şirketin yönetiminde ve kurumsallaşmasında büyük bir etkidir. Bu etken ise uzun vadede şirketin büyüyen kurumsallaşmasında ve gelişmesinde büyük ve ciddi katkılar sağlayacaktır

(Karademir, vd., 2006:109).

Şirketin 2. veya 3. kuşaa devri mümkün olmadıysa işletmeyi ve o zamana kadar sarf edilen emekten vazgeçmekten başka bir çare yoktur. Bu durumdaki bir işletmenin kapanmış olması ve işletmeye bağı aile üyelerinin şirket üzerindeki yasal haklarının iade edildiğı evre tasfiye evresidir. Aile şirketlerinde en önemli unsur şirketin bu noktaya gelmemesi için gerekli tedbirleri almak ve doğru kararlar vermektir (Ak, 2010:55).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİM

3. KURUMSALLAŞMA VE YÖNETİM

3.1. Kurumsallaşma Kavramı

Basit bir tanımlamayla kurumsallaşma, bir işletmede kural ve kaidelerin egemen olmasıdır (Arslan, 2006:90). Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Kurumsal” kelimesi “*değişik birim ve fonksiyonlarıyla bir kurumun niteliklerine tam anlamıyla sahip olan*” anlamında kullanılmıştır (www.tdk.gov.tr). Şirketi veya örgütü planlanmış belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren, işletmeyi ailenin ve kişilerin etkisinden kurtaran bir kavram olan kurumsallaşma, örgütlerin değer ve denge kazanmalarını sağlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır (Sağlam, 2002:32). Kurumsallaşma kavramı örgütsel varlığın ve devamlılığının nedenleri ve sonuçları üzerinde durur (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). Bu nedenle rekabetçi ortamda, çevreye ve işletmeyi etkileyen faktörlere uyum sağlama çabası olarak açıklanır (Apaydın, 2008: 122).

1990’lı yıllarda Dünya, ekonomik ve sosyal alanlarda yaşanan gelişmelerle baş döndürücü bir hal almış, işletmelerin eski strateji ve politikalarını değiştirmesi, yenilenmesi gerektirdiğini ortaya koymuştur. Teknolojinin ilerlemesiyle müşteri odaklı rekabet anlayışının ortaya çıkması, şirketlerin kendilerini sürekli bir yeniliğe tabi tutması gerektirdiğini ortaya koymuştur. Rekabet ortamı gittikçe büyümüş, uluslararası rekabet ortamı doğmuş ve buna bağlı olarak şirketlerin geri kalmışlıktan arınması için kurumsallaşması gerekmiştir (Büte, 2010:6).

Bir şirketin kurumsallaşmış kabul edilmesi, çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olmasına bağlıdır. Kişilerden bağımsız bir şekilde, uzun vade de ayakta kalmış, kamuoyuna mal olmuş şirketler kurumsallaşma yolunda önemli adımları tamamlamışlardır (Aslan ve Çınar, 2010:91).

Kurumsallaşma her ne kadar kurallar ve standartlar bütünü olarak tanımlanmış olsa da, yüzde yüz kurumsallaşmanın sağlanması oldukça zor olabilmekle birlikte, bu süreci tamamlayan işletmelerin sayısının oldukça az olduğu söylenebilir. Kurumsallaşmadan söz edebilmek adına, değişen rekabet şartları ve toplum yargıları sürekli takip edilerek örgütün hedefleri, örgüt yapısı, personellerin nitelikleri, sürekli olarak uyum içerisinde olmalıdır (Yaşa, 2006:56).

Yukarıdaki tanımlardan da ortaya çıktığı üzere Kurumsallaşma; politik, ekonomik ve sosyolojik açıdan farklı anlamlar içermekte ve belirli bir süreci ifade etmektedir.

Türkiye’de Kurumsallaşma kavramına bakış açısı, işgörenlerin yapacağı işlerle ilgili tariflerin yapılması, iş planlarının hazırlanıp yazılı prosedürlerin belirlenmesi olarak gözlemlenir

(Koçel, 2005:18). Örnek olarak bir işletmede işgörenlerin birbirlerine olan hitap şekilleri ve müşterilerle olan iletişimleri ve ilgileri kurumsallaşabilmekte, bu sayede de işgörenler daha profesyonel bir çalışma şekli sergileyebilmektedir (Baraz, 2006:120).

Çağın globalleşen ekonomisinde örgütler artan rekabet ve sürekli olarak değişen koşullar karşısında faaliyetlerini devam ettirmede önemli fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalmaktadırlar (Eren vd., 2003: 55). Söz konusu fırsatları değerlendirmek ya da tehditleri bertaraf edebilmek için örgütler, değişen koşullara uyum göstermek zorundadır. Bu uyumun düzeyi ise örgütlerin kurumsallaşma düzeyi ile koşutluk gösterir (Karpuzoğlu, 2001: 71).

Diğer bir deyişle bir örgütün kurumsallaşma düzeyi ne kadar yüksek ise; değişime göstereceği tepki de o kadar esnek olabilir ve örgütsel yapıyı ve çalışanların davranışlarını şartların gerektirdiği biçimde yeniden düzenleyebilecektir (Lau vd., 2002: 533).

Kurumsallaşma kavramı; farklı disiplinlerin farklı bakış açıları ile tanımlanabilmektedir. Değişimin her yerde ve her türlü dinamiğin etkisiyle ortaya çıkabilmesi kurumsallaşmanın da birçok alanda incelenmesine neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşma; ekonomik, sektörel, sosyolojik ve örgütsel açıdan açıklanabilmektedir (Lau vd., 2002: 533).

John Dewey “Araştırmanın Teorisi” adlı kitabında bilime rehberlik eden, yolunu açan şeyin hayat ve içindeki sorular ve deneyimler olduğunu öne sürmüştür. Diğer bir deyişle bilim, teori ve teknik üretmekten çok, yaşanan sorunlara çözüm üretmek için yapılmaktadır. Dolayısıyla geliştirilen hiçbir teori ya da teknik; sosyal ihtiyaç, istek ve tehlikelerden bağımsız değerlendirilmemelidir (Dewey, 1938: 501).

Dewey’in sosyal bilimleri değerlendirmede kullandığı bu perspektif oldukça geniştir. Dewey’e göre bir soruna yöneltilen bakış açısında değerler, deneyimler, ekonomik ve politik hayat sorunun teşhisinde, çözümünde ve çözümün süreklilik arz etmesinde oldukça önemli noktalardır.

Bu durumda şu soruyu sormak yerinde olacaktır; kurumsallaşma teorisi yukarıda açıklanan bilimsel hedefleri yakalayabilmiş midir?

Kurumsallık teorisinin orijini hukuk ve sosyoloji profesörü olan Philip Selznick’in geliştirdiği “Kurumsal Örgütler Modeli”ne dayanmaktadır. Söz konusu modele göre; örgütler için en önemli şeyin ellerindeki araçlar sanılmasına karşın, aslında hayatta kalmalarıdır (Selznick, 1996: 271).

Selznick’e göre; söz konusu hayatta kalma mücadelesini kazanan örgütler kurumsal örgütler olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir deyişle rekabet farkı yaratacak biçimde kendine özgü bazı nitelikler geliştiren, yeteneklerine ve kapasitesine yatırım yapan, biçimsel yapısını, iç süreçlerini ve stratejilerini diğer örgütlerle olan etkileşimi sonucunda yeni durum ve koşullara adapte olunabilir hale getiren örgütler; kurumsal örgütlerdir (Selznick, 1996: 271). Bu açıdan bakıldığında Selznick kurumsal örgütlerle ilgili olarak şu iki ana kavram üzerinde durmaktadır: Karakter ve rekabet.

İşletmenin karakteri; dış çevreden gelen tehlikelere işletmenin strateji, kapasite ve yetenek geliştirerek adapte olabilmemesini ifade ederken, rekabet ise; örgüt çalışanlarının nasıl birer gönüllü asker gibi disipline olup, başarıya ulaşabilmek için çalıştığını anlatmaktadır (Selznick, 1996: 272). Diğer bir ifade ile üzerinde durulan nokta, örgütlerin sahip olması gereken niteliklerdir. Buna göre kurumsal bir örgütten söz edebilmek için rekabet gücü elde edebilecek biçimde yeteneklerini geliştiren bir örgüt karakterine sahip olması beklenmelidir. Söz konusu karakter ve rekabet gücünün kazanımında teknik gereklilikler önemli olmakla birlikte örgüt yapısı, biçimsel ve biçimsel olmayan normlar, yönetim kuralları, ideolojiler, sonuç odaklı davranış biçimleri, problem çözümüne yöneltilecek bakışlar bunu destekler nitelikte olmalıdır. Diğer bir deyişle değerler, kurumsal örgütler yaratmada merkez konumu üstlenmektedir (Selznick, 1996: 272).

Kurumsallaşma kavramına uyum açısından bakan March'a göre kurumsallaşma; çevresel değişim ile birlikte örgütsel değişimin ve bu değişime paralel olarak standardizasyon sağlanması anlamına gelmektedir (March, 1996: 279).

March'ın bu tanımında üç unsur dikkati çekmektedir. Kurumsallaşmış örgütler çevresel değişime paralel olarak değişirler; bu değişimi öğrenip sürekli hale getirirler ve yeni koşullara uygun standartlar geliştirirler.

Kurumsallaşmayı yasallaşmış kurallar açısından değerlendiren Meyer ve Rowan'a göre; örgütün dış çevresiyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemi ve bu sistem sonucunda oluşan kuralların, uygulama ve prosedürlerin icra edilmesidir (Meyer vd., 1977: 341).

3.2. Yönetim Kavramı ve Tanımı

Evrensel bir kavram olan "Yönetim", önceden ne yapacağını tahmin edilmesi oldukça güç olan insanla ilgilenen bir kavramdır. İnsanların diğer kişi ve kurumlarla olan ilişkilerini, onların çeşitli koşullardaki davranış ve durumlarını inceler. Bu bağlamda her bireyin birer yönetici olduğunu söylemek oldukça kolaydır. İnsanların günlük yaşantısında yapmış olduğu planlama, örgütlenme ve bunları yönlendirip, kontrol etme davranışlarını karar alma mekanizmasında toplayan bir olgu yönetimi ifade eder (Güçlü, 2003:63).

Yönetim en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm organizasyonlarda geçerli ve olması gereken bir işlev olmakla birlikte, organizasyonların amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri içinde gereklidir (Tortop vd., 1993:20).

Lewis vd.'nin (1994:5) bir takım işlerin insanlar aracılığıyla yaptırılması olarak tanımladığı yönetim kavramı, çok boyutlu bir kavramdır. İstenilen amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşmesi için kaynakların (insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurları) etkin ve yeterli bir şekilde birleştirilmesi ve koordine edilmesi şeklinde farklı tanımlamalarda yönetim kavramı için geçerli tanımlardır (Hitt vd., 1989:15).

Yönetim, Sistem yaklaşımı açısından ele alındığında ise, her bir sistemin alt ve üst sistemleri olduğu bir gerçektir. Bu sistemlerin işlevleri farklı olsa da birbirleri arasında etkileşim

gördükleri ve çevreden etkilendikleri bilinmektedir. Buna bağlı olarak yönetim de bir sistem olarak kabul edildiğinde çevreyle olan ilişkisi gözden kaçırılmayacak kadar önemlidir. Yönetim her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın; en önemli unsur, yönetimin beşeri yönü olduğudur (Şahin, 2010: 26).

Koçel (2010:60) yönetim kavramını, belirli bir süreci işleten gruplar olarak incelemiş ve üç çeşit yönetim olduğunu savunmuştur. Aile yönetimi, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak gruplandığı bu yönetim türlerini, organizasyonların sahiplerine göre adlandırmıştır. Yönetim Bilimi, Sanayi Devrimi sonrasında karmaşıklaşan ve idaresi zorlaşan işletmelerin yapıları nedeniyle ortaya çıkmış ve önemini gittikçe arttırmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011:54). Şirketlerdeki verimsizliğin en önemli nedeni olarak kötü yönetim biçimi hedef gösterilmiş, 20. yy içerisinde yönetim kavramının işletmeler içerisindeki işlevleri ayrı ayrı değerlendirilerek geleneksel yönetimlerin geliştirilmesiyle, kurumsal yönetim yaklaşımının öne çıkması, yönetim olgusunu çağdaş seviyeye ulaştırmıştır (Sönmez ve Toksoy, 2011:16).

3.2.1. Aile yönetimi

Bir şirket veya örgüt yönetiminde mülkiyete dayalı olarak temel yapısal kararların, politik kararların ve hiyerarşik yapının önemli bir bölümünün belli bir aile veya aile grubunun üyelerinden oluşması halindeki yönetim biçimine aile yönetimi denir (Akdoğan ve Seyrek 2004:274). Ailesel yönetim şeklinin en belirgin ve en önemli özelliği örgütün tepe yönetiminin söz konusu ailenin bireylerinden oluşmasıdır (Koçel, 2003: 17). Geçmiş çok eskilere dayanan ve oldukça yaygın olarak görülen yönetim şekli ailesel yönetim; şirketin belirli bir büyüklüğün üstüne çıkana kadar aile üyelerinin şirkette etkin olmasını amaçlar (Vural ve Sohodol, 2004:326).

3.2.2. Siyasal yönetim

İşletme mülkiyetinin temel karar alma organlarında ve yönetim kurullarında, belirli siyasal ve politik eğilime veya ilişkilere sahip kişilerin olması o işletmede siyasal yönetim şeklinin uygulandığını belirtir. Siyasal düşünce ve amaçların yönetim kademelerine girişi etkilediği siyasal yönetim türünde, yönetim konusunda kendisini eğitmiş kişilerin çalışma ve çalıştırılma imkanı vardır (Koçel, 2003: 18). Bu nedenle siyasal yönetimde farklı bir nepotizm uygulaması söz konusudur. Ailesel yönetim gibi rasyonellikten uzak olan siyasal yönetim subjektif değerlere daima açıktır (Şimşek, 1998: 10).

3.2.3. Profesyonel yönetim

Örgütlerde profesyonellik veya uzmanlık örgütü yöneten kişinin seçimiyle ilgili bir durumdur. Karar alma organları ve önemli yönetim kademelerinde, belirli bir aile üyeleri ve siyasal eğilimlerin aksine; yetenek ve uzmanlık esasına göre seçilen kişilerin bulunmasıdır (Mucuk, 2001:141). Profesyonel yönetim, yapılacak işin rast gele kişiler tarafından değil, yapılacak işi meslek edinerek bu alanda uzmanlaşmış, eğitim görmüş ve yetişmiş kişiler tarafından yerine getirilmesini arzular (Şimşek, 1998: 10). Yönetim olgusunun bir meslek haline gelmesini amaçlayan Profesyonel yönetim; herhangi bir uğraşın meslek niteliğini değerlendirirken şu unsurlardan bahsetmiştir (Koçel, 2003: 18; Tosun, 1990:405,406):

- 3.2.3.1. Sistematik bir analizin neticesinde test edilmiş, bilimsel niteliği olan sistematik bir bilgi topluluğu,
- 3.2.3.2. Sosyal sorumluluk,
- 3.2.3.3. Kendini kontrol altına almak,
- 3.2.3.4. Toplum tarafından yapılan işe gösterilen otorite ve uygulama serbestliği,
- 3.2.3.5. Uzmanlaşmış terminoloji,
- 3.2.3.6. Yöntem ve araştırmalarda sürekli eğitim ve uzmanlaşma.

3.3. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma örgüt kavramını inceleyen temel yaklaşımlardan bir tanesidir ve örgütsel değişimin anlaşılmasında yol göstericidir. Birçok araştırmacı tarafından farklı yönlerle incelenen kurumsallaşma, İşletmelerin çevrelerinden etkilenerek nasıl değiştiğini açıklayıp, kurumsallaşmanın nasıl olacağı konusunda yeterli ve somut öneriler ortaya koymuşlardır (Boons ve Strannegard, 2000:7-15).

İki grupta incelenen Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımı, Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı olarak birbirinden ayrılır. Bunlardan ilki olan Rasyonel Kurumsallaşma, örgütü kapalı bir sistem olarak kabul eder. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı ise örgütü sosyal bir varlık olarak kabul eder.

3.3.1. Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı

Bu yaklaşımda araştırmacılar formal organizasyon yapısını benimsemişlerdir. Çevresel koşulların değişmediğini öne sürerek, insan unsurunu göz ardı etmiş ve örgüt yapısının mekanik bir işleyişe sahip olduğunu vurgulamıştır (Karpuzoğlu, 2002:76). Bu yaklaşımın ilgili olduğu alan; departmanların işlevleri, örgüt içi değişim ve bu değişimin sebepleridir. Formal organizasyonla ilgilenen bu yaklaşım, informal organizasyonu görmezden gelmekte ve buna bağlı olarak sosyal ilişkileri önemsememektedir (Holm, 1995:399). Çevresel değişimleri dikkate almayıp, insan unsurunu dışlayan bu yaklaşım, klasik yönetim teorisiyle paralel bir yapıya sahiptir.

3.3.2. Kurumsallaşma analizi yaklaşımı

Rasyonel Kurumsallaşma yaklaşımı “eski kurumsallaşma” olarak adlandırılırken, Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı “yeni kurumsallaşma” olarak adlandırılmıştır. Rasyonel Kurumsal Yaklaşımdan farklı olarak dışsal faktörleri de dikkate alıp, örgütün sürekliliğini sağlaması, örgütteki belirsizliği azaltması ve buna bağlı olarak örgütsel yaratıcılığı arttırmayı amaçlar. Birer sosyal varlık olarak kabul edilen örgütlerin, bireysel ve örgütsel amaçları dikkate alınarak informal örgütlerin varlığını savunur (Karpuzoğlu, 2002:73). Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımında, örgütte yapılması gereken bir işin organize edilme şekli belirlenirken, içsel faktörler kadar dışsal faktörlere de önem verilmektedir (Parson, 1960:73).

DiMaggio ve Powel Kurumsal Analiz Yaklaşımı’nda çevreye uyumun işletme stratejileri ve faaliyetlerinde etkileşim yarattığını ve bu etkileşimin işletmeler için önemli sonuçlar ortaya

çıkarttığını vurgulamıştır (Ataman, 2001:196-197). Rasyonel Kurumsallaşma Analizinde yapılan araştırmalar teorik, Kurumsallaşma Analizinde yapılan araştırmalar ise deneysel bir nitelik taşımakta ve buna bağlı olarak kurumsallaşma analizi neticesinde elde edilen bulguların geçerliliği rasyonel analiz sonucunda elde edilenlere göre daha yüksektir (Karpuzoğlu, 2002:59). Ayrıca Rasyonel Yaklaşımda problemlere geçici çözümler üretilirken, Kurumsal Yaklaşımda kalıcı çözümler bulunmuştur.

Rasyonel kurumsallaşma yaklaşımı ve kurumsallaşma analizi yaklaşımı arasındaki farklar aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir.

Çizelge 5. Örgütsel Kurumsallaşma Yaklaşımları

	Rasyonel Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Analizi Yaklaşımı
Çevre ile etkileşim	Çevre sabit kabul edilir.	Çevre koşulları dikkate alınır. Organizasyon yapısı revize edilir.
Amaçların odak noktası	İşletme amaçları.	Birey-organizasyon-amaç bütünleşmesi
Dikkate alınan zaman aralığı	Yaşanan gün.	Gelecek.
Dikkate alınan organizasyon yapısı	Formal organizasyon.	Resmi olmayan organizasyon.
Problem çözme yöntemleri	Geçici.	Kalıcı.
Yapısal unsurların odak noktası	Kurallar ve alışkanlıklar.	İlişkiler ve kişiler.
Yöntem bilimi	Teorik.	Amprik. (deneysel)

Kaynak: Karpuzoğlu, 2002:74

3.4. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Şirketlerin kurumsallaşma düzeylerini bir takım bileşenlerle tespit etmek mümkündür. Bu

bileşenlerin göstergelerini formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık şeklinde gruplamak mümkündür.

3.4.1. Formalleşme

Formalleşme kural ve kaidelere bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli ve düzenli bir şekilde koordine edilmesidir. Formalleşme ile yönetsel eylemler ve kararlar bu koordine doğrultusunda yazılı olarak formüle edilir ve kaydedilir (Ferrel ve Skinner, 1988:103'den akt., Apaydın, 2009:11). Bir işin yapılması sırasında oluşturulan yöntem ve kuralların ne derecede uygulandığı formalleşmenin ilgi alanına girmektedir. Formalleşme derecesi yapılan işlerin daha önceden koyulan kurallara uyulup uyulmadığı ile alakalıdır. Eğer kurallara uyulmuşsa formalleşme derecesi yüksek demektir.

Formalleşme derecesi yüksek olan işletmelerin, çevreye uyum sağlayarak sürdürülebilir işletmeler haline gelebileceğini söylemek mümkündür. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yere sahip olan formalleşme işletme eylemlerinin bireysellikten uzaklaştırılıp belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bununla birlikte organizasyona istikrar kazandırmak, personellerin neyi nasıl yapacağını bilmesi ile alakalıdır. Formalleşen işletmelerin eylemlerinde belirlilik söz konusudur. Belirlilik aynı zamanda rakip firmaların da arzuladığı bir olgudur ve belirlilik aşaması yüksek olan organizasyonlar tercih sebebidir (Staggenborg, 1988:585-586).

Organizasyonlarda hiyerarşik yapının sorunsuz işleyebilmesi belirli ve düzgün şekillendirilmiş bir organizasyon şekline bağlıdır. Buna bağlı olarak formalleşme organizasyonlarda hiyerarşinin düzgün ve sağlıklı çalışmasına olanak sağlar (Adler ve Borys, 1996:63).

3.4.2. Sosyal sorumluluk

Carroll (1999:269) sosyal sorumluluğu bir işletmenin ekonomik faaliyetlerinin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha şeffaf bir çevreye katkıda bulunma çabası olarak tanımlarken, Mohr vd., (2001:45) sosyal sorumluluğu "*örgütün toplum üzerindeki bütün zararlı etkileri ortadan kaldırmaya çalışıp, uzun vadeli faydaları azami seviyeye çıkaracağına taahhüdü*" olarak tanımlamıştır.

Sosyal sorumluluk kavramı işletmeyi ekonomik bir yapı olarak kabul eder ve yaşamını sürdürebilmesi için kar elde etmesi gerektiğini savunur. Fakat kar elde etmek ile bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurması gerekir (Drucker, 1996:122). Örgütlerin sosyal sorumlulukları ve gönüllülük ve vekillilik esasına göre iki temel prensipte incelenir. Post (1996:44) bu prensipleri aşağıda tablo 2.'de özetlemiştir:

Çizelge 6. Sosyal Sorumluluğun Temelleri

	Vekillik Prensibi	Gönüllük Prensibi
Tanım	Örgütün aldığı kararlar ve izlediği politikalardan etkilenenlerin beklentileri örgüt tarafından tıpkı bir kamuoyu vekili gibi göz önüne alınmalıdır.	Örgütler, muhtaç birey ve gruplara gönüllü yardımlarda bulunmalıdır.
Örnekler	Kısa dönemli maksimum karlılık yerine uzun dönemli optimal karlılığı hedefleme Stratejik planlarda “etkilenenler” yaklaşımını göz önüne alma.	Sosyal sorunların çözümü için özel çözümler başlatma. Çeşitli muhtaç gruplar ile sosyal ortaklıklar oluşturma. Örgüt tarafından kurulan yardım kuruluşları.
Modern Biçim	Toplumdaki çok çeşitli grupların çıkarları ve beklentileri arasında denge kurma. Örgüt ve toplum dayanışmasını destekleme.	Sosyal refahı destekleyen gönüllü faaliyetler. Örgüt hayırseverliği.

Kaynak: Post, Frederick, Lawrence ve Weber, 1996:44

Ekonomik hedeflerin gerçekleşmesi, potansiyel müşterilerin sosyal ve kültürel özelliklerinin dikkate alınması sosyal sorumluluk bağlamında işletmelerin dikkate alınması gerektiği ana unsurdur (Karabacak,1993:100).

3.4.3. Profesyonelleşme

Örgütlerin Profesyonelleşmesi; yapılan işlerde profesyonellerin istihdam edilmesi, örgüt sisteminin profesyonel personellerin özelliklerini destekleyecek şekilde tasarlanması ve örgütün sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde olması olarak tanımlanabilir. Bir örgütün profesyonelleşmesini sağlayan unsur, o işletmedeki profesyonel çalışanların işletmede diğer çalışanlara oranına göre daha fazla olmasıyla gerçekleşir. Örgütteki profesyonel sayısı fazlaştıkça, örgütler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır. Profesyonel personellerin davranışları diğer personellerden farklılık gösterir. Bunun için profesyonel personellerin davranış biçimleri ve özellikleri bilinmeli, örgüt sistemi profesyonellerin daha verimli şekilde çalışacağı sistemde inşa edilmelidir. Profesyonel yöneticiler kariyerleri karşılığında para kazandıkları gibi, bir şirketten başka bir şirkete geçiş yapabilirler (Hall, 1968: 92-8'den; akt, Apaydın, 2009:13).

Toplumda bir görevi, bir mesleği, düzenli ve minimum hata ile sürdüren kişiye profesyonel denir. Profesyonelliğin en önemli ölçütü bu etkinliği en yetkin biçimde uygulamak, görülen işin gereklerini en mükemmel haliyle gerçekleştirip maksimum verim sağlamaktır. Profesyonelliğin en belirgin özelliği işin gereklerini en mükemmel şekilde gerçekleştirmektir (Gökçora, 2006:4). Profesyoneller için kişisel başarı kariyer oluşturmaktadır. Bu kişisel başarıyı örgütü hedefe götürerek ve örgütün hedeflerini başarılı kılarak gerçekleştirirler. Yani başarılı olmak için bir bakıma sermaye olarak bilgi ve zekayı kullandıklarını söylemek mümkündür (Apaydın, 2009:11). Kurumsallaşmayı benimsemiş ve uygulamaya kararlı olan örgütlerde profesyonelleşme esas alınan bir kavramdır. Profesyonel yöneticiler reklam finans pazarlama hukuk muhasebe alanlarında bilgi ve deneyim sahibi oldukları için örgütlerde kurumsallaşmaya büyük katkı sağlarlar (Büyükbeşe vd., 2004:311).

3.4.4. Özerklik

Organizasyonun bir bütün olarak toplumsal sistem içerisinde başka gruplardan ve alt sistemlerden bağımsız bir kimlik geliştirmesi veya belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendisini kurtarmaya, yani kendi sektöründe kendi egemenliğini yaratmasıdır. Bu bağlamda kendisini diğer organizasyonlardan ayırarak bağımsızlığını ilan eden örgütlerin kurumsallaşma sürecinde iyi bir adım attığı söylenebilirken, tam aksine başka işletmelerle birlikte, dışa veya içe karşı bağımlı hareket eden işletmelerin kurumsallaşma yolunda geri kaldığını söylemek mümkündür (Sağlam, 1979:116).

Örgütün rakip örgütlere göre fark yaratması, yönetsel kararlarda serbestçe hareket ederek özerk olması sağlanırken, bir başka yandan da kurumsallaşma anlamında örgütün ciddi adımlar attığını göreceli bir şekilde fark etmek mümkündür (Özdevecioğlu, 2004-115).

3.4.5. Şeffaflık

Özellikle son yıllarda ülkemizde ve dünyada ortaya çıkan küresel finans krizleri ve şirket skandalları bu ilkenin önemini, gerekliliğini, uygulanması gerektiğini ortaya çıkartmıştır.

Buna bağılı olarak işletmelerin mali durumlarını raporlamada kullandıkları yöntemler ve standartlarda önem kazanmıştır. Örneğin Amerika'da meydana gelen en önemli şirket skandallarından bir tanesi olan Enron ve Worldcom sonrasında ortaya çıkan, Sarbanes-Oxley Yasası şirketleri daha şeffaf ve anlaşılabilir hale getirmiştir. Bu yasa sonucunda Amerika'da bulunan şirketler Mali Tablolarını ve şirket dışı aktivitelerini daha ayrıntılı bir şekilde beyan etmek durumunda kalmıştır (Menteş, 2009:45).

Şirketle ilgili finansal veya finansal olmayan, yani sır niteliği taşımayan bilgilerin doğru zamanda anlaşılabilir bir şekilde kamuoyuna duyurulması Şeffaflık anlayışının bir gereği olmuştur (Menteş, 2009:44).

3.4.6. Tutarlılık

Şirketlerin, misyonu, vizyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum ile verdiği sözleri tutması; aynı sektörde veya segmentte işletmelere benzeme veya o işletmelere benzer tepkiler sergileme tutarlılık olarak tanımlanır. İşletmelerin kurumsallaşma yolunda en ön önemli adımı tutarlı eylemler yapması, doğru kararlar alması ve bu kararları uygulamasından geçer (Jaworski ve Merchant, 1988:36'dan akt., Apaydın, 2008:126). Yöneticilerin kararları ile eylemlerinin uyumlu olması işletmeleri güvenilir kılmakla birlikte kurumsallaşma sürecini hızlandırır.

3.5. Yeni Kurumsalcılık ve Örgütsel Eş Biçimlilik (İzomorfizm)

Çevre, örgüt üzerinde baskı unsuru olarak görülen önemli bir bileşendir. Örgütler uygulayacakları strateji ve eylemlere yön verirken dış çevrenin etkisi altında kalırlar. Yeni kurumsalcı yaklaşıma ilişkin görüş ve düşünceler, mevcut bilgi ve birikimine yeni kavramlar getirmiş, yeni bakış açıları ortaya koymuştur. Buna bağılı olarak Yeni kurumsalcı yaklaşım, kurumsal yaklaşıma göre bağımsız bir şekilde ortaya çıkmıştır (Nee, 2001:1).

Coase tarafından başlatılmış, Williamson tarafından canlandırılmış analitik gelenek, iktisat ve hukuk alanları ile örgütsel iktisat ve ekonomi tarihi gibi alt disiplinlerin katkıları ile iktisatta yeni kurumsalcı görüşün yayılmasına sebep olmuştur. (DiMaggio ve Powell, 1991:3). Yeni Kurumsalcılar bağımsızlığı savundukları kadar çevrenin ve örgütün sembolik boyutuna yoğunlaşırlar. Bu yüzden de teknik ile sosyal arasındaki sorunsalı izler ve buna bağılı olarak rasyonel olanla sembolik olan karşı karşıya gelir (Towley, 2007: 104).

Örgütsel rasyoneliteyi arka plana iten bir ekolü temsil eden yeni kurumsal kuramcılar örgütlerin meşruiyet ve kaynak kazanmaları için kurumsal kuramı geliştirmiş ve savunmuşlardır. Buna göre örgütün devamlılığını sağlayan ve örgüte kaynaklardan yararlanma fırsatı sunan süreçlerin rasyonel eylemler olduklarını düşünürler. Kurumsal rasyoneliteye göre toplumsal yaşamı bir organizasyon haline getiren kurumlarda ortaya çıkan farklı yaşam alanlarına rastlanır. Bu yaşam alanları kendi mantıkları çerçevesinde hareket ederken, bireyde bu yaşam alanları içerisinde hareketini sürdürür (Özcan,2011:307-308).

3.5.1. Kurumsal eş biçimlilik (İzomorfizm)

Kurumsal eş biçimlilik popüler bir uyum sürecini ele almaktadır. İç dinamikleri ele alarak şirket çalışanlarının tutum ve inançlarını, devletin koymuş olduğu normları, sektöre ait iş yapma prosedürleri gibi daha önce kurumsal çevre olarak adlandırdığımız çevreye uyum göstermeyi amaçlarlar. Rakip işletmelerin kurumsal çevreden gelen baskılara maruz kalması, onların benzer standartlara göre çalışmalarını sürdürmesini sağlayacak, bunun sonucunda da eş biçimlilik denilen kavram ortaya çıkacaktır (Yoğun, 2010:4).

3.5.2. Rekabetsel Eş Biçimlilik (İzomorfizm)

Organizasyonun rekabet ettiği çevreden gelen baskılarla, kaynaklarını ve verimliliğini arttırmak amacıyla baskılara uyması, rekabetin oldukça yoğun yaşandığı küresel rekabet koşullarının izlerini gösterdiği günümüz şartlarında örgütler rekabet ortamında başarı kazanmak adına rekabet avantajı sağlamış firmalardan etkilenerek verim elde edebilirler. Sistem rasyonelliğini savunan bu eş biçimlilik en çok serbest ve açık rekabetin olduğu alanlarda geçerlidir (Mizruchi ve Fein, 1999: 657).

3.5.2.1. Zorlayıcı eş biçimlilik

Toplum başta olmak üzere diğer örgütler tarafından yapılan baskılar neticesinde belli norm ve standartları benimseyen örgütlerde ortaya çıkar. Zorlayıcı neden yasalardan, kişi veya toplumdaki gelebilir. Bu tür baskılar ikna etme yöntemiyle olacağı gibi, karşılıklı davet etme şeklinde de görülebilir. Organizasyonun kendi inisiyatifinin dışında başka örgütlere benzemesi söz konusudur (DiMaggio ve Powell, 1983:150).

3.5.2.2. Taklitçi eş biçimlilik

Rakip işletmelerin yapılarını, faaliyetlerini ve sistemlerini örnek almaktan öte, bire bir kopyalamak için yapılan baskı türüne taklitçi eş biçimlilik denir. Burada organizasyonları taklitçiliğe iten unsur sektördeki belirsizliklerdir. Belirsizliği gerçek anlamda algılayamamış ve belirsizlikle başa çıkamamış örgütler, benzer koşullarda başarılı olmuş örgütlerin sistemini, işleyişini ve yapısını taklit ederler. Bu örgütlerin belirsizlik durumuna karşı ihtiyati olarak kullandıkları bir teknikten öte, savunma yöntemidir Piyasada yeni faaliyete başlamış bir örgütün, daha tecrübeli örgütleri hedef alarak, politika misyon, kültür gibi dinamiklerini hedef olarak seçtiği örgüt ya da örgütlerden etkilenerek ortaya çıkan bir eş biçimliliktir (Yoğun, 2010:4 ; Sargut, 2000:6-7).

3.5.2.3. Normatif eş biçimlilik

Organizasyonların ilgili alanlarında, uzman eğitim kurumları veya meslek kuruluşlarından destek almak şartıyla, aynı alanda faaliyet gösteren işletmelerde ortaya çıkan eş biçimliliktir. Organizasyonun kurumsallaşma bağlamında sahip olması gereken profesyonel eğitimlerin alınması suretiyle büyük bir adım atmasıdır (Arslan ve Sayılı, 2006: 278).

3.6. Kurumsallaşma Süreci ve Örgütsel Kurumsallaşma

Kurumsallaşma kavramına ait bilinen en eski yaklaşım “Selznick” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Kurumsallaşmayı fikir ve değerleri yayma süreci olarak tanımlamıştır. Kurumsallaşmayı, kurum ve bireyler tarafından bir sınırlama öngörüsü olarak gören bu yaklaşım, kurumsallaşmanın bir süreç olduğunu ifade eder (Eryılmaz, 2002:15).

İbicioğlu ve İşler (2005: 441) kurumsallaşmayı Peters ve Waterman’a göre, yapılan işin gereklerinin ötesinde, örgütü sektörün değerleri ile kaynaştırmak olarak tanımlamışlardır. Sosyal ve kültürel olgu toplum içinde kurumsallaşmış bir kalıptır. Buna bağlı olarak kurumsal çözümler, örgütlerin kurumsallaşma çabaları sırasında örgütün bulunduğu çevre koşullarının değişmesinden, yeni koşullara adaptasyonu sağlayacak yaptırımlara göre belirlenebilir (Özler vd., 2006: 439). Kurumsallaşma örgütün çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış olması anlamını taşır (Dilbaz, 2005:64). Örgütün bir sistem haline gelmesini amaçlayan ve açıklayan kurumsallaşma, bununla birlikte artan rekabet koşullarında örgütün sistemini yenilikçi kılıp, örgütü geleceğe güvenle taşımayı da amaçlar (Kıracı ve Aklara, 2009: 174).

Kurumsallaşma zaman içerisinde, örgütün içinde gerçekleşen, örgütün kendine özgü öyküsünü yansıtan, örgütte bulunan kişileri ve örgütü şekillendiren unsurları belirten ve bu unsurlarla örgütün çevreye olan adaptasyonunu sağlayan bir süreçtir (Meşe, 2005: 20). Uygulamada belli bir sistemi oturtmayı amaçlayan kurumsallaşma, örgütün işleyişinden örgüte katkı sağlayanlara kadar her aşamayı belirli bir düzen içerisine alır. Kurumsallaşmayla birlikte örgüt içerisindeki her şey bir kalıp gibi bir şablona oturtulmuştur. Bunun neticesinde örgüte katkı sağlayanların değişmesi işleyişi asla değiştirmez (Sağlam, 2002: 46). Kurumsallaşma önceden planlanmış ve belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç kanunen tanınma, varlığın sürekli kılınması, bireysel ve örgütsel amaç uyumu, kurumsal kimlik kazanma gibi sıralanabilir.

3.6.1. Kanunen tanınma

Örgütlerde kurumsallaşmanın belirli aşamaları vardır. Şirketler veya örgütler işleyiş yapılarını şekillendirirken kanunların getirmiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmek zorundadır. Kanunların yanı sıra faaliyet gösterdikleri ülkenin veya yörenin, alışlagelmiş sosyal yapı ve kültür gibi alışkanlıklarına da uymak zorundadır (Boons ve Strannegard, 2000:7-15). Kurumsallaşmanın temel prensibi olan kanunen tanınır hale gelme, örgütün pazar çevresinde oluşan aktörlerce, oluşturulan standartlar ve düzenlemelere uygun çalışmalar ve uygun yapı geliştirerek örgütün yasal bir kurum haline gelmesini sağlamaktır. Buna meşruluk ya da

yasallıkta denilebilir. Meşrulaşma örgütlerin kaynaklara ulaşmasını ve sürdürülebilirliğini sağlaması için gerekli ve önemli bir adımdır. Bu adım örgütlerin performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütler tedarikçi şirketlerin güvenlerini kazanmak ve daha fazla kaynağa ulaşabilmek için meşrulaşmak yani kanunen tanınır hale gelmek zorundadır (Apaydın, 2009:8).

3.6.2. Varlığın sürekli kılınması

Örgütlerin var oluşunda en temel amaçlardan bir tanesi de örgütün sürekliliğini sağlayabilmektir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi değişimler karşısında tedarikli olması ile sağlanır. İşletmelerin dinamik bir yapıya sahip olması, sürekliliğinden kaynaklanan bir durum olmakla birlikte, rakiplerince gelişmeleri takip edip esneklik sağlamasıyla olur (Dilii, 2013:21).

3.6.3. Bireysel ve örgütsel amaç uyumu

Örgüt amaçları ile örgüte hizmet eden bireylerin amaçları aynı doğrultuda olacağı gibi bireysel çıkarların ön plana çıktığı durumlarda olabilir. Örgütlerin daha iyi bir konumda olması örgüte hizmet edenlerin yanı sıra örgütle ikinci dereceden kişilerinde yararına bir durum sağlayacaktır. Bireysel çıkarların ön plana çıktığı bir örgütte amaç birliği sağlamak oldukça güç ve örgütün hedeflerine ulaşması zordur. Bu durum örgüt içerisinde amaç çatışmasını ortaya çıkarır. Bir örgütte kurumsallaşma yalnızca hedef birliği sağlanırsa sağlıklı tam anlamıyla gerçekleşmiş olur (Dilii, 2013:21).

3.6.4. Kurumsal kimlik kazanma

Kurumsallaşmanın en son aşaması bir işletmenin kurumsal kimlik kazanmasıdır. Kurumun ortak amaç ve hedeflerine ulaşması kurumsal kimliğin kazanılmasıyla gerçekleşmektedir. Kurumsal kimlik kazanma örgütün tüm iletişim faaliyetlerini içine alarak bütünlük sağlamak ve rakiplerince daha farklı bir imaja sahip olmak çabasını ifade eder. Kurumsal kimlik denilince aklımıza ilk gelen unsurlar, işletmenin logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi unsurlardır. Oysa kurumsal kimlik bu görsel unsurları içine alan kurumsal tasarımın yanında, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurum felsefesi unsurlarından meydana gelmektedir (Bozkurt, 2004:111).

3.7. Kurumsallaşmaya Etki Eden Faktörler

Kurumsallaşma süreci düzenleyici, normatif ve bilişsel bir süreç olarak incelenmektedir. Kural koyma, yaptırım ve izleme aktiviteleri bu sürecin bir parçası olarak kabul edilir. Kurumsallaşmamış kurallar sistemi bu süreçte kayıtsız şartsız varlığını kabul ettirir ve bunun neticesinde işletmeler etkin bir şekilde çalışır. Normatif süreçler ise toplumda neyin yapılabilir ve uygun olduğuna dair öngörülerden oluşmaktadır. Düzenleyici süreçlerin bir benzeri olan normatif kurumsallaşma süreci, düzenleyici kurumsallaşma sürecinin koymuş olduğu kuralların takibi ile ilgilenir. Bireyler normatif kuralları izlemekle birlikte, bu kuralları

hem ahlaki açıdan etik, hem de hukuken doğru bulurlar (Paksoy vd., 2009:102).Bilimsel Kurumsallaşmanın en önemli göstergesi bir faaliyetin yaygın bir şekilde uygulanması ve kabulüdür. İnsanlar uygulamış oldukları kuralları sosyal hayatın bir parçası olarak kabul ettiklerinde kurumsallaşma sürecine girer. Bilişsel kurumsallaşmada başka bir öngörü ise, yapılan bir işin fikir olarak doğru olduğu inancının yaygınlaştırılmasıdır (Colbeck, 2002:399'dan; akt., Paksoy vd., 2009:103).

3.7.1. Örgüt kültürü

Örgüt kavramı bir grup insanın ortak değerler ve amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek belirli bir hedefe odaklanmasından ortaya çıkmıştır. Buna bağlı olarak ta örgüt kültürü bir grup insanın bu amaçları, kuralları ve hedefleri benimsemesi ve bu değerlere saygı göstermesinden ortaya çıkmaktadır. Örgüt Kültürü, örgütün içerisinde olan bireyleri bir arada tutmayı amaçlayan sosyal bir kavramdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 1998:28).

Kültür örgütleri çevreleyen ve etkileyen önemli bir unsurdur. Bu sebepten dolayı örgütlerin sürdürülebilirliğini ve gelişmelerini önemli ölçüde etkiler. Bir örgütün içerisindeki, üyelerin davranış biçimlerini yönlendiren normlar, davranışlar ve inançlar sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, aynı zamanda örgüt üyelerinin davranış ve düşüncelerini şekillendiren egemen bir kavram olarak tanımlanır (Atay, 2001:179).

Diñer (1992:271) Örgüt Kültürünü, bir örgütün içindeki üyelerin davranışlarını yönlendiren normlar olarak ve bu davranışlara yönelik kabul edilen değer inanç ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürünün oluşmasında oldukça fazla değişik etken söz konusudur. Bu süreçte örgüt kurucularının önemli derecede baskın bir rolü vardır. Çünkü kendi inanç ve değerlerini kuracak oldukları örgütün sistemine kendileri uyarlarlar. Bu sebepten dolayı da Örgüt kültürünün oluşmasında örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır (Terzi, 2000:24).

3.7.2. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri

İşletmelerin temel amaçlarından bir tanesi de minimum girdi ile maksimum çıktının elde edilmesini sağlayarak, hata oranını en aza indirgeyip maliyetlerin düşmesini sağlamaktır. Bir işletmede bütün bu unsurların bir arada gerçekleşebilmesi için çalışanlara iyi bir eğitim ve geliştirme programı uygulamak şarttır. İşletmelerde verimliliği arttırmak, ancak iyi bir eğitim ve geliştirme programı sayesinde mümkün olmakla birlikte, bu kural hem hizmet hem de mal üreten işletmeler içinde kaçınılmaz bir gerçektir. Eğitim ve Geliştirme faaliyetleri çalışanlara iş tatmini sağlayacak, bir diğer yandan da personelin iş ile ilgili gerekli bilgi gereksinimini çoğaltacaktır. İşletmenin tüm basamaklarındaki personellere uygulanacak bir eğitim geliştirme faaliyeti, iş tatmini sağlamakla birlikte kurumsallaşma sürecini hızlandırmanın en önemli yoludur (Bek, 2009:109).

3.7.3. İç denetim faaliyetleri

İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) 1999 yılında iç denetim kavramını, örgütlerin faaliyetlerini geliştirerek, örgüte katma değer sağlamak amacıyla, girdiyi ve çıktıya bağlı olarak yapılan işlerin verimliliğini, bağımsız ve objektif bir biçimde kontrol etmek, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için risk yönetimi, kurumsal yönetim işlevlerini değerlendirmek, faaliyetlerin artması için sistematik bir yaklaşımı ortaya koymak olarak tanımlamıştır (Kamiloğlu, 2003:7). Bu açıklamaya bağlı olarak iç denetim faaliyeti işletmelerde bir güvence sistemi olarak, kayıtların tutarlılığından öte, örgütün eğilimlerini dikkate alan ve örgütteki faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği üzerine katma değer yaratan bir faaliyet olarak görülmüştür (Demirbaş, 2005:173).

Denetim planlama gibi, alanında uzman kişilerce sürekli yapılan bir iştir. Uzun vadede işletmeye büyük katkılar sağlayacak olan iç denetim, iş etütleri ve iş tanımları kullanılarak yapılmaktadır (Aşan, 2010:24-25).

İşletme Tepe yönetiminin kontrol alanına giren İç Denetim faaliyetlerinin faydaları şunlardır;

- İç denetimin yapılabirliğini sağlamak,
- İşletmede tutulan kayıtların güvenilirliğini kontrol etmek,
- Yapılan işlerle ilgili raporlama sistemi oluşturmak,
- Yönetimin aldığı kararları işletme çalışanlarına uygulamak,
- Tepe yönetimi ile koordineli çalışmak (Dittenhofer, 2001:444'den; akt, Memiş, 2007:462).

Profesyonel bir iç denetçi yapmış olduğu çalışmalarda başarılı olmak ve işletmeye artı değer sağlamak istiyorsa;

- Yönetim görevi üstlenmemeli, yönetmekten uzak durmalıdır,
- Kişisel ve etik değerleri taşımalıdır,
- Raporunu şahsi ve menfi duygularından uzak, serbestçe hazırlamalıdır,
- Bu konuda mesleki eğitimini gerçekleştirmiş olmalıdır,
- Tepe yönetimine karşı sorumlu, bağımlı ve sadık olmalıdır,
- Objektif ve bağımsız olmalıdır (Türedi, 1992:125; Ak, 2004:355).

3.7.4. Liderlik tipi

İnsan ve Örgüt kavramının en önemli ve vazgeçilmez unsuru liderliktir. Fakat lider tanımlamasının matematiksel olarak formüle edilebilir ve evrensel nitelikte özelliklerinin olması imkansızdır. Formüle edilemeyecek nitelikte güç tanımlaması olan liderlik, sinerjik bir yönetim sürecinin çıktısıdır (Aytaç, 2003: 61).

Liderlik tanımlaması üzerinde ortak ve tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Sosyal bilimlerde üzerinde oldukça yoğun çalışılan konulardan bir tanesi olan liderlik, üzerinde

yapılan araştırma ve çalışmalar açısından önemli bir yere sahip olduğunu kanıtlamıştır (Aydın, 1994:233).

Kurumsallaşma kavramının bir şartı olan “bizlik ve birlik” duygusu liderlik tipiyle doğrudan ilgilidir. Bir örgütün benlik duygusundan çok bizlik duygusuyla hareket etmesi ve kuralları uygulaması lidere bağlıdır.

3.7.5. İnsan unsuru

Postmodern gelişmelerin oldukça yoğun bir şekilde yaşandığı dünyada demokratik hak ve hürriyetlerin insan unsuru açısından çok önemli bir ihtiyaç olduğu kaçınılmaz bir gerçektir.

Çağdaş yönetim teorisi insan unsurunu sadece bir üretim faktörü olarak ele almamış, üretim için gerekli bir sermaye olarak ta insan unsuruna artı değerler katmıştır. Buna bağlı olarak küreselleşmenin etkisi altına aldığı dünya işletmelerinde hızlı ve doğru kararlar alabilecek yöneticiler ve bu kararları uygulayacak vasıflı personellere ihtiyaç doğmuştur. İşgörenlerin mesleklerinde buldukları zaman aralığı, bu iş görenlerin nitelikleri, temel özellikleri ve sayısı kurumsallaşma sürecini insan unsuruna bağlı olarak etkileyen başlıca faktörlerdir. Buna bağlı olarakta kurumsallaşma kavramının en önemli bir diğer dinamiği de insan unsurudur (Şengün, 2011:34).

İnsan unsurunun işletmelerdeki bilimsel karşılığı insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları işletmelerde performansın artması, personelin işe yöneltmesi ve büyümenin gerçekleşmesinde en önemli görevi üstlenen bir birimdir. Bu nedenle işletmelerde insan kaynaklarına yeteri derecede önem verilmezse, işletmede büyüme gerçekleşmeyecek, işletmenin sürdürülebilirliği zorlaşacak ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

3.8. Kurumsallaşmanın Faydaları

Kurumsallaşma kavramındaki ortak amaç, işletmenin süreklilik kazanması, personelin verimli çalışması, işletme yönetiminin kontrol mekanizmasını daha işler hale getirmesi, işletmenin dış çevre tarafından tanınabilir hale gelmesi, yetki ve sorumlulukların sınıflandırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda kurumsallaşma kavramı işletme için bir fayda sağlamakta, işletmenin sürdürülebilir bir işletme halini alması, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarını bilen bir yapıya bürünmesi, iş disiplini ve çalışma barışının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu amaçlar gerçekleştiği takdirde işletme büyüeyebilen, önünü görebilen, yatırımlara açık, geleceğe umutla bakan bir işletme olacaktır (Genç vd., 2008:370; Güngör, 2008:97).

Buna bağlı olarak Ulukan' ın (2005:34) yapmış olduğu bir araştırmayla kurumsallaşmanın olası yararları tespit edilmiş ve bu faydaları şöyle sıralamıştır;

- Kurumsallaşma, işletme yönetiminin işletme üzerindeki kontrolünü ve personel üzerindeki denetimini kolaylaştırır,
- Çalışanlar arasındaki iş bölümünü düzenler ve iş bölümünün daha sağlıklı yapılmasına olanak sağlar,
- İşletmenin daha sistematik ve düzenli bir yapıya kavuşmasına yardımcı olur,
- İşletmenin büyümesi, sürdürülebilir bir hale gelmesi ve yapılan işlerin devamlılığı sağlanır,
- Hata oranını en aza indirerek işletmenin nihai amaçlarına daha sistematik bir şekilde ulaşmasını sağlar,
- İşe uygun personelin yerleştirilmesiyle verimlilik yükselir,
- İşletme sorumlularının daha kolay karar alması gerçekleşir,
- İşletmenin dışa açılması kolaylaşır ve çalışanların yapılacak işler konusunda farklı bakış açılarına yöneltilmesi sağlanır.

3.9. Kurumsallaşmanın Sakıncaları

Kurumsallaşmanın sakıncalarına bakacak olduğumuzda ise, personellerin sadece kendi işlerine odaklanması işletme sahiplerinin kontrolünü zorlaştırmaktadır. Koordinasyonda ortaya çıkan aksamalar, karar almada sürecin uzamasına neden olarak, monoton bir iş temposunun ortaya çıkmasına neden olabilir (Alkış ve Temizkan, 2010:76).

Yine bu açıklamaya dayanarak Ulukan'ın (2005:35) yazmış olduğu bir makalede kurumsallaşmanın olası sakıncaları şu şekilde sıralanmaktadır;

- Kurumsallaşma sürecinde olan işletmede, işletme sahipleri için kontrol zorlaşır ve hatta kontrol kaybedilebilir,
- Kara alma süreci uzayarak, işletme maliyetleri yükselir,
- Koordinasyon eksikliğine bağlı olarak, tekrarlar artar, KİT'leşme ortaya çıkar ve sistem monoton bir hal alır,
- Çalışanların hantallaşmasıyla monoton bir yapının ortaya çıkmasının sonucunda aşırı fonksiyonel bir sistem ortaya çıkar.

Kurumsallaşmanın sakıncaları açısından farklı bir düşünce ise, örgütün girişimcilik ruhunun azalmasıdır (Cabbar ve Serinkan, 2008:19).

3.10. Kurumsallaşma Sürecinin Zorlukları

Kurumsallaşma sürecinin en vazgeçilmez unsuru insan kaynaklarıdır. Bir işletmede kurumsallaşmanın gerçekleşmesi için kurumsallaşma bilincine sahip personellerle başlamak gereklidir. Buna göre Kurumsallaşma sürecinin önündeki engeller veya zorluklar şunlardır:

- İşletme sahiplerinin personele güvensizlik duyması,
- İşletme yöneticilerinin klasik yönetim modeline bağlı kalması ve işletme sahiplerinin ikna edilmesinde güçlükler yaşanması,

- İşletme sahiplerinin ve yöneticilerin bilgi beceri ve yetenek anlamında kendilerini yeterince iyi görmeleri ve eğitime kapalı olmaları,
 - Kurumsallaşma sürecine uyum sağlayacak personellerin tedarik edilememesi,
 - Personeller arasında ve aile arasında ortaya çıkan kuşak çatışmaları,
 - Şirket sahiplerinin yetki devrini kabul etmemeleri,
 - Şirket sahiplerinin sürekli işletmeyi denetlemek ve kontrol altında tutmak istemeleri, kurumsallaşma inancının olmaması,
 - Alanında profesyonel olan yöneticilere müdahale etme isteği,
 - Yeniliklerin belirsizliklerinde korkma ve kaçınma;
 - Mevcut yapıya olan alışkanlıktan vazgeçilememesi ve finansal kaynak yetersizliği,
 - Otokratik yönetim biçiminin fark edilebilir baskısı (Ulukan, 2005:36).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

4. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Günümüzde sürekli ve hızlı bir değişim içinde olan rekabet arenasında başarılı olabilmek için işletmelerin kurumsal bir kimlik kazanmaları zorunlu bir hal almıştır (Civan ve Yaşar, 2005: 261). Aile Şirketlerinin sağlıklı bir şekilde büyümesi ve varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu kurumsallaşma süreci ikinci bölümde açıklanacak, kurumsallaşma süreci aile ilişkileri ve işletme boyutunda ele alınacaktır.

4.1. Aile Şirketleri İçin Kurumsallaşmanın Önemi

Dünya genelinde olduğu gibi, Türkiye’de de son yıllarda etkisini giderek arttıran küreselleşme olgusunun yanı sıra, birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler, şirketlerin yeniden yapılanmalarını, diğer bir ifade ile kurumsallaşmayı zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, taşıdıkları farklı karakteristik özellikler sebebiyle, aile şirketleri açısından daha büyük önem arz etmektedir.

Aile şirketlerinin, değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını koruyarak, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için; kişilere bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı bünyelerinde barındırabilmeleri ve gelecekte var olabilmeleri için, istek, ihtiras ve hırstan ziyade, “profesyonelce” yönetilmeleri son derece önemlidir.

Dolayısıyla, Türk aile Şirketlerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya ölçeğinde işletme haline gelebilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli meselelerden birinin, en uygun evrede “kurumsallaşma/müesseseleşme” çalışmalarına başlamaları, yani profesyonel bir yönetime dayalı örgüt yapısını oluşturmaları gerektiğini söylemek doğru bir tespit olacaktır. Ancak sürekliliğin sağlanması açısından önemli olanın, aile şirketlerinin her halükarda sadece kurumsallaşması değil, bu çalışmaların hangi evrede başladığıdır. Çünkü kurumsallaşmayı ihmal edip, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra bunu yapmaya çalışanların önemli bir bölümünün başarılı olamadıkları, bu çalışmayı ancak, büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde sağlıklı olarak gerçekleştirebilenlerin ise büyüme istidatlarını ve sürekliliğini devam ettirebildikleri görülmektedir (Alayoğlu, 2003: 61-62).

Görüldüğü üzere, dünyada ve Türkiye’deki aile şirketleri için her geçen gün artan bir önem taşıyan kurumsallaşma çalışmalarında en önemli konulardan birisi, şirketlerin kurumsallaşma faaliyetlerine optimum zamanda başlaması, bu konuda geç kalınmamasıdır. Şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmadan ve kontrolü güç bir hale gelmeden gerekli önlemler alınmalıdır.

Kurumsallaşma tanımları gözden geçirildiğinde ilk akla gelen husus, şirketin “örgütsel açıdan” kurumsallaşmasıdır. Oysa aile şirketleri açısından kurumsallaşma denildiğinde anlaşılması gereken diğer bir husus, “aile ilişkilerinin” kurumsallaşma yoluyla sistemli bir

yapıya kavuşturulmasıdır. Bu nedenle kurumsallaşma yönünde atılması gereken adımlar temel olarak bu iki başlık altında ele alınacaktır (Bayrak, 2005: 47).

4.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ilk basamağı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Kurumsallaşmak inanç ve özveri gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla ilk olarak ailenin özveride bulunması gerekir (Civan ve Yaşar, 2005: 262).

Görüldüğü gibi, kurumsallaşma çalışmaları, öncelikle ailenin kendi içinde başlamalı, daha sonra şirket geneline yayılmalıdır.

Aile Şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin vefatı veya iş göremez hale gelmesiyle, hayatiyetlerini sürdürememelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünme alışkanlığına sahip olmamaları; yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir (Alayoğlu, 2003:85).

Aile, duyguların baskın olduğu bir birlikteliktir. Duyguların yoğun olduğu bu birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç doğurur. İşte sıkıntı da burada başlar. Çünkü duygu-yoğun ilişkileri ile işin içine giren, yoğun etkileşim ile çalışarak kısa zamanda işlerini büyüten aile şirketi üyeleri, yanlarına başka insanları da almak ve böylece işlerini büyütmek isterler. İşler büyüdükçe belirli bir sistematige ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artar (Fındıkçı, 2005 :84). Aile ilişkilerinin kurumsallaşması süreci içinde yapılması gereken bazı ön hazırlıklar vardır. Bu hazırlıklar;

- Aile anayasasının hazırlanması
- Yönetim kurulunun oluşturulması
- Devir planlamasının yapılması
- Aile meclisinin kurulması
- Çatışma yönetimi

gibi ana başlıklardan oluşur.

4.2.1. Aile anayasası

Aile anayasası; “aileye ve ailenin işletmeyle olan ilişkisine ait yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır ve bir aileye evlilik ya da kan bağı ile katılarak aynı soyadı taşımaya hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse işletmeyle olan ilişkilerinde, rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda belirli yaptırımları bulunan kurallar ve değerler manzumesi” biçiminde tanımlanabilir (Adsan ve Eren Gümüştakin, 2005 :217). Anlaşılacağı üzere, aile

anayasası, bir aile şirketinin faaliyetleri ve aile, işletme, üçüncü şahıslar arası ilişkiler ile ilgili her türlü konuyu içeren, tüm şirket tarafından benimsenmiş bir el kitabıdır. Aile şirketi anayasası, aile şirketlerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların uzlaşıp yazıya dökülmesinin sonucu yaratılan bir belgedir. Anayasa, aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları içerir. Aile şirketi anayasaları, her aile için farklı konuları içereceğinden, sonsuz farklı şekillerde düzenlenebilecek olmalarına rağmen, genelde aşağıdaki şu konular hakkında kararları ele almaktadır:

- Aile Şirketine girmek, katılımda bulunmak ve bu şirketlerde kalabilmek için gerekli alt koşullar,
- Hissedarların çıkarları ve kar dağıtımı konularında temel ilkeler ve kurallar
- Devir için kıstaslar
- Davranış ilkeleri (Kırım, 2001:51)

Aile anayasası, istihdam politikasıyla ilgili olabileceği gibi, aileye ait bir misyon ve vizyonun tespit edilmesi; aile amaçlarının tespit edilmesi, işletmeye yönelik ortaklık oranları, kar payı dağıtım oranları, işletmeyi dışarıda temsil etme yetkisi ve şirketin adını kullanarak, farklı alanlara yatırım yapma veya kredi alma sorumluluğu gibi hususların yanı sıra, aile üyelerinin birbirleri ile ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel ilkeleri ve rehber unsurları da kapsmalı, gelecekte ortaya çıkabilecek muhtemel çatışma konularını daha baştan belli ilkelere bağlamalıdır.

İşin ve ailenin giderek genişlemesi, ikinci kuşağın işin içine girmesi, damatlar ve gelinlerin karar sürecine katılmak istemeleri, eşlerin müdahaleleri ve benzeri konulardaki uygulamaları kapsayan böyle bir yazılı metnin bulunması, aile üyelerini rahatlatarak; çıkması muhtemel çatışma ve huzursuzlukların önüne geçilmiş olacaktır (Alayoğlu, 2003: 87). Görüldüğü gibi aile şirketi büyüdükçe, işletmeye yeni aile üyeleri katılacak, her üyenin farklı beklentileri doğacak, çatışmalar çıkabilecektir. Aile anayasası oluşturmuş bir işletmede, yaşanabilecek çatışma konularına önceden açıklık getirildiği için doğabilecek bir takım huzursuzluklar önceden çözümlenmiş olur.

Aile şirketlerinin işleyişini kurallı hale getirecek anayasa çalışması, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatarak, kurumun yeni kurallara uyumunu kolaylaştıracak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerdiğinden profesyonel bir ekip tarafından yapılması gereklidir. Aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olmama tehlikeleri vardır. Dolayısıyla bu çalışma, konuyla ilgili uzman danışmanlarca yürütülmelidir.

Anayasayı hazırlayacak danışmanın, aile üyesi ortaklara eşit mesafede durabilen, objektif olabilen, bu konuda deneyimli, gerekli akademik arka plana sahip ve mümkün olduğunca uygulamanın içinde bir kişi olması yararlı olacaktır. Anayasayı hazırlayacak ekibin içinde

konuyla ilgili uzman danışmanın dışında, bir avukatın yanı sıra, bilgi toplama ve araştırma geliştirmeden (AR-GE) sorumlu bir veya iki uzman da olmalıdır.

Bu noktada önemli olan anayasa oluşturulurken, şirket dışından, tarafsız uzman ve danışmanlardan destek alınmasıdır. Böylelikle objektiflik sağlanabilir.

Aile şirketi anayasasının amaç kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

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

Anayasanın ilkeler kısmında üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Şirketin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin zikredilmesi
- Şirketin geçmişinden beri gelen ve halen işi yürütmekte olan ortakları ve bunların pay durumları
- Şirketin uzun yıllar yaşama arzusu ve uygun koşullar oluştuğunda, işin yeni kuşaklara devrinin belirli bir sistematik dâhilinde yapılacağı
- Temel ilke olarak, aile üyelerinin karşılıklı sevgi, saygı ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunması ve sürdürülmesi ihtiyacı,
- Aile ilişkileri ile iş ilişkilerinin ayrı değerlendirileceği
- Her türlü kararın verilmesi aşamasında ve işlerin yürütülmesinde önceliğin, aileler, kişiler veya şirketlerden birisi değil, bir bütün olarak işin ve kurumun olduğu
 - Anayasanın oluşturulması ve yürütülmesi aşamalarında mevcut örneklerden yararlanılacağı ve temelde “bilimsellik” ve “deneyim”in esas alınması
 - Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama konusunda aktif rol oynamaları ve bu aktifliğin gerektirdiği kişisel gelişim ve eğitime katılmaları

- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde kurumun yeniden yapılanma sürecine girmesi
- Ortakların genel olarak maliyet düşürücü, gider azaltıcı bir politika ve uygulama içinde olmaları
- Yönetim kurulu üyelerinin, iş ve sosyal hayatları ile kendileri ve kurumlarını temsil ettikleri, dolayısıyla bütün insan ilişkilerinde, aile ve kurumun değerlerini tanıdıklarını, tutum, davranış ve eylemleri ile bu bilinci canlı tutmaları
- Yönetim kurulu üyeleri arasında eğitim, beceri ve yeteneğe dayalı bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılması
- İhtiyaç var ise ve kurumun 2. ya da 3. kuşaklara geçiş aşaması söz konusu ise işin ilk kuruluşunda bulunan ortakların kurucu yönetim kurulu üyesi olarak belirlenmeleri ve belirli ayrıcalıkların tanınması
- İşin içinde aktif olarak yer alsınlar ya da almasınlar 1.dereceden aile üyelerinin koşullar elverdiğince korunmaları
- Ortakların işletme ile ilgili olayları eve, aynı biçimde evdeki olayları işe taşımamaları (Fındıkçı, 2005:152:162).

Toparlamak gerekirse, aile anayasası bir işletmenin aile ilişkilerini ve ailenin dış çevre ile ilişkilerini bir takım yazılı kurallara bağlar, ancak bu kurallar işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen amaçlar ve ilkeler bölümleri işletmeden işletmeye değişebilir.

4.2.2. Aile Anayasasının Yapısı

Birçok aile işletmesinin yapısına göre henüz uygulama alanı bulamayan aile anayasası genellikle dört bölüm ve yirmi maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde anayasanın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkilerinin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa’nın üçüncü bölümü, aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “idari yapılanma” ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise, şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir (Adsan ve Eren, 2005:181)

4.2.3. Yönetim kurulu

Yönetim kurulu aile ilişkileri üzerine kurulu bir örgütten öncelikli olarak iş ilişkisine dayalı örgüte geçmenin bir yoludur (Cadbury, 2007:24-25)

Yönetim Kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin kendisine vermiş olduğu yetki doğrultusunda, mevzuat, esas sözleşme, şirket içi düzenlemeler ve politikalar çerçevesinde yetki ve sorumluluklarını kullanır ve şirketi temsil eder (www.denetimnet.com).

Yönetimden çok şirket politikası üzerine konsantre olan bir yönetim kurulu ve mantıklı bir yönetim yapısı, büyüyen bir aile şirketinde bağlılığı korumak ve şirketin başarısının sürekliliği için gerekli koşullardır (Cadbury, 2007:25).Yönetim Kurulu bir şirketin stratejik karar alma, temsil ve en üst seviyede yürütme organıdır.

Pay sahipleri ile şirketin büyüme gereği arasındaki hassas dengenin bozulmamasına da özen gösterir. Görüldüğü gibi, yönetim kurulunun işlevi bir şirket için oldukça hayatidir. Bu bakımdan yönetim kurulu üyeleri herhangi bir etki altında kalmayacak, bağımsız ve objektif bireyler olmalıdır. Günümüzde artık tüm uzmanların birleştiği nokta, bir aile şirketi yönetim kurulunun etkinliğinin en üst noktaya ulaşabilmesi için az sayıda kişiden oluşma zorunluluğudur. Bu sayı genellikle beş ile sekiz arasındadır. Bu da şirketlerin büyüklüğü, karmaşıklığı, endüstrinin durumu gibi etkenlere bağlıdır. Bu sayı, şirketin icraatından etkin olarak sorumlu olan kişiyi de (CEO / Genel Müdür...) içerir. Şirket hissedarlarının cesaretine ve ileri görüşlülüğüne bağlı oranda da bağımsız yönetim kurulu üyeleri çoğunluğu oluşturur. Yönetim kurulları oluştururken karşılaşılan en büyük sorunlardan biri aile bireylerinin en tepe noktalara gelmeden ya da halef (varis) ilan edilmeden yönetim kurullarında yer almalarıdır. Şayet en tepeye gelmeden ya da halef ilan edilmeden yönetim kurullarında yer alırlarsa, aile dışından olan tepe yöneticiler hiyerarşi konusunda sorunlar yaşamaktadırlar.

Etkin yapılaşmış orta ölçekli bir aile şirketinin yönetim kurulu yapısı şöyle olabilir:

- İcra Başkanı (Aileden)
- Hissedar (Aileden, icrada görev almıyor)
- Genel Müdür Yardımcısı (Aileden – icra başkanının yerine geçmesi bekleniyor)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)
- Profesyonel (“Aileden Bağımsız” Üye)

Yönetim Kurulu oluşturulmasına başka bir açıdan bakarsak, kimlerin Yönetim Kurulu’nda yer almaması gerektiğini söyleyerek işimizi biraz daha kolaylaştırabiliriz. Öncelikle şirketin bankerleri, avukatları, muhasebecileri gibi servis sağlayıcılarının yönetim kurulunda olmaması sağlıklı olur. Özellikle, Yönetim Kurulu hangi banka ile çalışacağı konusunda karar verme bağımsızlığını her zaman koruyabilmelidir. Buna ek olarak yönetim kurulunu icra başkanının, ailenin veya şirket idarecilerinin arkadaşları, yakın tanıdıkları, şirketin kilit yöneticileri ve diğer şirket icraatçıları ile doldurmanın da faydalı olduğu söylenemez. İcra başkanının arkadaşları onun şirketle ilgili görüşlerine kolayca karşı çıkamazlar. Şirketin içindeki yöneticiler ise genellikle tartışmaları operasyonel konulara çekmeye çalışırlar. Hâlbuki yönetim kurulunda hedeflenen uzun vadeli düşünme, stratejik planlama ve genel resme dışarıdan bakabilme gibi aktivitelerdir (www.denetimnet.com).

Özetle yönetim kurulu, birbirini etkisi altına alacak ya da menfaat ilişkisi bulunan kişilerden seçilmemeli, mümkünse bağımsız yönetim kurulu üyelerine de yer verilmelidir.

Çoğu aile Şirketinin yönetim kurulunda girişimcinin akrabaları ve elemanları bulunarak girişimcinin şirket üzerindeki etkinliğini devam ettirilmesi sağlanır. Böyle bir yönetim girişimcinin istediği doğrultuda bulunsu bile, akrabaların hoşgörüsü ve yardımı yeni nesilde yerini anlaşmazlıklara bırakır (Erdoğan, 1993:63).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin belki de en önemli ayağı, aile anayasasının oluşturulması ise, aile şirketi anayasasının en önemli ve belirleyici aşaması da yönetim kurulunun oluşumudur.

Hemen bütün aile şirketlerinde kâğıt üstünde bir yönetim kurulu vardır ama çoğunda fonksiyonel değildir. Net bir görev bölümü olmaz. Bütün bunlar ortakları karşı karşıya getirebilir. Karşılıklı kırılmalara neden olabilir. Oysa ortaklar, ister baba ile çocuklar, ister kardeşler, ister yakın akrabalarından oluşan ortaklar olsun, sistematik bir yönetim kurulu altyapısının oluşması herkesi rahatlatacaktır. Daha da önemlisi kurumda toplantı geleneğinin başlaması, kararların birlikte verilmesini, birbirlerinden haberli olunmasını, böylece daha az hata yapılmasını sağlayacaktır. Bunun için aile şirketinde kurumsallaşmanın en önemli göstergesi ve aşamalarından birisi hiç kuşkusuz yönetim kurulu altyapısının oluşmasıdır (Fındıkçı, 2005:166-168). Görüldüğü gibi sistematik ve fonksiyonel bir yönetim kurulunun oluşturulması yaşanabilecek huzursuzlukları önler ve sağlıklı bir yönetim kurulu mekanizması oluşturulmasını sağlar.

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

- Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan, şirket dışı bağımsız kişilerin de yer alması sağlanmalı, bu kişilerin seçiminde uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.

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

- Yönetim kurulunda tek üye ve tek oy kuralı benimsenmelidir (Alayoğlu, 2003:89-90).

Yönetim kurulunun yapısını, kimlerden oluşması gerektiğini belirttikten sonra yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarını belirtmekte fayda vardır.

4.2.4. Yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları

Yönetim kurulunun yetki ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz : (Kültür Üniversitesi, 2006:20)

4.2.4.1.Yönetim kurulu, şirketin misyonu ve vizyonunu belirler

4.2.4.2.Şirketlerin uzun vadeli stratejik planlarının hazırlanması, onaylanması ve denetiminden sorumludur

4.2.4.3.Şirketlerin performanslarının değerlendirilmesi ve onayından sorumludur

4.2.4.4.Şirketi gerek hükümet nezdinde, gerekse sivil örgütlerde temsil etme yetkisine sahiptir

4.2.4.5.Şirketin ulusal/uluslararası temsilinde görev alacak olan bir üyeyi veya bir profesyoneli belirler

4.2.4.6.Üst düzey yöneticilerin seçilmesi, atanması veya işten çıkarılması konularında bizzat görev alabilir veya yapılan faaliyeti onaylar

4.2.4.7.Yeni Şirket kurulması, şirket birleşmeleri, devralmalar veya şirket kapatma kararları alır

4.2.4.8.Şirketlerin yeniden yapılanmaları, kurumsal bir kimliğe kavuşturulması ve daha rekabetçi bir hale getirilmesini sağlamak için karar alır

4.2.4.9.Şirketleri hissedarları, üst düzey yönetimi ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar ve bunların menfaat çatışmalarını önleyici ve aralarında denge sağlayıcı tedbirler alır

4.2.4.10. Banka ve diğer finansman kuruluşlarıyla şirket ilişkilerini düzenler

4.2.4.11. İş ahlakı ilkelerine uyar ve tüm şirketlerde uyulmasını sağlayıcı tedbirleri alır veya aldırır

4.2.4.12. Gerek CEO, gerekse Genel Müdür ile Yönetim Kurulu arasındaki ilişkileri düzenler

4.2.4.13. Şirket çalışanlarının ücretleri ve diğer özlük haklarını düzenler ve onaylar

4.2.5. Devir planı

Aile Şirketlerinin önünde duran en önemli meselelerden biri, “devir planlamasıdır”. “ Varis ve emeklilik planı ” olarak da adlandırılan bu uygulama, “iş geleceğe kuşağa devretme” konusunun önceden (lider henüz işin başındayken) belirlenmesi ve belirli kıstaslara bağlanması esasına dayalı olarak, müteşebbisin vefatından, iş göremez hale gelmesinden veya emekliliğinden sonra, şirketin yönetim kurulu başkanı veya genel müdürü unvanını üstlenecek kişinin tespiti ile ilgilidir (Alayoğlu, 2003:93). Anlaşıldığı üzere devir planı, lider aktif olarak çalışırken belirlenmelidir. Bu plan zamanında yapılmadığı takdirde şirket içinde bir takım çatışmalar ve beklentiler yaratabilir. Ayrıca varisin önceden belirlenmesi ve yöneticiliğe hazırlanmasında da fayda vardır.

Devir planı, işletmeyi devralacak potansiyel gelecek nesil yöneticileri belirleme, devredilen üyenin atama işlemi ve devretmenin tüm paydaşlara duyurulması gibi konuları içerir (Civan ve Yaşar, 2005:262). Yönetimin bir kuşaktan diğerine geçişi, girişimcinin işi idaresine

başkalarının yardım etmesi veya işi üzerinden alması yoluyla ayakta dururken ileride yerini alacakların (varislerin) gölgede kaldığı ve hayal kırıklığına uğradığı aile şirketlerinde daha büyük bir problem oluşturmaktadır.

Birinci kuşak işadamlarının çocukları şirketin yönetimini üstlenmek için sıralarını beklerken sabırlı ya da sabırsız olabilmektedir. Üstlenme zamanı geldiğinde, bu görev çoğunlukla “yaşlı adam” öldüğü için ya da yönetimde aktif olarak rol alamayacak kadar hasta olmasından ötürü devredilmekte, buna rağmen aile şirketinin dizginlerini halen elinde tutmaktadır.

Yaşlı ve genç kuşaklar yönetimin tepesinde beraberce bulunduğu sürece bu durum yıllarca gerilim ve anlaşmazlıkların oluşmasına yol açmaktadır. Yönetim, çekişmeler ve kararsızlıklarla zarar görmektedir. Oğullar, varisler, kilit çalışanlar ve yöneticiler durumu protesto etmek için istifa etmektedir. Aileler anlaşmazlıklar yüzünden parçalanmaktadır (Barnes and Hershon, :84-85).

Görüldüğü gibi önceden planlanmamış bir varis seçimi şirket içinde çok büyük kaoslara ve tepkilere yol açabilmekte, bu durum ailenin bölünmesi boyutuna kadar uzanabilmektedir. Devretme örgütleri durağanlaşmaktan kurtarabilir. Başka bir deyişle, yaratılan değişiklik örgütün bugünkü Şartlara ayak uydurmasına katkıda bulunabilir. Devretme, bir sonraki nesilden yönetici belirlemenin yanı sıra şirketin yeni bir vizyon oluşturmasını da kapsar. Devretme sürecinde üç bileşen vardır;

1. Kurucunun şirketi devretme arzusu
2. Bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik
3. Bir sonraki nesilde bu sorumluluğu kabul etmek için istek (Ateş, 2005: 113-114).

Varislik sürecinin iyi planlanmamasının, aile şirketlerinin sürekliliğini uzun yıllar koruyamamalarının altında yatan en önemli sebeplerin başında gelir. Ancak, aile şirketlerinin geleceği açısından son derece önemli bir yer tutmasına rağmen, pek çok ailenin bu planı baştan (zamanında) yapmadığı, devir işinin çoğunlukla kendiliğinden hallolması yolunu tercih ettiği gözlemlenmektedir. Bu tercihte ise kurucuların tutumları ve sahip oldukları özelliklerin yanı sıra, Türk aile şirketlerinin birçoğunda yaşanan bazı ortak sıkıntılar da önemli rol oynamaktadır. Bunlar (Alayoğlu, 2003:93-94);

- Büyük erkek çocuğun bilgisi, yeteneği ve isteği dikkate alınmadan, doğduğu gün varis olarak görülmesi ve bu atmosferde yetişmesi
- Yetenekli, istekli ve bilgili kız çocuğunun evlenmesi durumunda damadın aile ile beraber işletme içine de gireceğinin ya da kız çocuğunun iş hayatında boy göstermesinden ziyade, ailesine hizmet etmesinin öncelikli olduğunun düşünülmesi

- Ataerkil aile yapısının getirdiği “babanın her durumda ve şartta haklı olduğu” dűşüncesi ve varis tarafından aksine bir dűşüncenin gündeme getirilmesinin diğer aile üyelerince saygısızlık olarak algılanması
- Aile birliğinin işletme amaçlarından önemli olduğunun vurgulanması

Özetle, Türk aile şirketlerinin çoğunda devir olayı önceden planlanmadan, büyük erkek çocuğa bir zorunlulukmuş gibi benimsetilerek gerçekteştirilmektedir. Bu durumda varisin taşıması gereken özellikler dikkate alınmamaktadır.

Devir planında üzerinde durulması gereken konulardan bazıları aşağıdaki gibidir (Alayoğlu, 2003:97):

- Tepe yöneticide bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesi
- Tepe yöneticinin görevleri, sorumlulukları ve yetkilerinin belirlenmesi
- Varis seçim yöntemlerinin belirlenmesi
- Varisin işletme yöneticiliğine hazırlanmasına ilişkin stratejilerin oluşturulması
- Gelecekteki tepe yönetim ekibinin seçilmesi ve bu ekibin yetiştirilmesine yönelik politikaların belirlenmesi
- Girişimcinin ve bugünkü tepe yönetim ekibinin emeklilik zamanı, şartları ve emeklilik dönemlerinde elde edecekleri gelirlerin tespit edilmesi
- Emeklilik yöntemlerine ilişkin politikaların oluşturulması
- Gelecekte hangi yönetim becerilerinin gerekeceğinin tespit edilmesi
- Aile içi dengelerin nasıl sağlanacağı ve hangi hassasiyetlerin göz önünde tutulması gerektiği v.b. gibi durumlar sayılabilir.

Aile şirketlerinin yapısal gelişiminde, mülkiyetin evrimi çerçevesinde üç farklı türü incelenmiştir. Kurucu kontrolündeki aile şirketleri, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu. Devretme, aile şirketinin bulunduğu aşamaya göre farklı türlere ayrılır.

Birinci tür devretme, şirketin temel işleyişini değiştirmeden sadece liderin değişmesi ile gerçekteşir. Bu devretmede yapılar sabit kalırken, kişiler değişir. Bu tip devretmeye “yineleyici ve dönüşümlü devretme” denir. Bu tür devretmeler üçe ayrılır; kurucu kontrolündeki aile şirketinden yine kurucu kontrollü aile şirketine devretme, kardeş ortaklığından kardeş ortaklığına, ya da kuzen konsorsiyumundan kuzen konsorsiyumuna.

İkinci tür devretme hem otoritenin, hem de kontrol yapısının değişmesini gerekli kılar. Bu tür devretme, sistemin evrimine ve gelişmesine neden olur. Bu nedenle bu tür devretmeye “evrimsel devretme” denir. Bu devretme türünde de aile şirketinin mülkiyetinin evrimine göre farklı tipler oluşur; kurucu kontrolünden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna ve kurucu kontrolünden kuzen konsorsiyumuna gibi olabilmektedir.

Üçüncü tür devretme ise, yapının daha basit hale dönüşmesidir. Bu tip devretme, “basitleşen devretme” olarak tanımlanabilir. Kuzen konsorsiyumundan kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kurucu kontrolüne ya da kuzen konsorsiyumundan kurucu kontrolüne geçiş gibi olabilir (Ateş, 2005:115-117).

Varis seçimi aile şirketleri için çok önemli bir konudur. Aile Şirketleri, varis seçiminde iki farklı strateji izleyebilir;

- Erken seçim stratejisi

- Geç seçim stratejisi

Erken seçim stratejisinde, varis adaylarının belirlenmesiyle ilgili çalışmalar, öğrencilik yıllarında veya öncesinde başlatılır. Bu stratejide çocukların ilgi alanları ve kişilik özellikleri dikkate alınarak, aile bireylerinin ortak değerlendirmesi ve görüşmesi sonucu belirlenen varisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, deneyim ve becerileri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri mümkün olan en erken yaşta belirlenir ve aday bu doğrultuda hazırlanır.

Geç seçim stratejisinde ise, adayların eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşantılarının geçmiş olması ana ilke olarak belirlenir. Belirli özellikleri kazanan adaylar arasından, aile üyelerinin ortak görüşü ile en uygun varis belirlenir ve üst yönetim için hazırlanır.

Aday olan varislerin, aşağıda yer alan niteliklere sahip olup olmadıklarına dikkat edilmelidir;

- Liderlik kapasitesi
- Karar verme yeteneği ve süreci
- Risk alma eğilimi
- Beşeri münasebetlerdeki başarısı
- Stres altında çalışma becerisi
- Şirkete ve bulunduğu sektöre ilgisi vb.

Varisin sahip olması gereken özellikler kadar önemli bir diğer konu da, varis seçiminde kullanılacak yöntemin ne olacağıdır. Bu amaçla kullanılacak beş yöntemden üçü, şirkette varis olabilecek niteliğe sahip kişi ya da kişilerin mevcut olması durumunda uygulanabilecek iken, ikisi şirkette varis olabilecek nitelikte bir kimsenin olmaması durumunda uygulanabilir. Bu yöntemler şunlardır:

- Yönetimi tek başına elinde tutan girişimcinin, kimseye danışmadan varis seçimini bizzat kendisinin yapmasıdır. Varis seçiminde en yaygın uygulamanın bu yöntem olduğu söylenebilir.
- İkinci yöntem, girişimcinin varis seçiminde şirkette çalışan diğer aile bireyleriyle istişare etmesi ve onların tavsiyelerini göz önünde bulundurması, ancak nihai kararı yine kendisinin vermesidir.
- Bir diğer yöntemde girişimci, farklı meslek dallarında ve farklı endüstrilerde çalışan uzmanların oluşturduğu danışman grubuyla birlikte değerlendirme yaparak varisi belirler.
- İlk üçünden farklı olarak bu yöntem, girişimcinin şirketin tamamını veya bir kısmını uygun gördüğü bir profesyonel yöneticiye zaman içerisinde devretmesini öngörür. Söz konusu profesyonel yönetici, başta girişimci olmak üzere, danışmanların ve aile üyelerinin tavsiyeleri doğrultusunda belirlenir ve seçim, girişimcinin isteği yönünde gerçekleşir. Bu yöntem, ailede şirketin sürekliliğini sağlayacak nitelikte bir varisin olmaması durumunda söz konusu olabilir.
- Varis seçiminde kullanılan son yöntem, girişimcinin ölümcül bir hastalığının olması ya da fiziksel ve psikolojik açıdan işi sürdürmesinin mümkün olmaması durumunda, ailede varis olabilecek kimse de yok ise, girişimcinin şirketi tasfiye etmesi ya da satması durumudur (Alayoğlu, :99-100).

4.2.6. Devir süreci

Devir, öncesi ve sonrası safhaları olan bir süreç olup, sürecin farklı aşamalarında meydana çıkan karakteristik sorunları belirlenebilen bir süreçtir. Churchill ve Hatten (1987) bir aile şirketine babadan oğula devir sürecini tanımlayabilmek için bir hayat halkası yaklaşımını geliştirmişler ve dört farklı aşama tespit etmişlerdir:

- 1- Şirket sahibinin ailenin şirketteki tek aktif üyesi olduğu dönemi içeren “iş sahibi-yönetici” aşaması
- 2- Alt kuşağın ticareti öğrendiği eğitim ve gelişim aşaması
- 3- Baba ve oğul arasındaki partnerlik aşaması
- 4- Sorumlulukların halefe kaydığı iktidar transferi aşaması

Bu karşılıklı rol değişiminin merkezinde liderlik deneyiminin, otoritenin, karar verme erkinin ve hakkaniyetin transfer edilmesi yer almaktadır. Özellikle kurucu-sahibin tek yetkiliden daha önemsiz yetkilerle donatılmış monarka ve denetçi üyeye ve en sonunda da emekli olmuş veya ayrılmış bir danışmana dönmesidir.

Aynı zamanda ikinci kuşak kişinin rolsüz veya belirsiz rol sahipliğinde yardımcıya, yöneticiye ve nihayet lidere ve ana karar vericiye dönüşmesidir. Çoğu kurucu kontrolü elinde bulundurmakta ısrar ederek monark aşamasına geçmezler.

Benzer biçimde birçok ikinci kuşak mensubu da babalarının çocuklarının otorite artışını kontrol etmekte yetersiz kalmalarından dolayı yardımcı ve yönetici aşamalarından geçemezler. İkinci kuşağa göre varisin ilerlemesini otorize eder. Diğer taraftan varisin sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenmesi kurucunun kendi yeni rolüne geçişine müsaade eder. Böylece de direnç kırılmış olur (Yalçın ve Günel, 2006:75)

4.2.7. Aile meclisi

Aile işletmesi büyüdükçe işletmeye daha çok üyenin katılımı gerekli olacak ve bunun sonucu olarak da formal yönetim yapılarına olan gereksinim de artacaktır. Aile meclisi (aile konseyi), aile iletişiminin etkili bir biçimde sağlanması ve işle ilgili daha etken kararların alınabilmesini sağlayan bir yapıdır. İletişim, örgütlerin faaliyetlerini yerine getirmesinde kritik bir öneme sahiptir (Civan ve Yaşar, 2005:262).

Yaratıcı bir şekilde kullanıldıklarında aile meclisleri, ailenin ele almak istediği pek çok konuyu tartışma ve karara bağlama olanağı verir. Örneğin aile meclisi, aile üyeleri için şirkette çalışabilmenin ön koşullarını oluşturabilir, kıskançlıkları, çekememezlikleri, kırgınlıkları, beklentileri açıkça ortaya koyarak farklı algılanmayı önleyebilir, aile içi hasımlıkları ve çatışmaları ortadan kaldırabilir, aile anayasasının oluşturulması için bir platform olarak kullanılabilir (Kırım, 2001:37).

Görüldüğü gibi aile meclisi aile içi iletişimi sağlar, sorunların çözümüne, karşılıklı yanlış anlamaların giderilmesine katkıda bulunur, sağlıklı işleyen bir şirket yapısının oluşmasını sağlar.

Aile meclisinin kimlerden oluşacağı yönetim kurulu tarafından kararlaştırılır. Aile meclisine katılım yaşı onaltıdır (onbeş yaşını tamamlamış). Aile meclisi olağan olarak yılda iki kez, olağanüstü hallerde yönetim kurulu çağrısı ile toplanabilir. Aile meclisi, toplantısında kendi içinde bir başkan seçer. Bu başkan, şirket yönetim kurulu başkanı, başkan yardımcısı, üyelerden biri olabileceği gibi başka biri de olabilir. Toplantıda dile getirilen görüş ve öneriler ile ulaşılan sonuçların yazılması için yeni kuşak temsilcilerden iki raportör seçilir (Fındıkcı, 2005:201).

Etkin bir “aile meclisinin” oluşturulabilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Alayoğlu, 2003:91-92) :

- 4.2.7.1.Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimini ve işleyişini etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak v.b. konular olmalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.
- 4.2.7.2.Aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımcılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı, meclis toplantılarına belirli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır.
- 4.2.7.3.İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar (örneğin baldızlar, kayınlar vs. gibi hısımlar) mecliste yer almamalıdır. Çünkü aile dışından kişilerin katılımı bu tür bir organın ruhuna uygun olmadığı gibi, bu kişilerin varlığı meclisin asli işlevini yerine getirmesini de güçleştirebilir. Bu kişiler, gerekli hallerde, sadece bilgi vermek maksadıyla meclise çağrılabilir.
- 4.2.7.4.Her aile şirketi, meclisin işleyiş kurallarını, şirket ve aile yapısı ile sahip olduğu inanç ve değerlere uygun olarak belirlemelidir.
- 4.2.7.5.Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Mesela yılda iki kez, belki şehir dışında bir otelde, hem toplantı yapmak, hem de sosyal etkinliklerle donatılmış bir programla, tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkân verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.

Özetle, aile meclisi işle doğrudan ya da dolaylı çıkar ilişkisi olan aile bireylerinden oluşur, dışarıdan kişiler ancak gerekli durumlarda meclise çağırılır. Aile meclisleri aile içi sorunların şirket için risk oluşturacak bir boyuta gelmeden paylaşılarak çözümlendiği toplantılardır.

4.2.8. Türk aile şirketlerinin anayasa ve konsey stratejileri

Türk aile şirketleri arasında önemli büyüklük ve role sahip olan Koç Holding, Sabancı Holding ve Eczacıbaşı Holding'in anayasa ve konsey stratejileri örnek teşkil etmesi bakımından belirtilecektir. Koç Holding: Kararlar, 7'si profesyonel, 13 üyeli yönetim kurulunda alınır. Aile komitesinde ise, Koç Ailesi'nin yatırım kararları görüşülür. Bunun dışındaki kararlar yönetime tavsiye olarak sunulur. Koç Holding'de aile bireylerinin çalışması, ast ve üstlerin performans değerlendirilmesine bakılarak yapılır. Aile bireyleri bütün çalışanlara uygulanan süreçten geçmek zorundadırlar. "Aile Anayasası" uyarınca, gelecek nesiller için kariyer planlama ve geliştirme programları sistematik bir şekilde uygulanır. Bu nedenle yetki devri sorunu da yaşanmamaktadır.

Sabancı Holding: McKinsey'in danışmanlığında "Aile Konseyi" ve "Aile Anayasası" kavramları uygulanmaya başlanmıştır. "Aile Konseyi"ne üyelik için, kişinin holdingde belirli

bir hisse payının bulunması şartı aranır. Bu konseyde kardeşler, eşleri, çocukları ve damatlar üye olarak yer alır. Toplantılar ise üç ayda bir yapılır. “Aile Anayasası” ile aile bireylerinin işe girmesi için, belirli kurallar benimsenmiştir. Aile konseyi kendi içinde kurallar koyar ve belirli prensiplerle hareket eden bir yapı oluşturur. Örneğin, üniversiteyi bitirmiş bir aile üyesinin kaç yıl içinde genel müdür yardımcısı olabileceği anayasada yazılıdır.

Eczacıbaşı Holding: Ailede gelecek nesillere sorumluluk devrini ve aile bireylerinin hangi koşullar altında görev alabileceklerini belirleyen kurallar, “Aile Anayasası’nda” ortaya konulur. Bu anayasa ise, topluluğun kurucusu Nejat Eczacıbaşı tarafından hazırlanmıştır ve titizlikle uygulanmaktadır. Aile Meclisi’nin görevleri arasında “hedeflerin belirlenmesi”, “kaynakların verimli değerlendirilmesi” ve “üst yönetimin atanması” vardır. Bu kararlar dışında kalan her türlü işlev, profesyonellerin yetkisine bırakılır. Anayasa, aile üyeleri, hiçbir şekilde konuları dışında müdahalede bulunamazlar (Adsan ve Gümüştekin, 2005:184-185).

4.2.9. Çatışma yönetimi

Genel olarak “iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık” şeklinde tanımlanan çatışma, aile şirketlerinin başarı ve sürekliliğinde en büyük engellerden biridir. Dolayısıyla aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli bir unsur, çatışma yönetimini etkin bir şekilde uygulamaktır.

Etkin bir çatışma yönetimi, çatışma kaynaklarının belirlenmesine ve çatışma çözüm yöntemlerinin yapıcı şekilde kullanılması bağlıdır. Aile şirketlerinde rastlanabilecek temel çatışmaların bazıları şunlardır; aile içi çıkar çatışması, patron-yönetici çatışması, kuşak çatışması, rol çatışmaları, varis uyumsuzluğundan kaynaklanan çatışma.

Konuya başka bir açıdan bakmak gerekirse, çatışma bir noktaya kadar şirketi ileriye de götürebilir. Yaşanan fikir ayrılıkları, işletme için farklı ufukların açılmasına fayda sağlayabilir. Ayrıca fikir ayrılıkları yenilikçi ve dinamik organizasyonlar için yaşanması doğal hadiselerdir. Ancak burada önemli olan nokta çatışmanın şirkete zarar vermeyecek bir boyutta çözülmesi, sorunların kaynağına inilerek çözüm yöntemleri geliştirilmesidir.

Bir işletmedeki çatışmalar adalet, roller, iş ve aile, kimlik ve iş sahiplerinin yerlerini başkalarına bırakması konularında yoğunlaşmaktadır. Adalet konusunda karşılaşılan sorunlar üyelerin birbirlerine nasıl davrandığı, kaynakların dağıtımı ve ödemelerin yapılış biçimiyle ilişkilidir.

Aile ve iş sistemlerindeki mali kaynakların birbirine karıştırılması nakit akışı sorunlarına ve parayla ilgili gerginliklere yol açabilir. Rollerle ilgili sorunlar sistemin içinde mi dışında mı kabul edileceği konusundaki belirsizliklerden doğar.

Evdeki sorumluluklar ile işteki sorumlulukların birlikte yerine getirilmesinde güçlük çekildiğinde iş-aile çatışması görülür. Kimlikle ilgili çatışmalar aile üyeleri ailenin beklentilerinden kendilerini ayırtırmak ve bağımsız, özerk davranmak ihtiyacı duyduklarında ortaya çıkar. Burada kadınlar ile erkekler arasındaki geçimsizlikler, kardeşler arası rekabet ve ebeveynler ile çocukların karşılıklı bağımlılıkları söz konusudur. Yönetimin devri ile ilgili

çatışma işi bırakan işletme sahibinin yerini alacak kişinin seçimi konusunda sorunların çıkmasıyla kendisini gösterir. Yönetimi üstlenme beklentisi içerisinde olan genç kuşak aile üyelerinin her biri en uygun adayın kendisi olduğu düşüncesiyle diğerleriyle sürtüşme içerisine girer (Torun ve Ercan, 2006:33-34) .

Hemen her kültürde ortaya çıkan bu çatışmaları çözmede temel yaklaşım sorunun kaynağını sağlıklı teşhis etmektir. Bundan sonra ise temel bakış açısı kısa vadede çatışmayı çözen (bastırma, görmezlikten gelme, otoritenin karar vermesi vb.) yöntemler yerine çatışmanın nedenini anlama ve yok etmeye yönelik (problem çözme, tartışma toplantıları vb.) uzun vadeli yaklaşımları kullanmaktır.

Bunun için açık ve samimi diyaloglara, önemli ve gerekli bilgilerin sağlıklı paylaşılmasına imkân veren şirket içi iletişim sistemine ve aile içi ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlayıcı organların (aile meclisi, yönetim kurulu vb.) oluşturulup hayata geçirilmesi gerekmektedir (Bayrak Kök, 2005:52).

4.2.10. Hissedar sözleşmesi

Aile Şirketlerinde çatışmaları önlemenin en etkin yolu güçlü bir iletişimdir. Ancak bu şirketlerin başarılı yönetiminde etkin iletişim kanallarının kurulması ve kullanılması ve aile üyelerinin gelecekteki kararlarına rehberlik yapabilmesi amacıyla bu uzlaşma noktalarının belgelenmesi son derece önemlidir. Bu belgelerden “hissedarlar sözleşmesi” pek çok uzlaşma noktasını içerebilir ve pek çok farklı amaca hizmet edebilir. Bu anlaşmanın belki de en önemli yararı hisse alım-satım şartlarını koymasındır (Kırım, 2001: 46).

4.2.11. Aile işletmelerinde mentorluk

Başarılı bir aile işletmesinin yeni nesil üyeleri, işletme yönetiminde sorumluluk üstlendiklerinde başarılı olabilmek için bir virtüözün adımlarını takip ederek yürümeyi öğrenmelidir. Mentorluk, yeni neslin yetiştirilmesinde ve geleceğe hazırlanmasında kritik önemdedir. Mentorluk uygulamaları, biçimsel (formel) programlardan, basit, biçimsel olmayan (informel) bilgilere kadar değişik kategorilerde olabilmektedir.

4.2.11.1. Mentorluk kavramı

Bir nevi usta-çırak ilişkisine dayanan mentorluk, birbiriyle farklı beceri ve tecrübelerine sahip iki kişinin eşleştirilmesi sürecidir. Bu sürecin amacı daha fazla beceri ve tecrübesi olan kişinin birikimini diğerine aktarmasıdır. Diğer bir ifadeyle, üzerinde mutabık kalınan hedef doğrultusunda deneyimsiz, fakat gelecek vadede gençlerin eğitilip, geliştirilmelerinin sağlanmasıdır. Mentorluğun eğitime, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hale getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsadığı söylenebilir.

Mentor, temel olarak “başka bir kişiye ilgi gösteren ve ona kariyerine ilişkin olarak tavsiyede bulunan bilgili, genellikle etkileyici kişi” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle mentor, sahip olduğu işletme-yönetme bilgi ve deneyimini, insan ve zaman yönetimi becerisi ile

işletme prensiplerini potansiyel yönetici ve lider adayına aktaran ve onu yetiştiren kişidir. Mentorler, tavsiyede bulunan, rehberlik eden, moral veren ve terbiye eden danışmanlar gibi de görülebilir. Mentorlerin, rehberlik ettiği kişilerden daha yaşlı ve daha tecrübeli olması esastır (Alayoğlu, 2006:535-537).

4.2.11.2. Aile işletmelerinde mentorluk

Mentorluk, özellikle aile işletmelerinde, devir(yedekleme) planlamasının sağlıklı olarak işleyişinde faydalı bir uygulama olarak değerlendirilebilir. Mentorler, danışman ve kaynak kişiler olup, yönetici/lider adayı genç aile fertleri (halefler), kendi düşüncelerini yenileme ve doğru kararları vermede onlardan faydalanırlar. Bir mentor her zaman halefin çıkarını gözetir, ama aynı zamanda ona acı gelecek gerçekleri söylemekten sakınmayan kişidir. Ancak bu ilişkiden maksimum faydanın elde edilebilmesi için, halefin mentorun bakış açısına ve yargılarına değer vermesi ve güvenmesi esastır.

Aile işletmelerinde bilinçli ve sistematik olarak uygulanacak mentorluk programı, ebeveynler ve çocuklar, patron ve iş görenler ile kardeşler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünde de etkili olabilmektedir. Mentorler, hamilik yaptıkları gençlerle ilişkilerinde bir nevi ana-baba rolü oynarlar. Ancak gerçek şu ki, mentorler ebeveyn değildir; bu rol, sadece bu ilişkinin doğal avantajlarından/sonuçlarından biridir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, eğer himaye edilen, diğer bir ifadeyle eğitilen kişi (protege) sadece mentorun taklit ederse, doğru liderlik için gerekli bağımsızlığı kazanamaz. Lider değil takip edici olur, diğer bir ifadeyle mentorun kötü bir kopyası olur.

4.2.11.3. Mentorun seçimi

Aile işletmelerinde mevcut liderlerin, yeni nesil yönetici/lider adaylarına mentorluk yapması, gelecekteki (veliaht) liderin başarısı için kritik önemde olabilir. Tutkularını yönetmekten öğretmeye kanalize edebilmiş kurucular, bu iş için çok uygundur.

Öte yandan, bu alanda çalışma yapan ve deneyimlerini paylaşanların çoğunluğu, ebeveynlerin her yaştaki çocuklarına dürüst bir geri bildirim vermesinin zorluğu konusunda hemfikirdirler. Bu nedenle mentorun aile dışından tercih edilmesinin, uygulamadan daha verimli sonuç alınabilmesi için doğru bir yaklaşım olabileceği savunulmaktadır. Bu yaklaşıma göre, işletmede uzun zaman çeşitli kademelerde görev almış ve işletmenin içini dışını bilen kilit pozisyondaki yöneticiler, öğretmen, arkadaş rolünü, diğer bir ifadeyle mentor rolünü üstlenecek uygun kişilerdir.

Uygulamada haleflerin iki ayrı mentore sahip olmalarına ilişkin yöntemler de söz konusudur. Bunlardan biri, kendi iş sahasında uzman olan halefe, daha da uzmanlaşması için yardımda bulunan kişidir. Diğeri ise, daha genel anlamda kariyeri konusunda halefe danışmanlık yapıp ona geleceği hakkında tavsiyelerde bulunan bir kişi olabilir. Kariyer mentorluğu yapan, halef için sürekli fırsatlar arayışındadır ve bu fırsatlar ortaya çıktığında nasıl değerlendireceği

konusunda yardımcı olur. Bu mentorlerden biri veya her ikisi aile dışından olabileceği gibi, aile ferdi de olabilmektedir.

Mentorların aile ferdi olup olmaması veya uygulamanın biçimsel olup olmamasının bazı üstün ve zayıf yönleri söz konusudur. Aile işletmelerinin, mentorluk uygulamalarına başlamadan önce bu yönleri dikkate almaları ve kendi şartlarını dikkate alarak en uygun kombinasyonu oluşturmaları daha fazla verim almalarına imkan sağlayabilecektir.

4.2.11.4. Mentorun sahip olması gereken nitelikler

Bir mentorun sahip olması gereken temel nitelikler ve dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Halefin ilgi alanlarına saygı duymalı ve onun kendinden daha başarılı olmasına kendini adanmalıdır.
- Halefin çok büyük başarılarını tehdit olarak algılamamalıdır.
- Halefin babası ya da patronu olmamalıdır. Aksi takdirde zor sorular sormaktan veya güçsüz görünmekten kaçınabilir.
- İdeal olarak, güvenilir bir profesyonel danışman, dışarıdan bir yönetici veya işi ve aileyi bilen yaşlı üst düzey bir yönetici olmalıdır. Bu, halef hakkında ebeveyne, ya da patrona bilgi aktaran bir kanal değil, halefin menfaatine ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olacaktır (Bayrak Kök, 2005:48).
- Mentorluk ilişkisi samimi ve kişisel yakınlığa dayanmalıdır (Alayoğlu, 2006:538-541).

4.3. Aile Şirketinin Kurumsallaşması

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması açıklandıktan sonra şirketin kurumsallaşması yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme, değerlendirme ve kontrol boyutlarıyla ele alınacaktır.

Şirket kurumsallaşmasıyla ifade edilmek istenen, şirketin bir sistem haline gelmesi ve sağlıklı kurumsal temeller üzerine oturmasıdır. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının etkin bir şekilde yapılması ve umulan sonucun alınması için “en uygun evrede” kurumsallaşma çalışmalarına başlanması gerekmektedir. Başka bir deyişle, önemli olan; aile şirketlerinin mutlaka kurumsallaşması değil, hangi evrede kurumsallaşma çalışmalarının başladığıdır. Çünkü kurumsallaşma her şeyden önce bir ölçek sorunudur ve daha çok büyüme evresindeki şirketler için uygundur (Bayrak Kök, 2005: 48).

Kurumsallaşma ile profesyonelleşme sık sık karıştırılır. Kurumsallaşma, sosyal yapının belirli kurallar dâhilinde yürütülmesidir. Profesyonelleşme ise daha çok işlerin ehil kişiler eliyle yapılmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla kurumsallaşma bir anlamda kurumun bütünü ve iş akışındaki sistematik ile ilgiliyken, profesyonelleşme bu sistematigi yürütecek insan kaynağı ile daha yakından ilişkilidir.

Kurumsallaşma yolundaki bir aile Şirketinde ailenin dışından profesyoneller çalışacağı gibi, aile üyesi bireyler de profesyonel olarak çalışabilirler. Yani profesyoneller genel düşüncenin aksine sadece aile dışından kişilerden oluşmak zorunda değildir, alanında kendini yetiştirmiş ve gerekli eğitimleri almış aile bireyleri de aile şirketlerinde profesyoneller olarak çalışabilirler.

Yönetim üst başlığının altında yer alan ve işletmenin olmazsa olmazlarını oluşturan insan kaynakları yönetimi, muhasebe, finansman, idari işler gibi fonksiyonların her biri bir uzmanlık alanıdır ve her birinin bu konularda eğitim almış, deneyimli kişiler tarafından yapılması gereklidir (Fındıkçı, 2005:84-87).

Şirket kurumsallaşma yolunda adım atmaya başlayınca, kontrol tek bir kişinin tekelinden çıkar. Bu da girişimcinin gücünü yitirmesine sebep olur. Çünkü kurumsallaşmayla birlikte, sorumluluk ve yetki yukarıdan aşağıya doğru dağılmaya başlar. Girişimcinin artık benzin faturalarını, çay kahve alımlarını onaylamasına gerek kalmaz. Şirket içinde emir verme, zorla iş yaptırma yerine, ikna etme ve yönlendirme ön plana çıkar.

Aile Şirketlerinin kurumsal bir yapıya sahip olması temelde aşağıda yer alan unsurları içerir (Alayoğlu, 2003:63) :

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmasını
- Stratejik planlama yapılmasını
- Bir astın bir üste bağlı olmasını, iş ve görev tanımlarının yapılarak, yazılı hale getirilmesini
- İç yönetmeliklerin hazırlanmasını
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, profesyonel bir yönetime geçilmesini
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının birbirine denk olmasını
- Aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını
- Aile ilişkilerinin tanımlanarak yazılı kurallara bağlanmasını
- Aile şirketlerine özgü aile planlarının (miras, varis ve emeklilik, acil durum vb.) yapılmasını
- Aile içi etkin iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyici/çözümleyici temel ilkelerin tespiti (aile anayasası, hissedarlar sözleşmesi) ile destekleyici organların (aile meclisi, yönetim kurulu, çatışma yönetimi vs.) oluşturulmasını
- Astlar için uygun motive edici faktörlerin kullanılmasını

- Sürekli ve çok yönlü iletişim sisteminin kurulmasını, işi yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir denetim sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır.

4.4. Yönetim

Herhangi bir örgüt için etkin yönetim aşağıda yer alan özelliklere sahiptir (Davis, <http://hbswk.hbs.edu>).

- ✓ Yön duygusu, yaşam ve iş hayatı için değerler ve belirli koşullar altında nasıl davranmaları ya da ne yapmaları gerektiğini örgüt üyelerine anlatacak anlaşılabilir ve kabul görmüş politikalar üretir.
- ✓ Doğru (önemli) konuları tartışmak için doğru zamanda doğru insanları bir araya getirir.

Aile Şirketlerindeki önemli sorunların başında kurucu ortağın bütün yönetim işlevlerini kendinde toplamak istemesi ve ortakların bir kısmının yönetim kadrolarında yer alırken, bir kısmının yer almaması ve aile üyesi olan ve olmayan yönetim kurulu üyelerinin bir arada çalışması gelmektedir. Oysa kurumsal yönetim anlayışında, yönetimde olmayan ortaklar (dışarıdakiler), işletme sahipliği olmayan yöneticiler (profesyonel yönetim kadroları) ve işletmenin uzun dönemdeki başarısında katkısı olacak diğer insanlarla bir araya gelmek ve çalışmak yoluyla uzun ömürlü bir yer ve süreç yaratmaktadır.

Bu şekilde kurucular, yönetimden yavaş yavaş çekilerek Yönetim Kurulu Başkanı veya üyesi durumuna gelirken, yönetim dinamiklerini kurumsallaşma ilkelerine oturtmuş olacaklardır. Böylece yönetim özerkleşerek “işletme sahipliği” ile “işletme yönetimi” kavramları birbirinden ayrılacaktır (Bayrak Kök, 2005:48).

Kurumsal yönetim kavramı ile ifade edilmek istenen iyi yönetim olgusu, işletme yöneticisinin doğru kararlar alabilmesi, demokratik katılım kanallarının açık olması, işletme yönetiminin aldığı kararlardan başta hissedarlar olmak üzere çıkarları etkilenebilecek kişilerin işletme yönetimini denetleyebilmesi, işletmenin şahsiliğinden uzak, hukuk ve kurallara bağlı olarak yönetilmesi anlamına gelmektedir. Kurumsal yönetimin bazı ilkeleri vardır. İlkeler beş ana başlık altında incelenmektedir (Civan ve Yaşar, 2005:263):

Hissedarların Hakları: Kurumsal yönetim hissedarların haklarını korumalıdır.

Hissedarların Adil Muamele Görmesi: Kurumsal yönetim azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlal edilmesi durumunda yeterli bir telafi ya da tazminat elde etme fırsatına sahip olmalıdır.

Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü: Kurumsal yönetim, doğrudan çıkar sahiplerinin haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları

yaratmada işletmeler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

Kamuoyuna Açıklama Yapma ve şeffaflık: Kurumsal yönetim mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dâhil işletme ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

Yönetim Kurulunun Sorumlulukları: Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme zorunluluğunu güvence altına almalıdır.

Kurumsallaşan aile şirketlerinde, aile şirketi sahiplerinin belirli bir büyüklükten sonra esas işlerinin, icradan sorumlu insanları yönetmek olduğu unutulmamalıdır. İşin başındaki hissedar kurucular, makul bir süre içinde yönetimden yavaş yavaş çekilerek, görevi şirket içinde denenmiş ve şirket ekolünde yetişmiş yönetici grubundan oluşan bir “yürütme kuruluna” devretmelidirler. Bu uygulamadan ise, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması gerektiği gibi bir netice de anlaşılmamalıdır. Bu süreçte yapılması gereken, kendilerinin şeklen değil, hakikaten “yöneticilik”ten, “yönlendirici” olma aşamasına geçmeleri ve bu durumu içlerine sindirmeleridir. Patron “karar” değil “onay” mercii olmalıdır.

Kısaca, aile işletmeleri büyüdükçe, şirket sahipleri merkezîyetçi yönetim anlayışını bir kenara bırakarak, işleri icradan sorumlu bir yürütme kuruluna devretmeli, işletme sahipliği ile işletme yönetimi kavramlarını birbirinden ayırmalıdır.

Operasyonel yönetim anlayışı yerini stratejik yönetim yaklaşımına bırakmalıdır. Örneğin bir Şirket geçen yıl X ürününden 1000 birim sattık, bu sene %10 büyüyerek, 1100 birim satacağız ve bütün hedeflerimizi, planlarımızı buna göre şekillendireceğiz şeklinde bir politika belirliyorsak, bu “operasyonel yönetim anlayışı”dır. Stratejik yönetim anlayışı ise, çevrede hangi değişikliklerin olduğu, sektördeki rakiplerin ne yaptığı, tüketicilerdeki eğilimin hangi yönde değiştiği vb. trendleri izleyerek, çevredeki değişimlere hemen uyum sağlayacak tedbirlerin alınması ve ortaya çıkabilecek fırsatların değerlendirilmesi temeline dayanır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

5. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMASI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

5.1. Çalışmanın Önemi

Aile şirketleri hem ülkemizde ve hem de diğer ülkelerde ekonomiye kayıtlı olan şirketlerin yüzde 75'lik bir kısmını oluşturmaktadırlar. Ülkelerin ekonomik kalkınmalarına katkılarının yanında toplumsal gelişim ve teknolojiyi uyarlamaya da çok büyük katkılar sağlayan bu işletmeler, sadece işletmenin yönetimi ile değil aynı zamanda aile üyelerinin ilişkilerini de yönetmek durumundadırlar. Aile fertleri arasındaki iletişimin çoğunlukla şirketin asıl amacının önüne geçmesi, şirketin karmaşık bir yapıya dönüşmesine ve dolayısıyla aile işletmelerinin ömrünün diğer şirketlere göre daha kısa olmasına neden olur. Bir dizi etmenin yanında ayrıca aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında aile ilişkileri ile şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin sağlıklı kurulamaması ve işletmelerin hala “patron merkezli” klasik yöntemlerle idare edilmesi bu süreci olumsuz etkilemektedir (Pazarcık, 2004: 34).

Varlığının devamlılığını hedefleyen, pazar paylarını arttırmayı düşünen ve buna bağlı olarak karlılığını yükseltmeyi planlayan bütün işletmeler için kurumsallaşma çok önemli bir süreçtir. Aile işletmelerinin kurumsal yapılanmasında, şirketin bu değişime ne kadar açık olduğunu saptamak gerekmektedir. Bu yapılanma sürecinde şirketin vereceği tepkiler doğrultusunda şirket için bir üstünlük sağlanabileceği gibi zıt bir durumda ortaya çıkabilmektedir. Karpuzoğlu'na (2003 :18) göre kurumsallaşma kavramı, işletme sahibi ve yöneticileri açısından değerlendirildiğinde; bir şirketin, kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurmasıdır. Ayrıca gelişmelere uygun olarak örgütsel yapısını oluşturması; kendisine özgü kişiler arası ilişkiler biçimini, iş yapma usul ve yöntemlerini geliştirerek özgün bir kültür ortaya koyması ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesidir. İşletmelerin varlığını sürdürmeleri, onların hem şirket içi hem de çevre ile sağlıklı bir iletişim kurmalarına bağlıdır. Artık şirketlerin içinde buldukları konumu koruyabilmeleri için sadece belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürmek gibi seçeneklerinin kalmadığı görülmektedir. Küreselleşme olgusuyla beraber ülkeler arasındaki coğrafi ve siyasi sınırlar kalkmakta ve ülkeler birbirlerine daha çok yaklaşmaktadırlar.

Yapılan bilimsel çalışmalar gerek ülkemizde ve gerekse diğer ülkelerde aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önemini ortaya koymaktadır. Özellikle, 1997 ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra bu konu daha da büyük önem kazanmıştır. Bilimsel araştırmalar kurumsal yönetimi, en geniş anlatımıyla şirketlerin hesap verebilirlik, şeffaflık, adillik ve

sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden yapılanmaları ve kurumları bu doğrultuda yönlendirme ve icraatın başarısını irdeleme sistemi olarak ifade etmektedirler (Özilhan, 2002: 6).

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde aile işletmelerinin kurumsallaşması ve ekonomik katkılarının sürdürülebilir olması için yaygın bilimsel araştırmaların yapılmasına ve bu araştırmalara dayanılarak aile işletmelerine yön verilmesine büyük gereksinim vardır. Özellikle Anadolu'da kurulu işletmelerin yüzde 98'den fazlasının aile işletmesi olması nedeniyle bu şirketlerin ulusal ve uluslararası rekabette başarılı olması için aile işletmeleri ile ilgili her türlü yönetsel ve aileye ilişkin önlemlerin alınması kaçınılmaz görünmektedir. İşte bu çerçevede yapılan çalışma bir yandan aile işletmelerine ilişkin bilimsel bilgi birikiminin artmasına ve dolayısıyla akademik çevrelerde bu kuruluşlara ilişkin yapılacak olan tartışmalarda sağlıklı bir zeminin yaratılmasına katkı sağlarken, diğer yandan uygulayıcılara yol gösterici bir niteliği olacaktır.

5.2. Çalışmanın Amacı

Literatürde aile işletmelerine ilişkin bir dizi genel sorunlar ortaya konmuştur. Ancak her aile işletmesinin ve içinde bulunduğu yörenin kültürel, sosyolojik ve ekonomik özellikleri aile işletmeleri üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır. Bu farklılık sonucu bir çok aile işletmesinin karşılaştığı sorunlar yüzeysel olarak benzer gibi görünse de temelde oldukça değişik nedenler ve davranışlara dayanmaktadır. Bu farklılıkları tespit etmek hem akademik ilgi açısından ve hem de üzerinde çalışma yapılan aile işletmelerine ilişkin sorun çözümlerinin isabetlilik derecesini yükseltmek bakımından önemlidir.

Yukarıda vurgulanan anlayış çerçevesinde bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinin yapısal, yönetsel, aileye ilişkin ve işletmecilik anlayışlarını belirleyerek kurumsallaşma düzeylerini, aile-şirket ilişkisinin kurulma biçimleri konusunda yapılan araştırma ve çalışmalarla, kurumsallaşma sürecinde yaşanacak sorunları ve varılan çözüm önerilerini değerlendirmektir.

5.3. Çalışmada İzlenen Yöntem

Çalışmanın teorik bölümünde çeşitli kitap, dergi, makale ve bu konu ile ilişkili Türkçe ve İngilizce kaynaklardan ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır. Bazı yayınlara elektronik ortamda ulaşılmıştır. Çalışmanın saha araştırması, bu konuyla ilgili yapılan bilimsel çalışmaların saha araştırma ve sonuçlarına ulaşılarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak örneklemede yer alan aile şirketlerinin kurumsallaşmaya karşı yaklaşımları, sorunları ve önerilen çözümleri değerlendirilmiştir.

5.4. Konuyla İlgili Genel Çalışmalar

Aile şirketleri ile ilgili çalışmalar dünyada 1960'lı yıllarda önem kazanmasın rağmen ülkemizde 1980'li yıllardan itibaren artan bir ivme göstermiştir.

Donnelly (1964), Öz-Alp (1971), Alcorn (1986), Bowman (1991), Cox (1996), Gersick vd. (1997), gibi araştırmacıların çalışmaları ilk önceleri kavramsal çerçeve içerisinde aile şirketi tanımlarını, devir planlamasının dinamiklerini, aile içi ilişkileri teorik yaklaşımlarla sınırlı kalırken, 1988 yılı itibariyle yayına geçen ve aile işletmeleriyle ilgili ilk ve tek yayın olma

özelliğini o zamanlar taşıyan “Family Business Review” dergisiyle çalışma alanı pratik uygulamalarla genişlemiştir (Sonfield, 2002).

Ülkemizdeki şirketlerin % 95’lik bir kısmının aile şirketi olması bu tür şirketlere yönelik çalışmaların önemini arttırmıştır. Aile şirketleri ve kurumsallaşmada yaşadıkları sorunlarla ilgili literatür tarandığı zaman dünyada ve ülkemizdeki bu tip şirketlerin yaşadığı yapılanma sorunlarının bazı benzerlikler gösterdiği tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan bazılarının ana temaları aşağıda verilmiştir:

Donnelley (1964), Harvard Business Review’de “The Family Business” adıyla yayınlanan makalede aile şirketinin tanımını “bir ailenin en az iki nesli ile özdeşleşmiş kapalı yönetime sahip ve bu birleşimin aile amaçları, çıkarları ile şirket politikaları üzerinde karşılıklı etkiye sahip olması durumunda olması” olarak tanımlamış ve ilk defa uluslararası literatürde bu şirketlerin yapıları ile ilgili tartışmalara yol göstermiştir.

Dyer & Sanchez (1998), Harvard Business Review’de yayımlanan makalelerinin çoğunluğunda, aile şirketinde çalışanların ve işin dinamiklerinin neler olduğu konusunda, nesilden nesile aktarım konusunda ve aile şirketlerinde iş performansı ve gelişimi konularında yaptıkları araştırmaları ortaya koymuşlardır.

Öz-Alp (1971), aile işletmelerinin tanımı, yapısı, özellikleri ve karşılaştıkları sorunları tespit etmeye yönelik konular üzerinde durmuştur.

Başaran (1991), anonim şirket olarak kurulan aile şirketlerinin yönetim ve organizasyon sorunlarını incelemeye yönelik hazırlanan tez çalışmasında sistem yaklaşımı üzerinde durulmuştur.

Karpuzoğlu (2002), büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kurumsallaşma konulu eserinde aile şirketlerinin temel özellikleri ve örgütsel kurumsallaşma konuları üzerinde durarak; İstanbul yöresindeki aile işletmeleri üzerinde bir anket çalışmasına yer verilmiş ve çeşitli örnek olaylarla zenginleştirilmiş bilgiler sunmuştur.

Öztürk (2001), aile işletmelerinin yönetimi ve problemleri ile İstanbul yöresindeki şirketler üzerine yaptığı araştırmayı konu alan tezinde aile şirketlerinin farklı aşamalarda en yoğun olarak hangi problemlerle karşı karşıya olduklarını ve kurumsallaşma düzeylerini, çalışanların aileye ve şirkete bakış açılarını incelemiştir.

Ateş(2001), aile şirketlerinde sürekliliğin sağlanabilmesi için değişim konusu üzerinde durulmuştur. Değişimin, büyüme, başarı ve süreklilik için planlanması çok önemli bir olgu olduğu ve şirketlerin başarısı için en önemli iki faktörün kurumsallaşma ve profesyonelleşme olduğu ve bu konulara öncelikle değer verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Carsrud (2004), Kültür Üniversitesi’nde (K.Ü.) yayınlanan “Understanding The Complex Relationship Between Family, Business and Ownership” adlı bildirisinde aile, şirket ve

mülkiyet olguları arasındaki ilişkileri şekiller üzerinde açıklayarak çalışan aile üyelerinin tutum ve davranışlarının şirkete yansımalarını aile ve şirket bakış açılarından incelemiştir.

Yalçın ve Gunel (2004), K.Ü’de yayınlanan “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı makalelerinde, aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri konusunda neyi eksik yaptıklarına tek cevap olarak kurumsallaşma ya da kurumsallaşamama sorununu sebep göstermektedirler. Yazarlar, kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde sonuçlandırabilmek için önemli bir konu olan yönetimin devri konusu üzerinde durulan ortak bir çalışma yapmışlardır.

Fındıkçı (2005), aile şirketleri ve kurumsallaşma konusunda en son yapılan çalışmalardan biri olan “Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma” adlı eserinde bir çok zorluklarla mücadele ederek kurulan aile şirketlerinin uzun ömürlü olmalarını sağlamalarında, kendi gelenek ve öz kültürlerine dayanan ama evrensel işletme kurallarını da içeren bir kurumsallaşmayı başarmaları konusunda pratik iş hayatının içinden ve yaşanmış deneyimlerden hareketle örneklere yer vermiştir. Yazar, kurumsallaşmayı hedefi kurumun ilk yıllarındaki aşkı, heyecanı ve potansiyeli kaybetmek değil bunun tam aksine sınırlı ve süreli olduğuna inandığı bu heyecanı sürekli ve sistemli bir hale getirmek olarak belirtmiştir.

Lansberg (1999), ailelere, şirket hedeflerini gerçekleştirmek üzere çeşitli tavsiyelerde bulunduğu kitabında, aile ağacı ve iş kolları genişledikçe aile şirketinin daha karmaşık bir yapı haline geldiği sonucuna ulaşmaktadır.

Ural (2004), kurucu aile yönetiminde ve henüz gelişiminin başlarında olan şirketlerin hem sahipleri hem de yöneticileri için iş yönetimine evrensel bir bakış açısı sağlamak amacıyla, kendi tecrübelerinden yararlanarak aile şirketlerin kurumsallaşma sendromunu incelemiştir.

Tetik ve Uluçol (2005), aile şirketlerinin yapısal sorunlarını Malatya Sanayi Odası’na bağlı şirketlerde yaptıkları araştırma ile değerlendirerek, şirketlerin en belirgin sorununun kurumsallaşamama olduğunu tespit etmişlerdir.

Leenders ve Waarts (2003), yaptıkları araştırma ile, birbirinden farklı yapılarda olan aile şirketlerinin üstünlükleri ve zayıflıklarını belirlemek için, aileye yönelim ve işe yönelim olarak iki boyutu kullanmışlardır ve de öncelikle aile boyutunun öne çıkmasına rağmen zaman ilerledikçe iş boyutunun daha güçlü bir yapıya dönüştüğünü tespit edilmiştir.

Gubitta ve Gianecchini (2002), aile şirketlerinin kurumsal yönetimin çerçevesinde aile değerleri ve iş yapma kuralları ile ilişkili olduğunu ve kurumsal yönetimin aile şirketlerindeki en önemli işlevinin yönetimin hangi kademesinin kime verileceği veya üyelerinin hangilerinin yönetim kurulunda olacağı konusunu vurgulamışlardır.

Görüldüğü gibi, yurt dışında ve yurt içinde aile işletmeleri ile ilgili araştırma yapan bir çok araştırmacı konuyu kendi ilgi alanları çerçevesinde ele almışlardır. Dolayısıyla bu tür işletmelerle ilgili çok çeşitli yaklaşımlar ve tanımlar ortaya çıkmıştır.

5.5. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumları ve Düşünceleri

Temel anlamda aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda tutum ve düşüncelerinin neler olduğu konusunda Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencilerinden Eda Yaşar'ın 2006 yılında yapmış olduğu Yüksek Lisan Tezi ile yaptığı araştırma ile ortaya koymuştur.

Eda Yaşar, hazırlamış olduğu tezle Mersin İl'inin farklı sektörlerden örnek aldığı 120 aile şirketinden 59 tanesinde yaptığı araştırma ile sonuca ulaşmaya çalışmıştır.

Yapılan çalışmanın ilk bölümündeki sorular uygulamaya katılan aile şirketleri ve ankete cevap veren yöneticiler hakkında genel bilgileri elde etmeye yönelik sorulardır.

Bu sonuçlara göre, Mersin'de uygulamanın yapıldığı 59 şirketten 21 tanesi gıda üzerine; 26 tanesi inşaat ve orman ürünleri üzerine; diğerlerinin ise turizm, danışmanlık, perakende mağazacılık, maden ve diğer sektörlerde faaliyet gösterdiği sonucuna varılmıştır. Anketin yapıldığı ildeki aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun gıda sektöründe faaliyet göstermesinin en belirgin nedeni, Mersin ilinin yalnız kent ekonomisinde değil ülke ekonomisinde de tarım açısından önemli bir işgücü ve hasılaya sahip olmasıdır. Bu şirketlerin çalışan sayılarına göre büyüklüklerini ise 0-9 kişi çalıştıran mikro ölçekli 14 şirket; 10-49 arasında çalışanı olan 26 küçük ölçekli şirket; 50-149 arasında çalışanı ile orta ölçekli 13 şirket; 150 ve üstü çalışanı ile 6 büyük ölçekli şirket olarak belirtilmiştir. Aile şirketlerinin kuruluş yılları ile ilgili ise, 1980 yılı öncesinde kurulan 16 şirket olduğu geriye kalan 43 şirketin ise 1980 yılı ve sonrasında kurulduğu saptanmıştır. Kurulan bu şirketlerin yüzde 87'lik paya sahip olan 51 tanesi işletmelerinin aile şirketi olarak kurulduğunu belirtirken, diğer 8 şirket ise daha sonra aile şirketine dönüştüklerini belirtmişlerdir. Ankete cevap veren şirketlerinin yüzde 58'i 31 yaş ve altı aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Ankete katılan şirketlerin yüzde 30'u hala kurucuları tarafından idare edilirken; 1. ve 2. kuşağın beraber çalıştığı şirketlerin oranı da yüzde 35 olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmaya katılan şirketlerden yüzde 5'i şuan 3. neslin yönetiminde tek idare olduğunu belirtmişlerdir. 3. nesle kadar gelebilen aile şirketlerinin en büyük endişelerinin arasında 3. jenerasyonun işi devam ettirmede 2. jenerasyon kadar istekli olmaması; işletmenin ana iş kolundan farklı işlere yönelmeleri yer alırken, bir diğer endişe ise, işletmenin büyümesi ile birlikte işe giren kuzenler yada akrabalar arası fikir ayrılıklarında bir orta nokta bulmada yaşanan zorluklar olarak belirtilmiştir. Zira aile şirketleri büyüdükçe ve şirkette çalışan aile üyesi sayısı fazlaştıkça şirkette yaşanan problemler de o denli artmaktadır.

Türk toplumunun feodalist düzenden kapitalist düzene geçen yaşamı dolayısıyla şirket içi ilişkilerde özellikle aile şirketlerinde bir feodal yapı hâkimiyetinin olması ve ayrıca Türk aile yapısındaki korumacılık içgüdüünün fazla olması bazen aile şirketinde çalışan çocukların işe ve şirkete yeterince sahip çıkmalarına engel olabilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerden şirkette 0-5 yıl arası çalışan sayısı 25 iken, 6-20 yıl çalışan sayısı 26 olarak saptanmıştır. Aile şirketi yöneticilerinin yüzde 29'u şirketi kendilerinin

kurduğunu ifade ederken % 49'unu oluşturan kesim ise şirketin ebeveynleri tarafından kurulduğunu belirtmişlerdir. Bu bulgular ışığında Mersin ilindeki aile şirketlerinin büyük çoğunluğunun büyüme süreci içerisinde oldukları ve kurumsallaşma ihtiyacının tam olarak hissedildiği dönemleri yaşadıkları sonuçlarına ulaşmıştır.

Örgütsel kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için bu şirketlerin sahip olduğu önemli fırsatlardan bir tanesi şirket yöneticilerinin eğitim düzeylerinin yüksek olması (yüzde 74'e yakın bir bölümünün üniversite yada yüksek lisans mezunu olması), iken bir diğeri ise, ileride lider olabilecek durumda olan aile üyesi varislerin mevcut iş ile ilgili eğitim almaları konusunda baskıcı olmamaları (yüzde 87 baskıcı değil), bu şirketlerin eğitimle birlikte aile bireylerinin düşünce ve kararlarına verdikleri değeri ve işe alımlarda profesyonelliğe verdikleri önemi ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamındaki şirketler anonim şirketi (yüzde 23) ve limited şirkettir (yüzde 68). Bu şirketlerin tamamında bir şekilde aile üyelerinin ortaklık statüsü vardır. Cevap veren firmalardan yüzde 51'i aile üyelerinin ortaklığından, %27'si kardeş ortaklığından, % 12'si ilk kurucunun hakim olduğu ortaklıklardan oluşurken geriye kalan %10'luk kısım ise kuzenlerin bir araya gelerek oluşturduğu ortaklık biçimidir. Çalışmaya katılan şirketlerde düzenli toplanan bir yönetim kurulunun olduğu ve olmadığı şirketler yarı yarıyadır. 31 şirket (% 53) düzenli toplanan bir yönetim kuruluna sahip olduklarını belirtirken; geriye kalan 28 şirket (% 47) böyle bir kurulun olmadığını bildirmişlerdir. Yönetim kurulunun aktif olması şirketlerin gelişimleri ve stratejilerini tam olarak belirleyebilmeleri açısından çok önemlidir.

Çıkan bu sonuçlara ek olarak, aile şirketi olmanın avantajlı mı yoksa dezavantajlı bir durum olduğu konusunda yüzde 43'lük bir grup kararsız olarak fikir bildirseler de geriye kalan yüzde 30.5'lik bölümü aile şirketi olmanın avantajlı bir durum olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan şirketlerin yüzde 27'lik kısmı bu durumun dezavantaj olduğunu ifade etmişlerdir. Aile şirketi olmanın üstünlük sağladığı durumlar kadar aile ilişkilerinin iş ilişkileri üzerinde oluşturduğu ve genellikle iş ortamına yansıttığı problemler dolayısıyla yaşattığı sıkıntılarında olması aile şirketi olmaktan dolayı şirketi zora sokabilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kurumsal yönetimin şirkette sağlanabilmesi için gerekli kriterleri hangi düzeyde uygulayabildiklerini değerlendirmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu gruptaki soruların değerlendirilmesinde faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bilgiler incelendiğinde, 45 değişken 4 faktör grubu altında 19 değişkene indirgenmiştir. Bu faktörler, işe yerleştirme ve iş analizi ile ilgili olan 4 değişken; iş değerlemesi ile ilgili olan 5 değişken; şirketin örgüt yapısı ile ilgili olan 6 değişken ve aile ve şirket ilişkileri ile ilgili olan 4 değişkenden oluşmuştur. Bunlar literatürdeki faktörlerle de uyumluluk göstermektedir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak Mersin ilindeki şirketlerin kurumsal bir yönetim anlayışını şirketlerinde uygulayabilmek için çaba gösterdikleri ve bunu uygulama aşamasına taşımaya çalıştıkları gözlenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde uygulamaya katılan aile şirketlerinin mevcut durumda değerlendirdikleri kurumsallaşma ile ilgili alt kriterlere verdikleri önem derecelerini

belirtmeleri istenmiştir. Bu gruptaki kriterlerden değerlendirmeye faktör analizi sonucu ortaya çıkan 19 değişkene verdikleri önem dereceleri incelenmiştir.

Şirketlerin aile ve iş kavramlarını birbirlerinden ayrı tutma için çalıştıklarını, işlerin bir organizasyon şemasına uyarak işlenmesi için işletmeyi dinamik bir sistem haline getirmeye çalıştıklarını, şirket içerisinde iş ve görev dağılımının departmanlara uygun olarak yapılanmasının, şirkete uygun iş akış şemalarının oluşturulmasının, şirket bünyesinde yer alan her çalışan için performans değerlendirmenin yapılması ve benzeri çalışmalarının ankete katılan şirketlerin büyük bir bölümünde önem derecelerinin yüksek olması, bu şirketlerin kurumsal bir yönetime geçme konusuna gösterdikleri önemi ortaya çıkarmaktadır. Araştırmaya katılan aile şirketleri yönetimde profesyonel yöneticilerle çalışmanın önemini yüzde 64 olarak belirtse de uygulama safhasında fiziksel olarak profesyonel yöneticilerle beraber işi yürütme kavramına sıcak bakmamaktadırlar. Bu yaklaşımı ise, aile dışı olan bir bireyin şirketin kültürünü anlamayacağı görüşüne inanmalarıyla kendi tecrübe ve birikimlerinin şirketi daha başarılı yapabileceği fikrini savundukları için aile dışı profesyonellere ödenilen maaş ve ücretlerin çoğunlukla boşa gittiğine inanmaları ile savunmaktadırlar.

Bu çalışma ile aile şirketlerinin kurumsal bir yönetim anlayışını benimsediklerini, kurumsallaşabilmek için gerekli olan aşamalara çok önem verdiklerini ancak sermaye şirketlerinden farklı olarak aile şirketlerinde aile, şirket ve mülkiyet çemberleri ve bu çemberlerin farklı yerlerinde farklı aktörlerin yer aldığı belirtilmiştir. Aile şirketinden aile boyutunu çıkarmak aile şirketleri için kurumsallaşmayı sağlamaları manasına gelmemektedir. Ailenin tamamen işten çekilmesi aile şirketini aile şirketi olmaktan çıkarıp normal sermaye şirketine dönüştüreceği için bir önemi kalmayacaktır. Şirketin uzun yıllar varlığını sürdürebilmesi için aile şirketinde şirket ile birlikte aile ilişkilerinin de kurumsallaşmasına önem verilmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada zaman sınırlılığı, maliyet zorluğu ve denetim gücü dolayısıyla kullanılan veriler Mersin ili aile şirketlerinden elde edilen sonuçlarla sınırlı kalmıştır. Zira, literatür tarandığında, gerek yurt içi gerek yurt dışı kaynaklı bilgilerin ışığında, aile şirketlerinin kurumsallaşma safhasında yaşadıkları ve yüzleştikleri sıkıntıların benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Yukarıda özetlenen sonuçlardan hareketle Mersin ilindeki aile şirketlerinin aşağıda belirtilen önerilerin uygulanmasının uygun olacağını düşünmekteyiz. Şöyle ki:

1. Şirketin örgüt yapısı ile ilgili olarak;

- Şirketin yazılı bir organizasyon şemasına sahip olmasını ve işlerin bu şemaya uygun olarak işlenmesini,
- Şirketin bir iş akış şemasına sahip olmasını
- Aile üyeleri dâhil herkes için adil olarak uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasını,
- Departmanlar arası yazılı bilgi akış formlarının olmasını,

- Üst yönetimde aileden olmayan profesyonel çalışanların istihdam edinilmesine fırsat sağlanması gibi öneriler verilebilmektedir.

Özellikle aile şirketlerinde en çok yaşanan sıkıntılardan bir tanesi de şirkette işlerin yazılı bir şekilde tutulmamasıdır. Şirket çalışanlarını çoğunlukla ailenin üyeleri oluşturduğu için çalışanlar yazılı bir şekilde işlerin yapılmasını zaman kaybı olarak görürler. Aslında bu düşüncenin aksine, işlerin sistemli bir şekilde yerine getirebilmesi için gereken koşulların başında işlerin yazılı bir şekilde kaydedilmesi gelmektedir.

2. Aile şirketinde iş değerlemesi ile ilgili olarak;

- Aile üyesi olan ve olmayanların şirketin verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için yapılan eğitimlere ortak katılmaları,
- İşletme ile ilgili alınan kararlarda aile/ kan bağı dolayısıyla yaşanan duygusallığı arka planda bırakmaları,
- Aile ve iş kavramlarını birbirlerinden ayrı tutmaları,
- Şirkette çalışanların mutlaka mevcut iş tanımlarının yapılması önerilmektedir.

3. Aile ve şirket ilişkileri ile ilgili olarak;

- Aile üyeleri iş ile ilgili problemlerini yüz yüze konuşarak çözüme ulaştırmaları,
- Şirkette çalışan aile üyelerinin yaşadığı sıkıntılar, problemler şirkete yansımaması,
- Aile üyelerinin arasında güçlü bir iletişim bulunması gerekmektedir. Aile bireylerinin ilişkilerinin ve şirketin formal bir yapıya dönüşmesi şirketlerin kurumsallaşmalarında önemli bir adımdır.

4. İşe yerleştirme ve iş analizi ile ilgili olarak;

- İşin ne zaman ve nasıl yapılacağına tanımlı olması,
- İşin sonucunun hangi departmanlara rapor edileceğinin belli olması,
- Çalışanların daha önceden belirlenmiş olan amaçlara uygun olarak işe yerleştirilmeleri şirketin kurumsal bir kimlik kazanmasında önemli bir etki yapacaktır.

5.6. Genç Neslin Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasına Bakışı

Aile Şirketlerinin geleneksel anlamda devamı ve ya sonraki nesillerin bu geleneklere karşı çıkararak çağın gereklerine uygun kurumsallaşma içine girme çabaları Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencilerinden Hakan Tatlı'nın 2007 yılında hazırladığı yüksek Lisans araştırma konusu olmuştur.

Hakan Tatlı bu araştırmasıyla, Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve sonraki nesillerin kurumsallaşmaya bakış açısını ortaya koyabilmek düşünceleri kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma, Manisa'da faaliyette bulunan ve "MAGİAD – Manisa Sonraki İşadamları Derneği" mensubu olan 50 işletmeden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, dernek

üyelerinin listesinden yararlanılmıştır. Bu listede toplam 97 işletme bulunmasına rağmen araştırmada 50 işletme dikkate alınmıştır. Bunun en önemli nedeni; 20’den fazla eleman çalıştıran üretim ve hizmet işletmelerinin, daha az çalışan sayısı bulunan işletmelere göre kurumsallaşma konusunda daha ciddi önlemler almış olabileceği düşüncesidir.

Yapılan araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formları kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formlarının başında anketle ilgili bilgi yer almaktadır. Araştırma 2006 yılında, Nisan ayı başında başlayarak, 1 ay içerisinde tamamlanmıştır. Anketler örneklem grubunda yer alan 50 işletmenin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılarak uygulanmıştır.

Alınan geri dönüşümlerde işletmelerin %5’inin “Adi Şirket”; %35’inin “A.Ş.”; %60’ının ise “Ltd. Şti.” şirket yapısına sahip oldukları tespit edilmiştir. Ele alınan araştırmaya konu işletmelerin %68’inde “1- 49 ”, %26’sında de “51- 199 ”, %6’sın da ise “200 den fazla” çalışan bulunmaktadır. Bir diğer ifade ile örneklem grubunun büyük bir çoğunluğunu, 50’den az sayıda çalışan bulunduran küçük ve orta ölçekli işletmeler oluşturmaktadır.

Yine örnekleme yer alan 50 işletmenin; %18’inde birinci nesil, %62’si iki nesil ve %20’sinde ise üç nesil birden çalışmaktadır. Ele alınan işletmelerin, %40’ında bayan aile üyesi çalışmazken, %36’sında “1”, %14’ünde “2”, %6’sında “3” ve %4’ünde ise 3’den fazla bayan aile üyesi çalışmaktadır. Son olarak örneklem grubunda yer alan 50 işletmenin yönetim kademelerine bakıldığında; %42’sinin tamamen aile üyelerinden oluştuğu, %26’sında “1”, %8’inde “2”, %14’ünde “3” ve ancak %10’unda “3” den fazla aile üyesinin çalıştığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katkıda bulunanların; %22’sinin 25 yaşından küçük, %44’ünün “26-40” yaşları arasında, %26’sının “41-60” yaşları arasında ve son olarak geri kalan %8’inin ise 60 yaşından büyük oldukları anlaşılmaktadır. Ele alınan 50 işletme yöneticisinin %26’sının kadın ve %74’ünün ise erkek olduğu görülmüştür.

Hakan Tatlı araştırmasında geliştirdiği 6 hipotezin test etmesi sonucunda araştırmasına konu olan “gençlerin aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açısını “ölçmüş ve şu sonuçlara ulaşmıştır:

Dünyanın küresel bir köy haline geldiği ve bilgi çağı olarak tanımlanan bu yüzyılda şirketler varlıklarını koruyabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek için öncelikli olarak modern yönetim anlayışı çerçevesinde kurumsallaşmayı gündemlerine almalıdırlar. Zira günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin her bakımdan gelişmiş ve sistemli hale gelmiş kurumlara dönüşmeleri olmazsa olmaz bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu zorunluluk özellikle kendine has özellikleri bulunan aile şirketleri için daha da büyük önem taşımaktadır.

Nitekim sahip oldukları birçok avantajın yanı sıra, aile şirketleri; aile bireyleri arasında yaşanan çıkar çatışmaları, rol çatışmaları, etkileşime ve değişime kapalı tutucu bir kültür anlayışının hâkim olması, aile dışından bireylere güvenilememesi ve daha çok akrabaların istihdam edilmesi (nepotizm) gibi dezavantajları da taşıyabildiği için kurumsallaşmaları

zorlaşabilmektedir. Yapılan birçok araştırmada hemen hemen her ÷lkede bu dezavantajların var olduğu gör÷ldüğünden aile şirketlerinin kurumsallaşması uluslararası bir nitelik de taşımaktadır.

Zira dünyadaki tüm şirketler içerisindeki %65 ile %90 arasında bir paya sahip olduğu tahmin edilen aile şirketlerinin yaşam süreleri, ABD’de yaklaşık 24 yıl olup, yeni kurulan şirketlerin ortalama %40’dan daha fazlası ilk beş yılda yok olmakta geri kalanların %66’sı birinci nesilde batmakta veya el değiştirmekte, dolayısıyla ikinci nesle kadar yaşayabilenlerin oranı %20’yi geçememektedir. Bu oranın %20’sinin ise ancak %17’si üçüncü nesle kadar devam edebilmektedir. Benzer şekilde İngiliz aile şirketlerinin ancak %24’ü ikinci nesle kadar yaşayabilmekte, üçüncü nesle kalan şirketlerin oranı ise ancak %14 ile sınırlı kalmaktadır.

Konu, Türkiye açısından değerlendirildiğinde ise tüm şirketlerin %90’ından fazlasını oluşturan aile şirketlerinde hala birinci neslin egemen olduğu, son zamanlarda ikinci nesle devreden şirketlerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak üçüncü ve dördüncü neslin yönettiği işletme sayısının oldukça sınırlı olduğu gör÷lmektedir.

Yukarıdaki veriler incelendiğinde, aile şirketleri, gerek dünyada gerekse de ÷lkemizde gelişme dönemlerinin hangi safhasında olursa olsun, o dönemin kendine has sorunlarıyla karşılaştığı ve çok azının bu sorunların üstesinden gelebildiği anlaşılmaktadır. Bir diğer ifade ile sistematik bir yönetim anlayışının benimsenmesi ile ilgili bir kavram olan kurumsallaşmanın aile işletmelerinde özellikle gelişme aşamalarında sağlıklı bir şekilde yürütülemediği, ihmal edildiği ve genellikle belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra yapılmaya çalışıldığı ancak bu aşamadan sonra da büyük bir bölümünün başarılı olamadıkları söylenebilir.

şirketlerin faaliyetlerinin gelişerek devam etmesi ÷lke ekonomimiz adına büyük önem arz etmektedir. Bu önem, günümüz rekabet koşulları ve kıt olan kaynakları verimli bir şekilde kullanma zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda, çok daha büyük anlam taşımaktadır. ÷lkemizde yaşanan krizler ve istikrarsızlıklar nedeniyle, birçok şirketin devamlılıklarını sağlayamadıkları bilinen bir gerçek iken aynı zamanda sonraki nesillere devredilemeyen ve bu nedenle rekabet güçlerini kaybederek piyasadan silinen aile şirketlerinin sayısı hiç de az değildir.

Bilinmelidir ki; kurumsallaşamayan ve rekabet güçlerini kaybederek yok olan bu aile şirketleri, sadece ailenin sorunu değil, tüm ÷lkenin sorunu ve bu nedenle üzerinde önemle durulması gereken bir konudur.

Burada belirtilmesi gereken bir diğer nokta da aile şirketlerinde birinci nesil olarak adlandırılan kurucuların, genellikle şirkete verdikleri emek doğrultusunda şirketi sahiplenmeleri ve merkezîyetçi bir yönetim anlayışını benimsemeleri nedeniyle, işletmenin modern bir anlayış ile yönetilmesinin güçleşmesidir. Bu anlamda sonraki nesillerin kurumsallaşmaya bakış açısını ortaya koymanın ÷lkemizdeki şirketlerin kurumsallaşarak gelişmesi ve devamının sağlanması açısından büyük önem taşıyacağı tahmin edilmektedir.

Bu düşüncelerle yapılan çalışmanın, ilk amacı, Manisa yöresinde faaliyette bulunan aile işletmelerinin ne ölçüde kurumsallaştıklarını tespit edebilmek, diğeri ise; nesiller arasında kurumsallaşmaya bakış açısı yönünden bir fark bulunup bulunmadığını ortaya koyabilmektir.

Yapılan araştırmanın ve çıkan sonuçların, gelişmekte olan bir sanayi şehri olan Manisa yöresinde, faaliyette bulunan elli aile işletmesinin ne ölçüde kurumsallaştıklarını açıklamasında yazına katkıda bulunulacağı tahmin edilmektedir.

Araştırmada, çalışmanın ilk amacına yönelik olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşması iki farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlardan birincisi; “şirketin kurumsallaşması” yani amaçlara uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin hazırlanması, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçilmesi; ikincisi ise bir aile anayasasının oluşturulması, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyinin oluşturularak iletişimin artırılması, bir çalışma sistematığının oluşturulması, bir devir planının hazırlanması gibi durumları içeren “aile ilişkilerinin kurumsallaşması”dır.

Çalışmanın birinci amacına yönelik olarak verilen yanıtlara göre, Manisa’da faaliyette bulunan 50 aile işletmesinin kurumsallaşma konusunda belirli girişimlerde buldukları söylenebilir. Ancak işletmelerin kurumsallaşmada yetersiz kaldıklarını düşündükleri konular arasında “aile şirketi anayasası” ile “aile meclisi prosedürü” nün oluşturulması bulunmaktadır.

Bu durum göstermektedir ki, ele alınan şirketlerin büyük bir çoğunluğu, “kurumsallaşma” olgusunun, şirketleri için önemli olduklarının farkındadırlar.

Araştırmanın ikinci amacına göre, nesiller arasında kurumsallaşma konusuna bakış açıları arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı test edilmeye çalışılmıştır.

Yani; ele alınan işletmelerde gerek birinci nesil gerekse de sonraki nesiller, kurumsal yönetim anlayışını uygulamak için, profesyonel yönetim stilini benimsemek gerektiğini düşünmektedirler. Ancak birinci nesil kurumsal yönetim anlayışını uygulamanın %77’sini profesyonel yönetim biçimini benimsemekte bulurken, sonraki nesiller daha geniş düşünerek yalnız %11’inde profesyonel yönetimin uygulanmasında aramaktadırlar. Nitekim, kabul edilen diğer hipotezlere bakıldığında, sonraki nesillerin kurumsal yönetim anlayışının uygulanması açısından; spesifik devir planları yapmanın, stratejik yönetim için zaman ayırmanın ve ileri finansal yönetim tekniklerini kullanmanın önemi hususunda, birinci nesilden daha fazla farkında oldukları anlaşılmaktadır.

Genel işleyişin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlamak olan kurumsallaşma, başarılı ve uzun ömürlü olmak isteyen aile şirketlerinin üzerinde hassasiyetle durmaları gereken bir konudur.

Türk aile şirketlerinin, kültürümüze özgü, büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, bilgi ve uzmanlıktan ziyade, kan bağına dayalı personel istihdam etme gibi rasyonellikle çelişen bir yönetim anlayışına sahip olmalarının yanı sıra, aile şirketi olsun veya olmasın bütün şirketlerin en tipik zafiyeti olan planlamaya ve organizasyona önem

vermeden icraya girişme anlayışı gibi birçok faktör, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeller olabilmektedir.

Aile şirketi sahipleri, kurumlarını günlük alışkanlıkları ve psikolojilerine göre yönetmemelidirler. Herkesin bildiği sahiplenebildiği ve bir “Aile Anayasası” niteliği taşıyan yazılı kuralların benimsenmesi önemli ve gereklidir. İşi bilme ve işin çekirdeğinden gelme belirli bir büyüklüğe ulaşmak için önemli ancak kalıcılık için yeterli değildir. Sürekliliği sağlayabilmek için önemli olan modern yönetim anlayışı çerçevesinde aile şirketlerinin tabiatında var olan ve diğer şirket türlerine göre avantaj olabilecek özelliklerini de yaşatacak esnekliğe sahip, işletme ve aile ilişkileri boyutunu da kapsayacak şekilde kurumsallaşmanın tamamlanması gerekir.

Günümüz iş dünyasında, bir aile şirketinin gelişebilmesi, büyüebilmesi ve varlığını koruyarak nesilden nesle aktarabilmesi kurumsal bir yapıya sahip olmasını gerektirir. Dolayısıyla, farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olunması, aile ününün ve soyadının şirket itibarı ve ismiyle birlikte yayılması ve topluma model teşkil edebilmesi için, kurucunun sağlığı yerindeyken yani şirket başarılı bir şekilde yönetilirken günün değişen şartlarına göre örgüt yapısını revize etmesi, yeni gelişen pazarlara odaklanması, üretim süreçlerini değişen koşullara göre yeniden tasarlamak gibi kurumsallaşmaya yönelik çalışmalarını yapması gerekir. Bununla birlikte bir aile şirketi yaratıcı bir stratejiye sahip değilse, yani yenilikçi ve değişimci değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın, günümüzün değişen ve gelişen ekonomisinde başarılı olması mümkün olamayacaktır.

5.7. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmaya Bakış Açıları ve Stratejik Öngörülerinde Kurumsallaşmanın Yeri

Kurumsallaşmanın en önemli ayağı stratejik öngörüye sahip olmaktır. Bu nedenle aile şirketleri kurumsallaşması kendi stratejik öngörülerinde ki olguların varlığı sorgulanmadan bu sonuca varmak zor olacaktır. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencilerinden Erdem Uzun, 2013`de hazırladığı Doktora tezinde aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını ve stratejik öngörülerinde kurumsallaşmanın yerini araştırmıştır.

Erdem Uzun yaptığı araştırmada, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketlerinin kurumsallaşmaya bakış açıları ve kurumsallaşma-stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkiyi irdelemiştir.

Araştırma kapsamında Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketleri ele alınmış; veri toplama yöntemi olarak anket ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması kişisel görüşme yöntemi ile yapılmıştır. Böylece, yanıt oranının artması, anketin bizzat denek tarafından doldurulması, gözlem yoluyla ekstra bilgi elde edebilme sağlanmıştır. Mülakatta ise, iş adamlarına açık uçlu bir takım sorular yöneltilmiş ve yorumlamaları istenmiştir. Bu amaçla çalışmaya örneklem, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren aile şirketleri oluşturmaktadır. KMTSO'nun verilerine göre, Kahramanmaraş'taki aktif şirket sayısı 4981'dir. Bu şirketlerin 2109 tanesi şahıs şirketi, 2872 tanesi sermaye şirkettir. İlgili

şirketlerin Kahramanmaraş ekonomisindeki büyüklüğüne bakıldığında, gerek cirosal olarak gerekse istihdam anlamında 120 şirketin, %85’lik bir büyüklüğe sahip olduğu tahmin edilmektedir. İlgili 120 şirketin ortaklık yapıları incelendiğinde ise, bu firmalara 50 ailenin sahip olduğu görülmektedir. İlgili aile mensuplarının, birden çok şirkette yönetim kurulu başkanlığı, yönetim kurulu başkan yardımcılıkları ve yönetim kurulu üyelikleri bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında 50 ailenin mensupları ile yüz yüze görüşülmüş; anketler görüşme esnasında doldurtulmuştur. Özellikle, yönetim kurulu başkanları veya başkan vekilleri ile görüşülmeye çalışılmış; ulaşılamadığı yerde ise yönetim kurulu üyeleri ile görüşülmüştür. Anket katılımcılarından, şirket bilgileri kısmında ana şirketleri-en büyük şirketleri ile ilgili bilgileri dikkate alarak soruları cevaplamaları istenmiştir.

Bu araştırma kapsamında, Kahramanmaraş’taki aile şirketlerinin kurumsallaşma düzeyleri ölçülmüş; kurumsallaşmanın önündeki engeller incelenmiş; kurumsallaşmaya verilen önem tespit edilmiş; kurumsallaşma-stratejik öngörü, kurumsallaşma-liderlik türleri ve stratejik öngörü-liderlik türleri arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışma kapsamında kurumsallaşma, iş ve işlemlerin kurumsallaşması, ailenin kurumsallaşması ve sermayenin kurumsallaşması şeklinde üç boyutta ele alınmış; liderlik türleri ise katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve yönlendirici liderlik olarak yine üç kısımda değerlendirilmiştir. Literatüre, yeni kurumsallaşma ve stratejik öngörü ölçekleri kazandırılmış ve detaylı analizler yapılmıştır. Araştırma kapsamında çıkan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

- ✓ En düşük kurumsallaşma düzeyi sermaye boyutunda gözlemlenmiştir. Kahramanmaraş’ta yalnızca 1 tane halka açık şirket olup; diğer şirketlerinde büyük bir kısmı halka arzı düşünmemektedir. Ankete katılan halka açık olmayan 49 şirketten, yalnızca 6 tanesi 5 yıl içerisinde böyle bir niyetlerinin olduğunu ifade etmiştir. Bu 6 şirkete, hisselerinin ne kadarını halka arz etmek istedikleri sorulduğunda, hepsi de %50’den az %20’den fazla bir oranı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Buradan çıkan sonuç, firma sahipleri halka açılmayı düşünseler bile çoğunluk gücü ellerinde bulundurarak etkilerini kaybetmek istememektedirler.
- ✓ Sermaye düzeyinden sonra, en düşük kurumsallaşma aile boyutunda göze çarpmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen firmaların, aile kurumsallaşma düzeyleri oldukça düşük çıkmıştır. Özellikle, miras yönetimi konusunda birçok firmanın herhangi bir standardı, yazılı bir prosedürü ve planı olmadığı gözlemlenmiştir. Yine birçok firmada, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve çıkabilecek muhtemel anlaşmazlıkları çözme noktasında izlenecek yol haritası net değildir. Ankete katılan firmaların büyük bir kısmında, varis seçimi ve yönetim devri noktasında da ciddi belirsizlikler söz konusudur.
- ✓ Kurumsallaşma düzeyinin en yüksek olduğu boyut her ne kadar iş ve işlemler hususunda gözlemlense de, burada çıkan ortalamalar bile “4,00-Katılıyorum” düzeyinin altında çıkmıştır. Yani net bir kurumsallaşma eğilimi değil de kısmi bir kurumsallaşma düzeyi göze çarpmaktadır. İş ve işlemlerin kurumsallaşması anlamında

bakıldığında, en yüksek ortalama puanlar iletişim, yönetim anlayışı ve karar verme şekli gibi daha soyut ve yoruma açık ifadelerin yer aldığı hususlarda gözlemlenirken; en düşük ortalama puanlar, daha somut ve ölçülebilir ifadelerin yer aldığı iş ve işleyişin kurallı hale gelmesi ve denetim-hesap verebilirlik hususlarında gözlemlenmiştir. Bu da iş ve işlemlerin kurumsallaşmasının, aslında çıkan genel puandan daha düşük bir düzeyde olduğu düşüncesini akla getirmektedir.

- ✓ Araştırma kapsamında, katılımcılara kurumsallaşmanın önündeki engellerin önem düzeyi sorulmuştur. En önemli engel olarak, yönetsel engeller ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeli, kurumsallaşma faaliyetlerini yönetecek ve devam ettirecek kalifiye yönetici ve çalışan eksikliği olarak görmektedir. En az önem addedilen engel ise finansal engellerdir. Anket katılımcıları, kurumsallaşma faaliyetlerini yönetecek ve devam ettirecek ekibi oluşturmak adına gerekli maliyetlere katlanmanın sorun olmayacağını düşünmektedir. Çakıcı ve Özer'in (2008) yaptığı "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşmanın Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları" adlı çalışmada, yönetsel engeller en önemli ikinci engel olarak ortaya çıkmıştır. İlgili çalışmada yönetsel engeller içinde kalifiye eleman eksikliği ile ilgili önerme de önem sıralamasında ikinci sırada yer almıştır.
- ✓ Araştırmada, anket katılımcılarının kurumsallaşma faaliyetlerini ne derece önemsedikleri sorulmuştur. Genel olarak, kurumsallaşma tüm firmalar tarafından son derece önemsenmektedir. Ancak, firmalar iş ve işlemlerin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşmasını önemserken, birçok firma sermayenin kurumsallaşmasını önemsememektedir.

Kiracı ve Alkara'nın (2009) yaptığı "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği" adlı çalışmada, kurumsallaşmaya verilen önemi ölçen önermelere katılım düzeyi oldukça yüksek çıkmıştır. İlgili önermeler bu çalışma kapsamında yapılan kurumsallaşma gruplarına paylaştırılacak olursa, en yüksek ortalama değerler iş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ilgili önermelere ait olacaktır.

- ✓ Araştırma kapsamında, kurumsallaşma düzeyleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması ile ailenin kurumsallaşması arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Anket datalarının uygun olmaması nedeniyle, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-sermayenin kurumsallaşması ve ailenin kurumsallaşması-sermayenin kurumsallaşması arasındaki ilişkiler incelenememiştir.
- ✓ Araştırmada, liderlik türlerinin birbirleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Katılımcı liderlik-destekleyici liderlik, katılımcı liderlik-yönlendirici liderlik ve destekleyici liderlik-yönlendirici liderlik arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

- ✓ Araştırma kapsamında, kurumsallaşma ile stratejik öngörü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması-stratejik öngörü ve ailenin kurumsallaşması-stratejik öngörü arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Araştırmada, kurumsallaşma ile liderlik türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İş ve işlemlerin kurumsallaşması-katılımcı liderlik, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-destekleyici liderlik, iş ve işlemlerin kurumsallaşması-yönlendirici liderlik ve ailenin kurumsallaşması-yönlendirici liderlik arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Araştırma kapsamında, stratejik öngörü ile liderlik türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Stratejik öngörü-katılımcı liderlik, stratejik öngörü-destekleyici liderlik, stratejik öngörü-yönlendirici liderlik arasında pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
- ✓ Genç bir sanayi altyapısına sahip Kahramanmaraş'ta, birinci nesil ve ikinci nesil yöneticilerin etkin olduğu genç firmalara, gelecekleri için son derece önemli bir husus olan kurumsallaşma konusunda şu 10 öneriyle çalışmayı tamamlamak faydalı olacaktır:
- ✓ Yazılı vizyon, misyon, genel ve özel hedeflerin tanımlarını yaparak tüm çalışanları bu konuda bilgilendirme ve yönlendirme,
- ✓ İş ve görev tanımlarını, talimat ve yönetmelikleri yazılı hale getirerek, iş yapış şeklini standart hale getirme ve şirket anayasasını oluşturma,
- ✓ Kafalardaki stratejik öngörülerini yazılı hale dönüştürerek uzun vadeli stratejik planları hazırlama,
- ✓ Yetki ve sorumluluk alanlarını net şekilde belirleyerek çalışanlara uzmanlık esasına göre yetki devri yapma ve yönetimi tabana yayma,
- ✓ Alanında uzman profesyonel çalışanlara güvenme, saygı duyma ve yetki verip bu yetkilerini sabote etmeme,
- ✓ Daha katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı benimseyerek, çalışanların önerilerini dikkate alma ve karar verme sürecine çalışanları da dâhil etme,
- ✓ Çalışanların gerek kendileri arasında gerekse firma sahipleriyle etkin iletişim, kurmalarını sağlayacak her türlü şirket içi ve şirket dışı enstrümanları sağlama,
- ✓ Denetim ve hesap verebilirliği sağlayarak şeffaf bir yönetim anlayışını benimseme,
- ✓ Varis seçimi, yönetim devri, miras planı gibi hususlarda standartları koyarak yazılı prosedürleri düzenleyip sürekli güncel tutma,

- ✓ Aile ile şirketin birbirinde ayrı kişilikler olduğunun farkında olunması ve aile-şirket ilişkileri ve aile içi ilişkileri düzenleyen aile anayasasını oluşturma.

5.8. Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde İnsan Kaynakları Değişimi

Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önemli geçiş süreçlerinden bir diğeri de insan kaynaklarında ki değişimlerdir. Geleneksel aile şirketlerinde insan kaynakları akraba ve hısım ilişkilerine dayanırken kurumsallaşan şirketler de profesyonel yönetim kadroları ile teknik personel istihdamı insan kaynaklarında değişimi zorunlu hale getirmiştir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynaklarında ki değişim İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü doktora öğrencilerinden Gökhan taşkın tarafından yapılan doktora tezinde ele alınarak araştırılmıştır.

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet her alanda kendini göstermektedir. Özellikle ekonomik yaptırımlar, mikro düzeyde şirketleri makro düzeyde ise ülkeleri doğrudan etkilemektedir. Rekabet ortamının yarattığı bu koşullar ülke ekonomilerinin temelini oluşturan ticari şirketlerin yaşamlarının sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir. Ülkemizde ticari şirketlerin büyük bir kısmının da aile şirketi olduğunu göz önüne aldığımızda uluslararası ekonomik yapıya ayak uydurmaları için ilk adımın kurumsallaşma seçeneği olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Geleneklerine bağlı, genellikle duyguların etkili olduğu aile şirketlerinde, kurumsal bir yapıya geçmek hatta bunun için karar verebilmek dâhi oldukça zordur.

Sıfırdan başladığını, güçlüklerle tek başına mücadele ettiğini ve şirketi büyütürken bugünlerine getirdiğini düşünen girişimci için bir anlamda gücünü paylaşmakla özdeşleştireceği kurumsallaşma fikri ilk bakışta girişimcinin kabul edebileceği bir durum değildir. Şirketin yaşamını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma sürecine girmenin zorunlu olduğunu kabul eden girişimci, ilk adımı atmış bulunmaktadır.

Kurumsallaşma sürecine giren aile şirketleri yapısal olarak değişmeye başlamıştır. Bu değişim, yönetsel kademelerden şirketin iş yapma biçimlerine kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Bu değişimden etkilenen bir diğer yapı da insan kaynaklarıdır.

Şirketlerin hedeflerine ulaşmalarında insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması çok önemlidir. Şirket içerisinde oluşturulacak kurum kültürü, ortak değerler, misyon ve vizyonun oluşmasında etkili olmaktadır. Bu kültürün oluşmasında insan kaynakları yönetiminin payı azımsanmayacak seviyededir.

Kurumsallaşma sürecinde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları da sürecin ilerlemesiyle bağlantılı olarak değişim göstermektedir.

Yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, kurumsallaşma sürecinde ileri safhada olan aile şirketleri ile sürecin başlangıcında olan aile şirketleri arasında insan kaynağına karşı bakış açılarında farklılıklar gözlemlenmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; kurumsallaşma sürecinde ileri safhada olan aile şirketlerinde çalışanlar, sürecin başlangıç kısmında olan şirket çalışanlarına oranla şirketlerinin çalışma koşullarından daha yüksek oranda memnuniyet duymaktadırlar.

Yine sürecin ileri safhasında bulunan şirketlerde insan kaynağına verilen önem daha fazla olmaktadır. Bu şirketlerde, her bölümde çalışan personel sayısı sürecin başlangıcındaki şirketlere göre daha yeterli görünmektedir. Ancak sürecin ilerisindeki şirketlerde istihdamına gerek duyulmadığı halde çalışanların oranı sürecin başlangıcındaki şirketlere göre daha fazladır.

Sürecin ileri safhasındaki şirketlerde iş tanımları daha net olarak belirlenmiştir. Bu şirketlerde istihdam sırasında kişilerin bilgi, beceri ve tecrübelerinin daha fazla dikkate alındığı, işe göre adam alma prensibinin daha geçerli olduğu görünmektedir.

Aile şirketlerinde personel temin ederken diğer çalışanların tavsiyelerinin dikkate alınması kurumsallaşma sürecinin hangi safhasında olursa olsun yöneticilere orta seviyede etki etmektedir. Yine bu şirketlerde aile dışından olan çalışanların performansı ile aile üyelerinin performanslarının paralellik gösterdiği konusunda görüş birliği bulunmaktadır. İleri safhadaki şirketlerde boşalan üst pozisyonlara şirket içerisinden personelin getirilmesi nispeten daha fazladır.

Kurumsallaşma sürecinin ileri safhasında olan aile şirketlerinde, sürecin başlangıcındaki şirketlere oranla liyakat unsurunun daha fazla göz önünde bulundurulduğu, personeline daha sık eğitim verildiği, eğitim konuları belirlenirken çalışanların görüşünün alındığı, verilen eğitimlerin doğrudan performansı etkilediğini, şirket içerisinde üst pozisyonlara yükselme şansının daha çok olduğu, aile üyeleri ile aile dışından olan çalışanların eşit şartlarda yükselme kriterlerine sahip olduğu sonuçlarına rastlanmaktadır.

Yine her iki şirket türünde de kendi içlerinde aynı seviyede çalışanlar arasındaki ücretler arasında belirgin farklılıklar bulunmamaktadır. Sürecin başlangıç safhasındaki aile şirketlerinde yapılan iş ile alınan ücret arasında dengesiz bir durum olduğu görünmektedir. Ayrıca bu şirketlerde başarıyı ücretle ödüllendirme oranı da çok düşüktür. İşten ayrılmanın önemli bir bölümü de ücret nedeniyle olmaktadır.

Sektörel bazda diğer firmalarla kıyaslandığında çalışanların daha düşük ücret aldığı yönündeki algı da oldukça yüksektir. Sürecin ileri safhasındaki şirketlerde ücret cezp ediciliğini korurken sürecin başlangıcındaki şirketlerde ücret cezp edici olmamaktadır.

Performans değerlendirme sıklıklarının göz önüne aldığımızda süreçte daha ileri safhada bulunan aile şirketlerinin bu konuda daha etkin oldukları gözlemlenmektedir. Ayrıca yapılan bu değerlendirmelerin personelle paylaşılması ve sonuçların dikkate alınması bu şirketlerde daha fazladır. Sürecin başlangıcındaki şirketlerde performans değerlendirme sonuçlarının

personelle paylaşılma düzeyi çok düşüktür. Üst pozisyonlara yükselmede performansın bir kıstas olarak kullanılması sürecin ileri safhasındaki şirketlerde çok daha fazla görünmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının motivasyonu arttırmadaki etkisi sürecin başlangıcındaki şirketlerde oldukça düşüktür. Yine bu şirketlerde performans değerlendirme kriterlerinin personel tarafından bilinme oranı da oldukça yetersizdir.

Kurumsallaşma sürecinin ileri safhasındaki aile şirketlerinde aile anayasasının oluşturulması ve uygulanması orta seviyelerde iken bu durum sürecin başlangıcındaki şirketlerde düşük düzeydedir. Ayrıca aile anayasasında aile üyelerinin görev ve yetkilerinin net olarak tanımlanması sürecin ileri safhasında gerçekleşmektedir.

Kurumsallaşma sürecinde ileri safhalara doğru gidildikçe aile dışından olan yöneticilerin sayısında da artış olmaktadır. Aynı şekilde aile şirketinin sahibi profesyonellerin fikir ve önerilerini daha fazla dikkate almaktadır. Yönetim kurulu toplantılarının yapılma sıklıkları artmakta ve alınacak kararlarda şirketin beklentileri kişisel beklentilerden daha fazla öne çıkmaktadır.

Aile üyeleri kurumsallaşma seviyesi yükseldikçe kurumsallaşmaya daha sıcak bakar hale gelmektedir. Aynı zamanda kurumsallaşma sürecinin şirketin büyümesine ve gelişmesine katkı sağladığı fikri de kurumsallaşma seviyesi arttıkça daha fazla belirginleşmektedir.

Araştırmada kurulan; “Kurumsallaşma sürecinin ileri safhasındaki şirketler sürecin başlangıcındaki şirketlere göre insan kaynakları yönetim fonksiyonları bakımından farklılaşırlar” hipotezini test etmek için alt hipotezler kurulmuştur.

Bunlar: “Kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları planlamasında, iş analizi ve iş tanımlarında, insan kaynakları temin ve seçiminde, eğitim ve kariyer planlamasında, ücret yönetiminde ve performans değerlendirmede gelişme söz konusudur”. Bu alt hipotezlerde yer alan önermelerden iş analizi ve iş tanımları, eğitim ve kariyer planlaması, performans değerlendirmesi için kurulanların alt hipotezlerini tamamen desteklediğini, insan kaynakları planlaması için kurulan önermelerin %75’inin alt hipotezlerini desteklediği, insan kaynaklarının temin ve seçimi için kurulan önermelerin %88’inin alt hipotezlerini desteklediği, ücret yönetimi için kurulan önermelerin ise %75’inin alt hipotezlerini desteklediği görülmüştür. Dolayısıyla kurulan hipotezin doğruluğu büyük oranda desteklenmiş olmaktadır.

Kurulan ikinci hipotez: “Kurumsallaşma sürecinin ileri safhasında olan aile şirketlerinde kurumsallaşma göstergeleri, sürecin başlangıcında olan şirketlere göre daha ileri düzeydedir”. Bu hipotezi test etmek için kurulan alt hipotezler de:

“Kurumsallaşma sürecinin ileri safhasında olan aile şirketlerinde aile anayasasının uygulanması, yönetimin profesyonelleşmesi, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakışı ve aile üyelerinin değer yargılarının etkinliği daha fazladır”. Bu hipotezi test etmek için kurulan alt hipotezlerde yer alan önermelerden aile anayasası, aile üyelerinin kurumsallaşmaya bakışı ve aile üyelerinin değer yargıları için kurulan önermelerin alt hipotezlerini tamamen desteklediği,

yönetimin profesyonelleşmesi için kurulan önermelerin %80'inin alt hipotezlerini desteklediği görülmüştür. Dolayısıyla kurulan bu hipotezin de doğruluğu büyük oranda desteklenmiş olmaktadır.

Yapılan araştırmada bir personelin çalıştığı şirketin kurumsallaşma sürecinin neresinde olduğunu %87.1 doğrulukla tahmin ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bir personelin şirketinin kurumsallaşma sürecinin başlangıç safhasında olduğu tahmin edildiğinde bu tahmin %67.4 oranında doğru iken kurumsallaşma sürecinin ileri safhasındaki olduğunda tahminin doğruluk oranı %93.5'e yükselmektedir.

Yine araştırmanın sonucuna göre, şirketlerin kurumsallaşma sürecinin neresinde bulunduğunu belirlemede etkili olan en önemli konu performans değerlendirme olmuştur. Sürecin hangi aşamasında bulunduğu konusunda; performans değerlendirme toplantılarının ne sıklıkla yapıldığı, şirkette gösterilen performans göre ücretle ödüllendirme yapılması, şirket tarafından eğitim verilme sıklığı, performans ölçme sonuçlarının personelle paylaşılma sıklığı ise en önemli değişkenler olmuştur.

Sonuç olarak; aile şirketleri ülke ekonomilerini ayakta tutan en önemli yapı taşlarındandır. Bu şirketlerin mevcudiyetleri bu derece önemli iken hayatta kalabilmeleri ve büyümeleri adına yapılması gerekenler arasında ilk sıraya kurumsal bir yapıya kavuşmalarını koyabiliriz. Kurumsallaşma kararı almakla yönetim yapısını değiştireceği iradesinde bulunan girişimci, insan kaynağına da bakış açısını değiştirmekte, işi profesyonellere devretmeye başlamaktadır.

Kurumsallaşma süreci esnasında değişim yaşanan en önemli alanlardan biri de insan kaynaklarında yaşanan değişimdir. Sürecin başlangıcında var olan insan kaynakları ile ilgili planlamalar, iş ile ilgili analiz ve tanımlar, insan kaynağının temin ve seçimi, eğitim ve kariyer planlama, ücret yönetimi ve performans değerlendirme konularında süreç ilerledikçe müspet yönde değişimler ve gelişmeler yaşanmaktadır. Bir başka ifade ile kurumsallaşma sürecinin ileri safhasına ulaşan bir şirkette insan kaynakları çok daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir.

Sürecin ileri safhasındaki aile şirketlerinde aile üyeleri ile aileden olmayan profesyonel çalışanlar arasındaki sinerji ve uyum, sürecin başlangıcındaki aile şirketlerine oranla çok daha fazla olmaktadır.

5.9. Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasındaki Rolü

Aile şirketleri geleneksel kültürden örgüt kültürüne geçişleri her zaman kolay olmamıştır. Çalıştıkları sektörde yerleşik örgüt kültürü ile aile şirketinin kuruluşundan itibaren sahip olduğu geleneksel kültürünün örtüşmesi ve birbirine uyumu aile şirketinin geleceği stratejik planı açısından son derece önemlidir.

Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans öğrencilerinden Benan Kurt 2009 yılında hazırlamış olduğu yüksek lisan tezinde örgüt kültürünün aile şirketlerinin kurumsallaşmasında ki rolünü araştırmıştır.

Örgüt kültürünün şirketleri başarıya ulaştırabilmesi için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Örgüt üyelerinin davranışlarına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler örgütlerin kurumsallaşmasında önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle örgüt üyelerinin; dış çevreden gelen tehlikelere strateji, kapasite ve yetenek geliştirerek adapte olabildiği kültürler güçlü olarak ifade edilmektedir. Bir örgütte kurumsallaşmayı destekleyen bir örgüt kültüründen söz edebilmek için; çalışanların değer yargıları, tutumları, inanç ve değerleri oldukça önemlidir. Zira örgüt kültürü çalışanların kültürü ile etkileşim içindedir ve örgüt içinde kullanılan lisan örgüt içinde kullanılan iş yapma biçimine teknoloji, araç ve gereçler kadar etki etmektedir.

Örgüt kültürü diğer tüm şirketlerde önemli olmakla birlikte aile şirketlerinde kan ve duygu bağından ileri gelen ortak inanç ve değerlerin olması sebebiyle daha fazla önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ülke ekonomilerine önemli ölçüde katkı sağlayan aile şirketlerinin varlıklarını sürekli kılarak kurumsallaşmaları üzerinde durulması gereken bir konudur.

Şirket sahipliğinin ya da kontrol gücünün önemli bir bölümünün aynı aile üyelerinin elinde bulunduğu şirket olarak tanımlanan aile şirketleri diğer şirketlerden farklı olarak aile, miras ve akrabalık kavramlarının da önem teşkil ettiği bir yapıya sahiptir. Bu açıdan bakıldığında, aile şirketlerinin en belirgin özelliği ailenin yönetimi etkilemesi ve kontrolü elinde bulundurmasıdır. Aile şirketlerinin kurumsallaşma konusunda zorlanmaları ülke ya da toplumdan bağımsız olarak dünyadaki tüm aile şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bu durumun en önemli nedeni ise aile şirketlerinin ülke ya da kültür farkı olmaksızın evrensel birtakım dezavantajlara sahip olmasıdır. Bu dezavantajlara örnek olarak akraba kayırma (nepotizm), miras kavgaları, aile içi rol çatışmaları ve aile-iş ilişkilerinin birbirine karıştırılması sıralanabilir. Bu nedenle aile şirketleri alanında yapılan çalışmaların önemli bir bölümü yönetim sorunları ile ilgilidir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, pazardaki gelişmeler ve içsel yönetim işlevlerinin yerine getirilmesine bağlıdır. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşmasında kültür önemli bir faktördür. Aile içi dengeler, aile üyelerinin birbiri ile ilişkileri, eğitimleri, ailenin temel saydığı ilkeler ve değer yargıları, hem kurucuyu hem de şirketi etkilemektedir. Aile şirketlerinin yaşadığı en büyük sorun; aile ve şirket kavramının birbirine karıştırılmasıdır. Çalışanların yetenek ve deneyimleri yerine kan bağının ön plana çıkması, aile üyelerinin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının istihdam edilmesi, hızlı terfiler hatta bazen kişilere özgü konumlar yaratılması gibi uygulamalar aile şirketinin kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Şirketi büyütmek ve sürekliliğini sağlamak için çalışanlar ve aile üyeleri üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelidir. Yenilikçi düşünceye ve stratejik planlamaya açık, çalışanlara destek veren, hedeflere bağlı, bilgiyi paylaşan, bütünü görebilen bir örgüt kültürünün varlığı aile şirketlerinin kurumsallaşmasında önemli bir etkidir.

Geleceği planlayan, değişimleri öngören, doğabilecek sorunları tahmin edebilen ve gerekli tedbirleri alarak çalışanları ile bilgiyi paylaşan, katılıma destek veren, ekip ruhuna inanan bir örgüt kültürü ile aile ve iş dengesinin kurulması, kişilerden bağımsız bir örgüt yapısının oluşturulması mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşma düzeyini mümkün olan en üst seviyeye çıkarmak isteyen aile şirketleri, kısa vadeli planların yanı sıra, uzun vadeli planlara da yer vermeli; aile planlarının yanı sıra şirket ile ilgili de planlar oluşturmalıdır. Aile içindeki çatışmaları faaliyetleri engellemeyecek bir biçimde hızla çözüme kavuşturmalı ve çözümlerde aile çıkarlarından ziyade iş ve şirket çıkarlarını ön planda tutmalıdır.

Varlıklarını sürekli kılmak isteyen aile şirketleri değişim, büyüme, yenilenme gibi yaklaşımları benimsemeli ve bunu kuşaklar boyu yaşatabilmelidir. İlk kuruluş evrelerinde girişimcilik özelliği önemlidir. Şirketten ayrılan kurucular, şirkete finansal ve duygusal anlamda yatırım yapmışlar ve şirkete güç kazandırmışlardır.

Ancak ilerleyen dönemlerde şirketin devamlılığının sağlanabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Diğer bir deyişle kurucunun desteği ile şirket içinde oluşturulmuş olan üstünlüklerin devam ettirilmesi ve zayıf yönlerin de giderek birer üstünlüğe dönüştürülmesi gerekmektedir.

Yukarıda ifade edilen önerileri dikkate alarak örgüt içinde uygulayan ve mevcut sistemlerini geliştiren aile şirketlerinin kurumsallaşma seviyesi artacağından, aile ve iş ilişkileri dengelenecek ve aile içinde üstlenilen rol ve statüler şirkete taşınmayacaktır. Diğer bir deyişle, işletme fırsat ve ihtiyaçları ile ailenin beklenti ve istekleri birbirinden ayrılacaktır. Bir kurum olmaya özgü davranış, standart ve ilkeler belirlenebilecek, bunların yazılı hale gelmesi kuralların, değerlerin ve sosyal etkileşim kalıplarının oluşmasını sağlayacaktır. Böylece kendine özgü iş yapma usul ve biçimleri olan aile şirketleri, lidere bağımlı bir yönetimden sistemi ve örgütü temel alan bir yönetim biçimine geçmiş olacaktır.

6. SONUÇ

Günümüz yönetim anlayışı ve artan rekabet ortamında şirketlerin varlıklarını sürdürebilmesi için kurumsallaşma vazgeçilemez bir gerekliliktir. Kurumsallaşma ihtiyacı rekabetçi bir ortamda bulunan tüm şirketler için oldukça büyük önem arz etmektedir. Aile şirketleri için bu önemin daha fazla olduğunu hatırlatmak yerinde olacaktır. Çünkü aile şirketlerinin diğer işletmelere göre kurumsallaşmak süreçlerinin hem daha uzun hem de daha zor olduğu bilinen bir gerçektir. Kurumsallaşma sürecinde başarı sağlayan aile şirketlerinin sayısı da henüz olması gereken düzeye ulaşamamıştır.

Literatür bölümünde değinildiği gibi, birtakım üstün yanlarına rağmen aile şirketi olmanın getirdiği aile içi çıkar çatışmaları, inanç, değer ve ilişkilerin ise yansması, değişime kapalı kültür anlayışı, aile dışından çalışan bireylere güven duyulmaması gibi şirket yönetiminde etkisi olan sakıncalar kurumsallaşmayı güçleştirmektedir.

Her ne kadar aile şirketlerinin kurumsallaşmak sorunu dünyadaki bütün aile şirketlerinde görülen bir sorun olsa da, Türk aile şirketlerinin kendine özgü kurumsallaşmayı zorlaştıran kültürel özellikler taşıması ayrı bir sorundur. Büyüğe saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere duyulan güvensizlik, şirkete yabancı ortak almama, aile içinden konu ile ilgili bilgisi ve deneyimi olmayan tanıdıkları istihdam etme gibi kültürel etkenlerin Türk aile şirketleri için yönetim felsefesi oluşturduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması konusunda yapılan araştırmalar, geleneksel yapıdan şirketleşmiş örgüt kültürüne geçişte yaşadıkları sorunlar araştırılmış ve şu sonuçlara varmışlardır:

- ✓ Türk aile şirketlerinin, kültürümüze özgü, büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, bilgi ve uzmanlıktan ziyade, kan bağına dayalı personel istihdam etme gibi rasyonellikle çelişen bir yönetim anlayışına sahip olmalarının yanı sıra, aile şirketi olsun veya olmasın bütün şirketlerin en tipik zafiyeti olan planlamaya ve organizasyona önem vermeden icraya girişme anlayışı gibi birçok faktör, kurumsallaşmanın önündeki en önemli engeller olabilmektedir.
- ✓ Aile şirketi sahipleri, kurumlarını günlük alışkanlıkları ve psikolojilerine göre yönetmemelidirler. Herkesin bildiği sahiplenebildiği ve bir “Aile Anayasası” niteliği taşıyan yazılı kuralların benimsenmesi önemli ve gereklidir. İşi bilme ve işin çekirdeğinden gelme belirli bir büyüklüğe ulaşmak için önemli ancak kalıcılık için yeterli değildir. Sürekliliği sağlayabilmek için önemli olan modern yönetim anlayışı çerçevesinde aile şirketlerinin tabiatında var olan ve diğer şirket türlerine göre avantaj olabilecek özelliklerini de yaşatacak esnekliğe sahip, işletme ve aile ilişkileri boyutunu da kapsayacak şekilde kurumsallaşmanın tamamlanması gerekir.

- ✓ Aile şirketlerinin kurumsal bir yönetim anlayışını benimsediklerini, kurumsallaşabilmek için gerekli olan aşamalara çok önem verdiklerini ancak sermaye şirketlerinden farklı olarak aile şirketlerinde aile, şirket ve mülkiyet çemberleri ve bu çemberlerin farklı yerlerinde farklı aktörlerin yer aldığı belirtilmiştir.
- ✓ Kurumsallaşma sürecine giren aile şirketleri yapısal olarak değişmeye başlamıştır. Bu değişim, yönetsel kademelerden şirketin iş yapma biçimlerine kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Bu değişimden etkilenen bir diğer yapı da insan kaynaklarıdır.
- ✓ Şirketlerin hedeflerine ulaşmalarında insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde kullanılması çok önemlidir. Şirket içerisinde oluşturulacak kurum kültürü, ortak değerler, misyon ve vizyonun oluşmasında etkili olmaktadır. Bu kültürün oluşmasında insan kaynakları yönetiminin payı azımsanmayacak seviyededir.
- ✓ Kurumsallaşma sürecinde personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçiş olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları da sürecin ilerlemesiyle bağlantılı olarak değişim göstermektedir.
- ✓ Geleceği planlayan, değişimleri öngören, doğabilecek sorunları tahmin edebilen ve gerekli tedbirleri alarak çalışanları ile bilgiyi paylaşan, katılıma destek veren, ekip ruhuna inanan bir örgüt kültürü ile aile ve iş dengesinin kurulması, kişilerden bağımsız bir örgüt yapısının oluşturulması mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, kurumsallaşma düzeyini mümkün olan en üst seviyeye çıkarmak isteyen aile şirketleri, kısa vadeli planların yanı sıra, uzun vadeli planlara da yer vermeli; aile planlarının yanı sıra şirket ile ilgili de planlar oluşturmalıdır. Aile içindeki çatışmaları faaliyetleri engellemeyecek bir biçimde hızla çözüme kavuşturmalı ve çözümlerde aile çıkarlarından ziyade iş ve şirket çıkarlarını ön planda tutmalıdır.

Yapılan araştırmalarda ortak görüş: Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği çok zor olsa da imkânsız değildir. Yapılan araştırmalarda aile şirketlerinin gelecek nesillere sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için şirketin üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise alt düzeyde tutacak yeni stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir. Aile ve işletme sınırları netlikle çizilmeli, rollerin birbirine karışmaması önlenmelidir. Bu amaç doğrultusunda aile kendi içerisinde bu sistemi uygulayamıyorsa profesyonel kişiler olarak tanımlanan aile şirket danışmanlarından destek alabilir. Danışmanlık hizmeti alma kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri için çok büyük bir adımdır. Danışmanlık hizmeti alınmasıyla birlikte değişim ve beraberinde kurumsallaşma süreci kolaylaşmış olur. Danışmanlık hizmeti alan işletmeler, şirket yöneticilerinin kendilerinin göremediği ancak var olan dezavantajlı durumu ortadan kaldırır veya aza indirir, rekabetçi ortama uyum sağlamaya yardımcı olur.

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

Kurumsallaşma için ayrıca şirket yöneticilerine ve çalışanlarına sürekli eğitimler verilmelidir.

Kurumsallaşma sürecinde şirket sahipleri kadar ülkedeki yetkin danışman, uzman sıkıntısı da ayrı bir problemdir. Kurumsallaşma yoluna girmiş olan şirketlerde, şirketi kapanma noktasına getirmiş olan ehil olmayan danışman yönlendirmeleri, diğer aile şirketlerine de kurumsallaşması noktasında kötü örnek olmuştur. Konusunda ehil akademisyen ve uzmanlarla aile şirketleri buluşturulmalı ve işletme yönetimleri profesyonel danışmanlık hizmeti almalıdırlar.

Günümüzde işletmeler ve ürünleri arasında yoğun bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Rekabetçi piyasada müşterileriyle yakın ilişki kurma ve pazardaki rekabeti yönlendirebilmesi, kendi performansını arttırabilmesi için çok önemlidir. Gerek ürün gerekse hizmet sektörlerinde teknolojik ve modern yöntemleri kullanmaya dikkat edilmelidir. Yenilikçiliği elinde bulunduranlar sektörlerine yön verebilirler.

Aile işletmelerinin yöneticilerine sosyal çevreye karşı sorumlulukları hatırlatılmalı ve bu konuda bilinçlendirme yapılarak sosyal çevreye hesap verebilirliği sağlanmalıdır.

Sonuç olarak aile şirketleri için kurumsallaşma bir süreçtir ancak kurumsallaşmayı şirket yöneticileri kabullenip bu yolda uygulanması gereken her yöntemi uygulayabildikleri sürece kurumsallaşabilirler.

KAYNAKLAR

- Adler, Paul S., Bryan B. (1996). Two types of bureaucracy: enabling and coercive, *Administrative Science Quarterly*, 41(1)
- Adsan, Ebru - Eren Gümüştekin, (2005), "Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kütahya İli Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs.
- Ak, A. G. B. (2004). İç Denetimin Yönetim Aracı Olarak Kullanılması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2).
- Ak, G. B. (2010), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği", Adnan Menderes Üniversitesi, S.B.E. Yüksek Lisans Tezi
- Akdoğan Habib, Seyrek İsmail.(2004). "Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği", İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1,
- Akıntürk, T. (1994), *Medeni Hukuk*, Savaş Yayınları, Ankara: 188
- Alacaklıoğlu, H. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İSO Yayınları, No: 2004/5, İstanbul. ARSLAN Elif Türkan, "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilimleri." Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Alayoğlu, N. (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları: 42, İstanbul,
- Alayoğlu, Nihat, (2006), "Aile İşletmelerinde Genç Neslin ve Lider Adayının Yetiştirilmesinde Mentorluk (Mentoring) Uygulamalarının Rolü ve Önemi", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan.
- Alkış, H., & Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi:(Haddehaneler) Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 21(76), 73-92.
- Alcorn, P. B., (1986), "Success and Survival In The Family Owned Business", Warner Books Inc., USA, s. 27.
- Altınkaynak, S. K. (2007). *Küçük Ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).

- Ankara Sanayi Odası, (2005), "Aile Şirketleri; Değişim Ve Süreklilik", Ankara Sanayi Odası Yayınları, Haziran, s.12.
- Ansay, T. (1971). Çağdaş anonim şirketlerin sorunları ve Türk anonim şirketleri. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 7, Zonguldak.
- Apaydın, F.(2009). Kurumsal Teori VEe İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1.
- Argüden, Y. (2002), "Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi [http://www.arge.com/tr/makaleler/aile-sirketlerinde-kusak-degisimi/](http://www.arge.com.tr/makaleler/aile-sirketlerinde-kusak-degisimi/) Erişim Tarihi: 14/06/2016
- Arslan, R. Ve Sayılı, H.(2006).Örgütlerin Kurumsal çevreye uyumuna etki eden sosyal süreçler, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.11,S.1.
- Arslan, E. T., (2006). "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri", Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Arslan, E. T. (2008). Aile şirketlerinde profesyonel yöneticinin ikilemleri (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Aslan,İ. Ve Çınar,O. (2010). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma Ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 2, Sayı 1, 2010 ISSN: 1309 -8039
- Astrachan, J., Klein, S., Smyrnios, K., (2002). "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem," Family Business Review, Vol.15, No1, pp.45-58.
- Aşan, C.(2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi, T.C. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Ataman, G. (2001). İşletme yönetimi temel kavramlar ve yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, K. (2001). "Okul kültürü", Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi, 23,
- Ateş, Ö., (2003), "Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE, Ankara.

- Ateş, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.
- Aydın, Mustafa.(1994). Eğitim Yönetimi . Hatipoglu Yayınları. Ankara.
- Aytaç, Tufan. (2003). "Post- modern Eğitim Yöneticisi", 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16- 17 Mayıs 2002) Bildiriler, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 191, Mayıs.
- Bakan İ. ve diğerleri (2006), Aile İşletmelerinde Yeni Neslin Eğitimi: Bir Alan Çalışması, İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 332.
- Bayrak Kök, Sabahat, (2005), “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi ve Kurumsallaşma İhtiyacı”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs.
- Baraz, Barış, (2006), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri”, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 2,.
- Barnes, Louis B.-Hershon, Simon A., Transferring Power In The Family Business, Small Business Part III, Harvard Business Review, No.21187.
- Başaran, Ş. (1991), Anonim Şirket Olarak Kurulmuş Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının İncelenmesi, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul,.
- Bek, Hafızullah (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama)”, Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.
- Bilgin, Naciye (2007). Aile Şirketleri Kurumsal Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Boons, Frank ve Lars Strannegard (2000), “Organizations Coping with Their Natural Environment”, International Studies of Management & Organization, 30 (Fall), 3.
- Bowman, N., (1991), “Transferring Management In The Family Owned Business”, U.S., Small Business Administration , Emerging Business Series, www.sba.gov/library/pubs/eb-1.pdf, 06/12/2005.
- Bozkurt, İ. (2004), İletişim Odaklı Pazarlama, MediaCat Yayınları
- Bulut Ç., Fiş, A., Aktan, B., Yılmaz, S. (2008). Kurumsal girişimcilik: kavramsal yapı üzerine bir tartışma, Journal of Yasar University, 3 (10), 1389–1416.
- Büte, Mustafa (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Akademik Bakış E-Dergisi, 22, 1-24.

- Büyükbşe Tuba, İsmail Bakan, ve Mehmet Güven. (2004), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiliğin Önemi.” 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi,
- Cadbury, Adrian, (2007), “Family Firms and Their Governance, Creating Tomorrow’s Company from Today’s”, Egon Zehnder International, <http://rru.worldbank.org/Documents/Paperlinks/family-forms.pdf>, 15 Kasım.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct, *Business & Society*, 38 (3).
- Carsrud, A. L., (2004), “Understanding The Complex Relationship Between Family Business, and Ownership”, Bildiri, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 4-11.
- Churchill, N., Hatten, K., (1987). “Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses,” *American Journal of Small Business*, Vol.11, No3, pp.51-64.
- Civan, Mehmet ve Yaşar, Özlem, (2005), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama”, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs.
- Colbeck, Carol L. (2002), “Assesing Institutionalization of Curricular and Pedagogical Reforms”, *Research in Higher Education*, Vol.: 43, No: 4.
- Cox, E.S., (1996), *The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities*, Cornell University: Family Business Research Institute,.
- Coşkun S. Y. ve Gürler G. (2004).Aile İşletmeleri Stratejik Olarak Yönetilebilir mi?, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul: 653.
- Demirbaş, Mahmut (2005). “İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:4, Sayı:7, 2005/1
- Denison, Daniel, (2004), Colleen Lief, John L. Ward. *Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths*, *Family Business Review*, Vol. XVII, No.1, March, ss.61-70.
- Dittenhofer, Mort, (2001), “Internal auditing effectiveness:an expansion of present methods”, *Managerial Auditing Journal*, 16/8 ,
- Dikmen, Çiğdem. (1990), *Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi*, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1-2 (Nisan-Kasım), ss.77-84.

- Dilbaz, S. (2005), Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karaman Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya,.
- Dilli, B.(2013).Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Hesap Verebilirlik, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Dimaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1991). "Introduction", in 'The New Institutionalism in Organizational Analysis', (Ed.Walter W. Powell ve Paul J. DiMaggio), The University of Chicago Press, Chicago.
- Dimaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", American Sociological Review, 48(2).
- Diğer, Ö. (1992). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, İstanbul:1992.
- Dinler, Zeynel, Bölgesel İktisat, Ekin Kitabevi Yayınları, 6. Baskı, Bursa, 2001
- Donnelly, R., 1964. "The family business," Harvard Business Review, Vol.42, No4, pp.93-105.
- Drucker, P.F. (1974). Management: tasks, responsibilities, practice. London: 2.Ed.
- Drucker, P. F. (1996). Gelecek için yönetim. (4.b.), (Üçcan F. Çev.), İstanbul: Türkiye İş Bankası.
- Dyer, W. Gibb, Wendy Handler. (1994), Entrepreneurship and Family Business: Exploring The Connections, Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol.19, Issue 1, , ss.71-81.
- Dyer, Lee and Reeves, Todd: (1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need To Go?", The International Journal Of Human Resource Management, September, pp.656-670.
- Egan, M. Pauline: (1991), "Family Business: A Closer Look", Review of Business, Vol.13, Issue. 1-2,.
- Erdemir, Erkan ve Torlak, Ömer, (2004), "Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir'de Bir Araştırma" 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-, İstanbul Kültür Üniversitesi
- Erdil, Oya, Cigirim, Erşan ve Gök, M. Şahin, (2004), "Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-, İstanbul Kültür Üniversitesi.

- Eryılmaz Feray Ayrıl. (2002). Özel Hastanelerde Kurumsallaşma Düzeyi İle Algılanan Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkiyi Ele Alan Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Family Business School (2011), "Family Business: The Oldest Family Businesses in The World", <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>, Erişim Tarihi: 10.05.2011.
- Ferrel, O. C. ve Steven J. Skinner (1988), "Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations", Journal of Marketing Research, 25 (February), 1.
- Fındıkçı, İlhami, (2005), Aile Şirketleri, Alfa Yayınları:1601, İstanbul, Eylül.
- Fındıkçı, İ.(2011). <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html> Erişim tarihi: 26.06.2016
- Genç Nurullah, Kocasaraç, Sertan, Doğan, Müslüm (2008), "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi" 3.Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul.
- Gersick, K.E., Davis, J. A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Göker A. Z., Üçok T. (2006), Aile işletmeleri ve karar verme süreci, köklü aile işletmelerinde bir uygulama, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı: 46-47, İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Gökçora, İ. H. (2005), Profesyonelliğe saygı, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, 5 (3).
- Gubitta, P.; Giannecchini, M., (2002), "Governance And Flexibility In Family Owned SME (Subject Matter Experts)", Family Business Review, Vol.15, Iss.4, pp.277-297
- Güçlü, N. (2003), Stratejik yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2).
- Güçlü, N., (2003), "Stratejik Yönetim", Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2), s. 61-85.
- Gümüştekin, Gülten E., (2004), "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama", 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan.
- Günel, Rıdvan, (2005), Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Günel, R. (2005), Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devrinde karşılaşılan sorunların tespitine ve bu sorunların çözümüne ilişkin bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.

- Güney, S. (2007), Aile işletmelerinde ikinci nesile devir sürecinde başarı koşulları.
- Güney, Semra (2008), Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi: Ankara, 1. Baskı.
- Güngör Ak, Bihder (2008), Aile işletmelerinin Kurumsallaşmasında Gelecek Nesillerin Eğitiminin Rolü, 3. Aile İşletmeleri Kongresi, 18-19 Nisan 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:78, İstanbul.
- Güngör Ak, B. (2010), Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın işletme başarısına etkisi: Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmeleri örneği.
- Günver, B. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği. T.C. İstanbul Kültür Sitesi Yayınları, İstanbul,.
- Günver A. B. (2004), Aile İşletmelerinin Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile Şirketleri Sempozyumu Kitabı, İstanbul.
- Hall, Richard H. (1968), "Professionalization and Bureaucratization", American Sociological Review, 33 (February.), 1
- Hatipoğlu, M. (2006). Aile İşletmelerinde Aileden Gelen Yöneticilerle Profesyonel Finans Yönetici Çatışmaları, Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar: Eylül.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1989), Management Concept and Effective Practice, Third Edition, West Publishing Company, New York
- Hodgetts, R.M. ve Kuratko, D.F. (1989). Effective small business management. San Diego: Hartcourt Brace Jovanovich.
- Holm P. (1995). The dynamics of institutionalization: transformation process in norwegian fishers, Administrative Science Quarterly, 40 (3).
- Şahin, Ali.(2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, Maliye Dergisi Sayı 159, Temmuz-Aralık.
- İbicioğlu, Hasan ve Özdaşlı, Kürşat, (2004), "Isparta Aile İşletmeleri Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi İlkelerine Yönelik Tutumlarının Ölçülmesine İlişkin Bir Araştırma", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- İbicioğlu, H. ve İşler, D. B. (2005). İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kültür İlişkisine İlişkin Göller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi.
- İşçi, M. (1996) Davranış Bilimleri, Der. Yayınları, İstanbul: 22.

- Jaworski, B. J. ve K. A. Merchant (1988), "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3
- Kaba, Gülşah.(2007). İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kamiloğlu, Sinem (2003), "Merkez Bankalarında İç Denetim: Avrupa ve Amerika MB'lerinin İncelenmesi ve TCMB için bir Öneri", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Haziran 2003.
- Karabacak, E. (1993). Medyanın tüketici davranışı üzerindeki etkisi ve pazarlama yönetimi açısından önemi, (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi 1993), Konya.
- Karademir, Bahattin, A. Danışman, B. Büyükiz, (2006), "İşletmelerin Yaşam Seyrinde Ailenin Rolü", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2000), Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma, (Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi), İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul: 18.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma (2. B.), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, Ebru (2003). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (2. Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu Ebru, (2004), Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat, İstanbul, Ağustos.
- Karpuzoğlu, Ebru, (2004), "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Karpuzoğlu, Ebru, "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18-Nisan-2004, İstanbul Kültür Üniversitesi (Sürelî Yayın Ve Bildiri)
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News", Organizational Dynamics, Vol. 21, No: 3, ss. 59-71
- Kırım, Arman., (2001), "Aile Şirketlerinin Yönetimi", Şirket Kültürü Dizisi:293, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, s.3.
- Kırım, Arman, , Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık; 2.Baskı, İstanbul, Aralık 2003.

- Kiracı, Murat ve Alkara, İbrahim (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma:Alanya-Eskişehir Örneği, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: XI, (1).
- Knight, A., Private Enterprise and Public Intervention: The Lourtaulds Experience, George Alex Unwin Ltd., London, 1974.
- Koçel,T., (2003),İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9.Baskı,Beta Basım Yayım Dağıtım, s.485.
- Koçel, Tamer; (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 10. Bası, Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel Tamer, (2010), İşletme Yöneticiliği,Beta yayınları,İstanbul,.
- Kula, Veysel, (2003), “İşletmelerde Yönetim Devri Planlaması:Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, AKÜ Yayını, 22-24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Kurloff, Arthur, Hemphill, John (1988), Starting and Managing the Small Business, 2nd ed. New York, Mc Graw Hill Inc.
- Kurloff, A., Hemphill Jr. John M. ,(1993), Starting and Managing the Small Business, Mc Graw Hill Inc., New York.
- Leenders, M., Waarts, E., (2003). "Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation", European Management Journal, Vol. 21, No.6, s.686 – 697.
- Lansberg, I., (1999), Succeeding Generations: “Realizing the Dream of Families in Business”, Boston, Harvard Business School Press, p:3.
- Lau, Chung-Ming; David K. Tse, Zho Nan. Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction, Journal of International Business Studies, Vol.33, Issue 2, 2002, ss. 533-550.
- Levinson, H.,"Conflicts that plague family businesses", Harvard Business Review, Mart-Nisan, 1971.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H. ve Frandt, P. M. (1994), Management Challenges in the 21st Century, West Publishing Company, New York.
- March, J.G. (1996), “Continuty and Change in Theories of Organizational Action”, Administrative Science Quarterly, 18, 2,.
- Memiş, A. G. D. M. Ü. (2007). Türkiye’deki iç Denetim Profiline Belirlenmesine ilişkin Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).ISO 690
- Menteş, A.(2009).Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, İstanbul: Derin Yayınları.

- Meşe, B. (2005), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze-2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Mizruchi, M.S. ve Fein, L.C. (1999). "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, 44(4).
- Mohr, L.A., Webb D. J., Haris E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? the impact of corporate social responsibility on buying behavior, *The Journal of Consumer Affairs*, 35 (1)
- Mucuk, İsmet, (2001), Temel İşletme Bilgileri, İstanbul, Türkmen Kitabevi,.
- Müftüoğlu Tamer; (2003), Girişimciler için İşletme Yönetimi, Ankara, (Editör Tülin Durukan),Gazi Kitabevi.
- Nas, A., (2000),"Aile Şirketlerine Doktor Lazım" <http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2000/02/20/182607.asp>, *Hürriyet Gazetesi* - Erişim Tarihi 09.06.2013
- Nee, V. (2001). "Sources of the New Institutionalism", in 'The New Institutionalism in Sociology', (Ed. Mary C. Brinton ve Victor Nee), Stanford University Pres, USA.
- Neubauer, F.-A. Lank (1998), *The Family Business, Its Governance For Sustainability*, Macmillan Press, New York.
- Onal, Güngör (1995), Temel İşletmecilik Bilgisi, İstanbul Türkmen Kitabevi
- Özalp, Ş. (1971). *Küçük İşletmeler*: 38, Ankara.
- Özalp, Ş.(1971). *Küçük İşletmeler*, Ankara.
- Özcan, K.(2011). Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2011/1, Sayı:13
- Özdevecioğlu, M. (2004). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki bazı engeller, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2).
- Özilhan, T., 2002. Özel sektörün ihtiyacı: kurumsal yönetim, *Görüş*, Mart 2002, 6– 7.
- Özkanlı, Ö. (2000), *Kadın Akademisyenler*. A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara,.
- Özler, Hayrettin vd.(2006). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma" *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı 17.
- Paksoy, H. Mustafa, Abdullah Soysal, ve Mehmet Özçalıcı. (2009)."Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde Bir Araştırma." *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (Akad)* 1.1

- Papatya, G.; Hamşioğlu, B.,(2004), "Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk-Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama", Bildiri,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı ,İstanbul Kültür Üni.Yayımları, İstanbul 17-18 Nisan s:264-274.
- Parson, T. (1960). Structure and process in modern societies, Glencoe, IL: Free Press.
- Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul: Kültür Üniversitesi.
- Post, J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J. (1996). Business and Society, (8'th Ed.), New York: McGraw-Hill Inc.
- Poza, E. (1989), Smart Growth: Critical Choices For Business Continuity and Prosperity, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.
- Sağlam, Mehmet; (1979), Örgütsel Değişme, Todai Yay., Yayın No.185, Doğan Basımevi, Ankara,.
- Sağlam, N., (2002), "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma", Sanayide Yeni Ufuk, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, Sayı:22.
- Sargut, A.Selamli.(2000).Strateji İkamesi olarak Öykünmecilik Eş biçimlilik:Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli", 7. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Başkent Üniversitesiİktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E., (2010), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Selznick, Philip. Institutionalizm "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, Vol. 41, No. 2, June 1996, ss.270-277.
- Serinkan, Celalettin ve Cabar, Hasan (2008), KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi, C. 5, S. 1
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2).
- Selznick, P., (1996), "Institutionalism "old" and "new"", Administrative Science Quarterly, 41.

- Smyrniotis, George, George Tanewski, Claudio Romano, Development of a Measure of the Characteristics of Family Business, Family Business Review, vol.XI, No.1, March 1998, ss.49-60.
- Sonfield, M.C., (2002) "First Generation and Subsequent-Generation Family Firms: A Comparison", Hofstra University. www.sbaer.uca.edu/research/sbida/2002/begin.pdf
- SÖNMEZ Asuman, ve Andaç TOKSOY. (2011), "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği." Maliye Finans Yazıları (Doğuş Üniversitesi), no. 92: 51-90.
- Stafford, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon Dane, Mary Winter. (1999), A Research Model of Sustainable Family Businesses, Family Business Review, Vol. 12, No.3, September, , ss.197-208.
- Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement, American Sociological Review, 53(4).
- Şengün, H.İ.(2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Bir Araştırma, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Şengün, H.İ.(2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Bir Araştırma, T.C. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. Şerif: (1998), Yönetim ve Organizasyon, 4. Bs., Konya, Damla Ofset Matbaacılık,.
- Tagiuri, Renato and Davis, John A.: (1992), "On The Goals of Successful Family Companies", Family Business Review, Vol.5, No.1, , pp.43-62.
- Tamer, M. , "Vehbi Koç'suz Dönem, Asıl Şimdi Başlıyor.", Milliyet, 11.02.1998,
- Terzi, A.R. (2000). Örgüt kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik, N.; Uluyol, O., (2005), "Aile Şirketlerinin Yapısal Sorunları;Malatya Sanayi Şirketleri Uygulaması", Atlas Yayın Dağıtım, İstanbul 2005 s.19
- Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal. (1993). İşletme Yönetimi. (1. Cilt) İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Torun, Alev, Ercan, Safiye Neslihan, (2006), "Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan.
- Tosun, K., (1987), İşletme Yönetimi, İstanbul: İşletim İktidadı Yayını.

- Townley, B. Reason's Neglect: (2008), .Rationality and Organizing, Oxford University Press, Oxford,
- Türedi, H. (1992).Muhasebe Denetimi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Basımevi, Trabzon.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi 26470 Eskisehir.
- Uluyol, Osman, (2004), Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler, Medipres, Malatya,
- Upton, N. B. and R. K. Z. Heck; (1997), "The Family Business Dimension of Entrepreneurship", Entrepreneurship 2000. Upstart Publishing Company.
- Ural, T., Balıkcıoğlu, B., (2004). "Aile şirketlerinin kurumsallaşması ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri Örneği" [The relationship between the institutionalization of family business and the cultural values of the business owner: A sample of Antakya and Kayseri], Paper presented at the Istanbul Kultur University 1st Congress of Family Businesses, 17-18 April, Istanbul, Turkey.
- Ural, T. ve Balıkcıoğlu, B. (2004), "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ile Şirket Sahibinin Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki: Antakya ve Kayseri Örneği". I. Aile İşletmeleri Kongresi. İstanbul 17-18 Nisan. s.534-547
- Ural, A., (2009), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Us, A.T. (2003). Geleceğin lideri. İstanbul: İstanbul Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği Yayınları.
- Ülgen, H. , Mirze S. K. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim (1. B.) İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Vago, Marta. (2004), Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants, Family Business Review, Vol.17, No. 1, March, ss.71-80.
- Vural, Beril Akıncı ve Sohodol, Çisil.(2004).Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma“, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18- Nisan-, İstanbul Kültür Üniversitesi
- 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, (Editör Tamer Koçel).
- Yalçın, Azmi ve Günel, Rıdvan, (2006), "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan.

- Yaş, E. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Yazıcıoğlu, O., ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21, Konya.
- Yıldırım, A. F. (2007). Türk aile işletmelerinde kurumsallaşmayı engelleyen aile değerleri üzerine Isparta ilinde bir çalışma (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Yoğun, E.A.(2010). Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği, Akademik Bakış Dergisi, Sayı 19, Ocak – Şubat – Mart .
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. İktisat Fakültesi Mecmuası, 61(2).

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Esra TURAMAN
Doğum Yeri ve Tarihi : Elazığ / 01.01.1984

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Pamukkale Üniversitesi
İ.İ.B.F – Maliye Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Mazlum Kuyumculuk LTD. ŞTİ.
(2011 -)

İletişim

E-Posta Adresi : esraturaman@hotmail.com

Tarih : 13.04.2017