

T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama

Hazırlayan

Zeki Bayram YILDIZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Kırıkkale – Ocak 2014

T.C
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama

Hazırlayan

Zeki Bayram YILDIZ

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR

Kırıkkale – Ocak 2014

ONAY

Zeki Bayram YILDIZ tarafından hazırlanan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma,tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

[imza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

[İmza]

[Unvanı, Adı ve Soyadı]

Kişisel Kabul Sayfası

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama”adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

Tarih : 03.01.2014

Adı Soyadı: Zeki Bayram YILDIZ

İmza:

ÖNSÖZ

Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama başlıklı bu çalışmada Ankara'nın farklı bölgelerinde bulunan aile şirketlerinin kurumsallaşması sırasında karşılaşılan zorluklar ve kurumsallaşmış şirketlerin yönetilmesinde karşılaşılan problemler ele alınmıştır. Kurumsallaşmanın önemi üzerinde durulmuştur.

Bu çalışmada bana her türlü desteği veren, bilgi ve belge temin ve yorumlaması noktasında her zaman yönlendirmelerde bulunan sayın hocam Prof. Dr. Mahmut ÖZDEMİR Bey'e teşekkür ederim.

Her zaman olduğu gibi bu süreçte de beni yalnız bırakmayan ve bana her türlü desteği veren aileme de sonsuz sevgilerimi sunarım.

Saygı ve şükranlarımla.

Zeki Bayram YILDIZ

ÖZET

YILDIZ, Zeki Bayram. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Ankara İlinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2014

Aile, duygusal ilişkilerin hüküm sürdüğü bir birlikteliktir. Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır. Ağır rekabet koşulları altında ülke ekonomileri için çok önemli olan aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmesi kolay değildir. Aile şirketlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişen düzene uyum sağlamaları ve kurumsallaşmaları gereklidir. Aile şirketleri açısından kurumsallaşma, aile ilişkilerinin kurumsallaşma yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Kurumsallaşma, aile şirketlerinin sürdürülebilir büyüme ile varlıklarını devam ettirebilmeleri için en etkili araçtır.

Anahtar Kelimeler: Aile, Aile Şirketi, Kurumsallaşma

ABSTRACT

YILDIZ, Zeki Bayram. Institutionalization at Family Companies: A Workshop at Ankara, Thesis of Master of Degree, Kırıkkale, 2014

Family is a togetherness which is guided with emotional relationships. Family Company is an institutional company that is firstly governed by entrepreneur from family and then mostly the whole family becomes busy with the company. It is not easy for the family companies that are important for the country economy to maintain their existence with the hard rivalry conditions. To maintain their existence, family companies need to accommodate to changing systems and institutionalize. Institutionalization means for the family companies that their family relationships will become more systematic via institutionalization. Institutionalization is the most effective way for the family companies to maintain their existence by a continuing development.

Keywords: Family, Family Company, Institutionalization

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Aile Şirketleri ve Kapitalist İşletmeler Arasındaki Farklılıklar

Tablo 2. Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arasında Çatışma Yaşanmasına Neden Olabilen Görüş Farklılıkları

Tablo 3. Sosyal Sorumluluğun Temelleri

Tablo 4. Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Başarılı Aile Şirketleri İçin Yol Haritası

Şekil 2. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİ

1. AİLE ŞİRKETLERİ.....	3
1.1. Aile Şirketi Kavramı ve Önemi.....	3
1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri.....	7
1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri.....	8
1.4. Aile Şirketi Türleri.....	12
1.4.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri.....	13
1.4.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri.....	16
1.4.3. Gelişmiş Aile Şirketleri.....	18
1.4.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri.....	19
1.4.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri.....	22
1.5. Aile Şirketlerinin Avantajları.....	22
1.5.1. Finansal Avantajlar.....	23
1.5.2. Ailenin Özverisi.....	24
1.5.3. İtibar.....	24
1.5.4. Hızlı Karar Alma.....	25
1.5.5. Güçlü Örgüt Kültürü Oluşturma.....	25
1.5.6. Dinamizm.....	26
1.5.7. Çalışan Bağlılığı ve Güven.....	27

1.5.8. Aile Kültürü.....	27
1.5.9. Yönetmel Avantajlar.....	28
1.5.10. Uzmanlık ve Deneyim.....	30
1.6. Aile Şirketlerinin Dezavantajları.....	30
1.6.1. Finansal Dezavantajlar.....	30
1.6.2. Adam Kayırma (Nepotizm).....	31
1.6.3. Yönetim Açısından Sorunlar.....	34
1.6.4. Aile ve İş Kavramlarını Birbirinden Ayıramama.....	35
1.6.5. Tutuculuk.....	37
1.6.6. İş Tanımlarının Yapılmaması.....	38
1.6.7. Güç Kavgası.....	38
1.6.8. Kuşak Çatışması.....	39
1.6.9. Aile Üyeleri Arasında Rekabet.....	41
1.6.10. Yönetimi Devretme.....	41
1.6.11. Profesyonelleşememek.....	42
1.7. Aile Şirketinin Başarısı İçin Yapılması Gerekenler.....	44

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA.....	48
2.1. Kurumsallaşma Kavramı.....	48
2.2. Kurumsallaşmanın Nedenleri.....	53
2.3. Kurumsallaşmanın Alt Boyutları.....	55
2.3.1. Formalleşme.....	55
2.3.2. Profesyonelleşme.....	57
2.3.3. Sosyal Sorumluluk.....	59
2.3.4. Tutarlılık.....	61
2.3.5. Özerklik.....	62
2.3.6. Şeffaflık.....	63
2.4. Kurumsallaşma Süreci.....	64

2.5. Aile Anayasası.....	69
2.6. Aile Meclisi.....	74
2.7. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Genel Özellikleri.....	77
2.7.1. Yönetim İşlevleri.....	81
2.7.1.1. Planlama İşlevleri.....	81
2.7.1.2. Örgütlenme İşlevi.....	84
2.7.1.3. Yürütme ve Koordinasyon İşlevi.....	85
2.7.1.4. Denetim İşlevi.....	87
2.7.1.5. Çevre İle İletişim.....	88
2.8. Aile Şirketinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutları.....	89
2.8.1. Formalizasyon	89
2.8.2. Profesyonelleşme.....	90
2.8.3. Ailenin Kurumsallaşması.....	90
2.8.4. Aileden Bağımsızlık.....	92

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

3. BİR UYGULAMA.....	93
3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	93
3.2. Evren ve Örneklem.....	93
3.3. Verilerin Analizi.....	93
3.4. Sonuç ve Tartışma.....	120
4. KAYNAKÇA.....	125

GİRİŞ

Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir. Aile şirketlerinin en önemli özelliği, aile ve işletmenin birleşmesi sonucu kendisini diğer işletmelerden ayıran doğası gereği aile sahipliğinden gelen dinamiklere sahip olmalarıdır. Bu dinamikler sadece işletmenin performansını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve gelecek zamanlara devredilmesini de etkilemektedir. Zira burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedir.

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, ortaya çıkabilecek sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin sonraki yıllarında olası sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulması çok önemlidir. Dolayısıyla aile şirketlerinin gelecekte de var olmalarını sağlamak için, profesyonelce yönetilmeleri çok büyük bir önem taşımaktadır. Aile şirketleri, aile fertlerinin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Burada aile üyelerinin yıllara dayanan deneyimleri söz konusu olması doğal olmakta, bununla birlikte işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir. Zira küreselleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile üyelerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir. Son yıllarda küreselleşme ile birlikte ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal, teknolojik vb. alanlarda yaşanan değişimler şirketleri de etkilemektedir. Küresel anlamda yaşanan ekonomik krizler, şirketler arası küresel rekabetin artması, daha dinamik ve istikrarlı şirket yapılarını, başka bir ifadeyle kurumsallaşmayı

zorunlu kılarak, aile şirketlerinin taşıdığı farklı özellikler kurumsallaşmayı daha da önemli hale getirmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ise değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını korumaları, etkinliklerini sürdürdükleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası platformda söz sahibi olabilmeleri için gereklidir. Aile şirketleri açısından kurumsallaşma, aile ilişkilerinin kurumsallaşma yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde, bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak daha kolay olur. Yeni iş olanakları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine hareketlilik kazandırır. Aile kültürü, şirketteki baskın değerleri ve tutumları belirlerken aile üyelerinin oluşturduğu değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Ayrıca daha az bürokrasi, karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşma ile bir bakıma şirketin örgütsel verimliliği artırılarak rekabet üstünlüğü elde edilir.

Aile şirketlerindeki kurumsallaşmayı konu alan bu çalışmanın birinci bölümünde aile şirketi kavramı üzerinde durularak aile şirketlerinin özellikleri, kurulma nedenleri, güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili bilgi verilecektir. İkinci bölümde, kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşmanın unsurları ve süreçleri ile aile şirketlerinde, aile ilişkilerinin ve şirketin kurumsallaşmasında rol oynayan unsurlar ve kurumsallaşmış aile şirketinin özellikleri konu edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. AİLE ŞİRKETLERİ

Aile en basit tanımıyla toplumun en küçük yapı taşı, işletme ise insanlara mal ve hizmet üretmek için kurulan kâr amaçlı bir kuruluştur. Aile reisinin kendi ailesinin geçimini sağlaması ve bunun yanında ailesinin geleceğini garanti altına alması amacıyla kurulan aile şirketlerinin sayısı ve önemi her geçen gün artmaktadır. Aile şirketlerinin sayısındaki bu artış ülke ekonomisine sağladıkları katma değer giderek artmasına ve dolayısıyla önemlerinin daha da artmasına neden olmaktadır. Ekonomik etkileri yanında istihdam oluşturmada, toplumsal ve politik yönden denge unsuru olmada ve bölgesel kalkınmayı desteklemede de olumlu etkileri görülen aile şirketleri günümüzde önemle incelenmesi gereken konulardan biri durumundadır.

1.1. Aile Şirketi Kavramı ve Önemi

Aile şirketleri kavramıyla ilgili olarak çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bütün bu tanımların ortak noktası olarak ise bu şirketlerde yönetim ve mülkiyet yapısının büyük ölçüde bir ailenin etkisinde bulunması görülebilir. Bu etkinin derecesi aile şirketinin türlerine ve ülkelere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aileler bazen hem şirketin sahibi hem de yöneticileri olabilirken, bazı örneklerde ise yönetime doğrudan katılma yerine stratejik kararlara etkide bulunmayı tercih etmektedirler.¹ Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir.²

¹ Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2003, s.36

² Ebru Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001, s.19

Konuyla ilgili akademik çalışmalara bakıldığında, aile şirketi ile ilgili çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Ancak bu konuda üzerinde uzlaşma sağlanmış bir ortak tanım bulunmamaktadır. Aslında bu biraz da normaldir. Zira aile şirketinin kurulma şekli girişimci liderin kişilik özellikleri, ailenin kendisine özgü kültürel değerleri, ailenin genişliği, işletmenin içinde yer aldığı sektör gibi birçok faktör, aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. Dolayısıyla aile şirketlerini belirli bir standarda sokmak, bir tanım etrafında toplamak zordur. Fındıkçı (2005), bir anlamda ne kadar aile şirketi var ise o kadar da tanım yapmanın mümkün olabileceğini ifade etmektedir.³

Aile şirketleri için yapılan tanımların ortak noktalarına bakıldığında işin özünde aile ve işletmenin yer aldığı görülmektedir. Tanımların her birinin konuya başka bir yönden ya da çekim merkezi açısından ele aldığını görüyoruz. Örneğin bazı tanımlarda aile şirketinin aile yönü ve kurucu kişilikleri öne çıkarılırken bazılarında işletmede aktif yönetim içinde olma durumu önemsenmektedir.⁴ Bazılarında mülkiyetin kime ait olduğu, bir başka tanım grubunda ise işin yönetimi öncelik almaktadır.

Vinton aile işletmelerini; “iki veya daha fazla aile bireyinin akrabalık ilişkileri yöneticilik rolleri, sahiplik hakları ile şirketi yönetmeleri ve/veya, sahibinin kurumsal özellikleri varisine aktardığı işletmeler” olarak tanımlamıştır.⁵ Chua ve diğerlerinin tanımına göre ise, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan işletmeler olmaktadır.⁶

Aile işletmeleri aynı zamanda “tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar yanında tek bir ailenin, şirketin stratejik

³ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2008, s.16

⁴ Fındıkçı, s.17

⁵ Karen Vinton, “Keeping the Family Business Healthy: Four Keys to Success” Family Business Resource Centre

<http://www.mindshop.com.au/fambusnews.nsf/479273ad3f258a454a256d5c001d7a43/6698de59849a9f82ca256c5d0020a571?OpenDocument> 30.10.2013

⁶ Jess H. Chua vd., “Defining the Family Business by Behavior” *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University 1999, s.19

kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılar”⁷ olarak da tanımlanmaktadır. Karlöf (1993) aile işletmesi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakmış ve aile işletmesini, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimi olarak ele almıştır.⁸ Bir başka görüşe göre; bir işletmeye aile işletmesi denilebilmesi için hisselerin belirli bir grupta veya ailede toplanmasından ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimine bakılması gerektiği ve eğer yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir ailenin yahut bir grubun hakimiyeti söz konusuysa, bu tür işletmelerin aile işletmesi olarak nitelendirilebileceği savunulmuştur.⁹

Fındıkçı’ya göre (2008) aile işletmeleri tanımlamalarının ortak noktaları; aile, mülkiyet, yönetim, işletme ve kültür kavramları olmakta ve bu kavramları aşağıdaki şekilde değerlendirmektedir:¹⁰

- Aile şirketi, ailenin iş kurmuş halidir.
- Aile şirketi, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin çoğunlukla işin içinde yer aldığı bir kurumsal yapıdır.
- Aile şirketi, ailenin kendisine has kültürü ve geleneğinin işe yansıdığı bir sosyal yapıdır.
- Aile şirketi, tek başına girişimci aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları, lider eşi ve çocukları, lider ve kardeşleri, sadece kardeşler ile kuzenler, liderin çocukları, damatları ve gelinleri gibi çeşitli aile üyelerinin versiyonlarında oluşabilen bir birlikteliktir.
- Aile şirketinde çoğu zaman kan bağı olan girişimciler, yönetimin çoğunluğunu ellerinde bulundururlar.
- Aile şirketinde, mülkiyet kavramı önemlidir ve mülkiyet aile aittir.
- Aile şirketinde, ailenin işi, işin aileyi etkilemesi söz konusudur.

⁷ Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007, s.3

⁸ Benght Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin), İnkılap Kitabevi, 1993, s.32

⁹ H. Melih İlter, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2001, s.10

¹⁰ Fındıkçı, s.17-18

- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut varlığın dağılmasını önlemeye yönelik olarak kurulan bir birlikteliktir.
- Aile şirketi, çoğu zaman mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek, birlik ve beraberliğin sürdürülmesini sağlamak amacıyla kurulur.
- Aile şirketi, hâkim karakterler ve karar vericilerin aynı aileden olduğu bir şirket biçimidir.
- Aile şirketi, aile üyesi bireylerin kendi başlarına hayatlarını sürdürmelerini sağlayacak, ekonomik bir birlikteliği sağlayan bir organizasyondur.
- Aile şirketi, ailenin işi, işin aileyi etkilediği ve karşılıklı etkileşimin belirleyici olduğu sosyal bir yapıdır.

Temellerini tamamen rasyonel ilkelere dayandıran işletmeler ile duygusal yoğunluğun yaşandığı aile kurumunun bir araya gelmesinden meydana gelen aile işletmeleri “aile dinamikleri” ve “işletme dinamikleri” faktörlerinin etkisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler.¹¹ Aile işletmeleri, sadece ekonomik olarak değil, gerçekleştirdikleri istihdam ve üretime katılma şekilleri yönünden de çok önemli bir konumdadırlar. Buldukları ülkelerde sosyal ve kültürel yaşamın da yapı taşları konumundaki bu işletmeler, çok önemli işlevleri yerine getirmektedirler.

Aile işletmeleri, genel olarak sahipliği ve yönetimi tek kişiye ya da tüm aileye ait olan işletmeler olup aile, hem işletmenin kurucusu, hem de yöneticisi statüsünde olmaktadır. Aile bağları, yönetimden kimin sorumlu olacağını ortaya koymakta, şimdiki ya da daha önceki yöneticinin varisleri, işletmenin yönetiminde görev almaktadırlar. İşletmenin adı aileyle birlikte gelişmekte, aile üyelerinin davranışları, işletmede çalışsın ya da çalışmasın işletmeye mal edilerek, bu üyelerden birinin işletmedeki konumu o bireyin aile içindeki konumunu da etkilemektedir.¹²

¹¹ Nazan Yelkikalan, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi” *Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12 (2), 2006, s.199

¹² İltar, s.16

Aile bireylerinin işletmedeki görevleri de, aile içerisindeki durumlarına edebilmektedir. Ailenin mevcut kuralları, aile işletmelerinin büyük çoğunluğunda kullanılır. Aile değerleri ve inançları, şirketteki işlerin yapılma biçimini, bireyler arasındaki ilişkileri, işlerin yapılma sürecinde kullanılan yöntemleri, kısacası kurum kültürünü de önemli ölçüde etkilemektedir. Aile işletmeleri genellikle aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünüm sunmakta, finansal zorluğa düştüklerinde halka açılmaktan ya da borçlanmaktan çok aile bireylerinin mali desteğini almayı tercih etmektedirler. Bu tercihte işletmeye yönelik bilgilerin paylaşılmak istenmemesinin rolü büyüktür.¹³

Bu tür işletmelerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından yönetsel personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara sıklıkla rastlanmaktadır. Dolayısıyla, personel seçme ve yerleştirmede işletmenin önemli bir kısmının yönetiminde ve denetiminde tek bir ailenin hükmetmesi yatmaktadır. Bu durumun başlıca nedenlerinden biri olarak, sermayenin önemli bir kısmının yönetimi elinde tutan aile tarafından konulması gösterilebilir. Bu durum nitelikli işgücü ve yönetici eksikliği, işletmelerin büyüme planları yapmaması da, zaten sınırlı pazar payı nedeniyle aile işletmelerinin ölçek ekonomisine geçişini zorlaştırmaktadır.¹⁴

1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Aile şirketlerinin kuruluş nedenleri arasında çocuklarına fırsat yaratmak, aile mirasını ölümsüzleştirmek, aileyi bir arada tutmak, finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, kendi emeklilik ve kişisel planları, liyakatli çalışanları korumak, aileye finansal güvenlik sağlamak ve topluma yararlı olmak yer almaktadır.¹⁵

¹³ Karpuzoğlu, s.49

¹⁴ İlhami Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2005, s.24

¹⁵ Meltem O. Özkaya ve Canan M. Şengül, "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı" *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21 (1), 2006, s.110

1.3. Aile Şirketlerinin Temel Özellikleri

Aile şirketleri bağlı bulunduğu ailenin kültüründen ve içinde bulunduğu koşulların etkilerinden dolayı farklılık gösterebilir dahi, genel anlamda, aşağıda belirtilen temel özelliklerin bir çoğunu içermektedir;¹⁶

Genellikle aile üyelerinden oluşan aile şirketleri bir veya birden fazla kuşağın doğrudan veya dolaylı olarak yönetime katılmasıyla mümkün olmaktadır. Eşler, kardeşler ve anne/baba ile çocuk arasındaki ortaklıklar aile şirketi tanımına girer. Genellikle aileden en az iki kuşak şirket yönetimi ile ilgilenir.

Aile şirketinin kurulmasındaki temel amaç hem aile varlığının ve bütünlüğünün korunması hem de kâr sağlamaktır.

Genellikle şirketin ismi ve prestiji, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişir. Ailenin prestijini korumak için özveride sınır tanımama eğilimi en üst düzeydedir. Şirketin iş hayatında yükselen konumu, ailenin de toplumdaki statüsünün yükselmesini sağlar. Böylece, soyadı aile bireylerinin prestijini belirlemede önemli rol oynar.

Çoğunlukla tek patronlu olarak faaliyete başlayan şirkete daha sonraki yıllarda çocuklar da katılır. Aile şirketinin özellikle bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri ile sınırlıdır.

Şirket sahipleri, gelecekte miras olarak bırakacakları işletmelerinin, çocukları tarafından tanınıp sahiplenilmesini ve devam ettirilmesini ister. Girişimci kuşağın ardından yetişen ikinci kuşak, bir şekilde işin başına getirilse dahi üçüncü kuşak önceki kuşaklarla yaşadığı bu bağlantı zayıflığı sonucunda şirketin yönetiminde bulunmak istemeyebilir.

Aile şirketleri farklı rollerin bir arada bulunduğu yapıya sahiptir. Aile üyeliği, mülkiyet sahipliği, işletmede çalışma, yönetsel kararlarda yer alma gibi farklı roller bulunmaktadır. Genel itibariyle aile, girişimci ve çalışanlar olarak üç kategorili bir

¹⁶ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.30-32

şirket rol yapısı gözükse de bunların içini dolduran kişiler aynı anda birden fazla role sahip olabilirler. Aile bağları, çalışanların belirlenmesinde diğer etkenlerin yanında önceliklidir. Şirket sahibinin ailede yakınlık duyduğu kişiler, genellikle iş hayatında da tepe yöneticilere yakındır.

Yönetimden sorumlu olacak kişi veya kişilerin belirlenmesinde aile bağları, yet-kinlik ve eğitim gibi faktörler ön planda olmaktadır. Ancak aile şirketinde görev yapan aile mensupların istek ve arzuları zaman içerisinde değişebilmektedir. Böylesine değişken bir yapıya sahip olduğu için nesiller boyu sürekliliği sağlamak oldukça güçtür. İşin başında yoğun bir etkileşim ve iletişim ile aile üyeleri arasında bir güç birliği yaşanırken zamanla işler büyüyüp kişilerin, sosyoekonomik refahları, yaşam biçimleri geliştikçe söz konusu işbirliği bağı zayıflar.

İlk girişimi yapan girişimci genelde otoriter yönetim modeli ile yöneticilik yapma eğilimi göstermektedir. Girişimci kişiler; karizmatik, risk alma yeteneği olan, doğal liderlik özelliklerine sahip olan ve başkasına çalışmaktansa kendine adına çalışmak arzusunda olan kişilerdir. Ayrıca işin pratiğinden geldiğinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılı olurlar. Ancak genellikle yeterli eğitim olanakları bulunmadığından modern yönetim yaklaşımlarına sahip olmamaktadırlar. Girişimci ve girişimcilik amaçlı bir şekilde yenilik kaynaklarını araştırmalıdır.¹⁷

Aile şirketlerinde, belli bir büyüklüğe gelindiğinde bile genellikle amaçların belirlenmesi, planlama, koordinasyon, yürütme ve denetleme gibi temel yönetim fonksiyonlarının tam olarak işe yansıtılmadığı görülür. Şirketin geleceğini belirleyecek stratejik kararlar günlük olarak alınır ve izlenecek yol sınırları girişimci veya aile üyeleri tarafından fazla bilimsel analiz yapılmadan belirlenir.

Bir aile işletmesi kurumsallaşmış olsun ya da olmasın işletmenin kültürü aile kültürü ile büyük oranda örtüşmektedir. Ailenin mevcut normları, aile şirketinin büyük bir çoğunluğunda kullanılır. Bu kültür de genelde, mevcut alışkanlık ve uygulamalarını terk etmede genelde zorlanan, değişime direnç gösteren, yeniden yapılanma ihtiyacı olan bir yapı sergilenmektedir.

¹⁷ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1997, s.64

Formel bir organizasyon yapısı yoktur, ilişkiler; karakteri iyi tanımlanmamış rollerin belirlediği bireylerin etkileşimi sonucu, görevlerin yeniden tanımlandığı doğal organizasyon anlayışına dayanır. Dolayısıyla görev tanımları net yapılmamaktadır. Çalışanlar ile aile üyeleri, aile üyelerinin de kendi arasında görev ve yetki dağılımı net olarak belirlenmemektedir. Çalışan insanların profesyonel olduğu unutulabilir.¹⁸ Bu yüzden iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilebilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Dolayısıyla kaliteli bir ücret politikasından söz etmek mümkün olmamaktadır.

Aile şirketlerinde profesyonelleşme ve kurumsallaşma, sık karıştırılan kavramlardır ve böyle bir durumda dahi profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırlarını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda dahi profesyonel yaklaşımlar sergilendiği pek söylenemez.¹⁹ Zira işgücü açığını karşılamak için istihdam edilmek istenen çalışanlar yine aile çevresinden temin edilmek istenir. Bu durumda ne yetkinlikler ne kişinin almış veya almamış olduğu eğitimlerin önemi kalmamaktadır. Aile dışından kişiler çalıştırıldığında ise aile şirketinin başındaki yönetici/girişimci kişiler kendilerini aşan kişilerle çalışmakta zorlanırlar. Aynı zamanda şirket yöneticileri raporlara, eğitime yeterince duyarlı olmayıp üretim ve satıştan zevk aldıklarından sistemin bütününe görmekte zorlanırlar.

Genelde formel bir bütçe yapılmamaktadır. Bütçe beklenti doğrultusunda oluşur. Dolayısıyla bir harcama ve yatırım politikası da yoktur. Ancak bu belirtilen karakteristik her aile şirketi için geçerli olmamaktadır. Zira çok büyük bütçe planları yapılmasa dahi her şirket mutlaka belli formlar dahilinde hesaplarını yapmaktadır.

¹⁸ Özgür Ateş, *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, N. 56, Ankara, 2005, s.72

¹⁹ Nihat Alayoğlu, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSİAD Yayınları, İstanbul, 2003, s.24

Aile bireyleri tarafından kurulan bu şirketler, kapalı yapılar oldukları için, finansal darboğaza düştüklerinde aile dışından yardım almayı tercih etmezler ve şirkete ilişkin bilgilerin aile dışına çıkmasını istemezler.²⁰

Aile şirketlerinin en önemli özelliği, aile ve işletmenin birleşmesi sonucu kendisini diğer işletmelerden ayıran doğası gereği aile sahipliğinden gelen dinamiklere sahip olmalarıdır. Bu dinamikler sadece işletmenin performansını değil aynı zamanda işletmenin büyümesini, değişmesini ve gelecek zamanlara devredilmesini de etkilemektedir.²¹ Zira burada yalnızca işin değil, zaman zaman oldukça karmaşıklaşabilen ve işle iç içe geçebilen aile ilişkilerinin de yönetilmesi söz konusudur. Bu ilişkiler aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı kılan yönleri işaret etmektedir. Aile işletmeleri ve kapitalist işletmeler arasındaki farklılıkları tam ve gerçekçi bir şekilde genelleştirmek ve kategorize etmek mümkün olmamakla birlikte öncelikli ve belirleyici bazı farklılıklar teorik düzeyde, aşağıda tabloda özetlenmektedir.

²⁰ Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi Yayını, N.3295, İstanbul, 1979, s.65

²¹ Elif Türkan Arslan, "Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İnkilemleri" *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Enstitüsü SBE, Isparta, 2006, s.11

Tablo 1. Aile Şirketleri ve Kapitalist İşletmeler Arasındaki Farklılıklar

	AİLE İŞLETMELERİ	KAPİTALİST İŞLETMELER
Üretimin Amacı	Ailenin yeniden üretimi (sadece neslin devamı olarak değil ayrıca toplumsal asalet ve gösteriş için servet üretimi)	Kârı maksimize etmek, sermaye birikimini (geri dönüşümünü) arttırmak, değer üretimi
İşgücünün Kaynağı	Temelde aile üyeleri ve zorunlu görüldükçe ücretli iş görenler	Ücretli işgücü
İşgücüne Duyulan Gereksinim	İşgücü/verimlilik oranını dikkate almadan daha fazlasını üretmek ya da aile üyelerine iş ve gelir kaynağı sağlamak	İşgücü/verimlilik lehinde işgücü ihtiyacı
Kararların Taşıdığı Risk ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Faktör	Ailenin devamı ve bütünlüğü (duygusal)	Kâr beklentisi ve olasılıklar (rasyonel)
Kazanımlar	Bölünebilirliği az (kolektif) aile geliri ve serveti olup aile refahı ve saygınlığına hizmet eder (kısmen parasal)	Kâr, kazanç ve ücret. Genellikle parasal ancak işletme imajı ve saygınlığı olarak toplumsal.
İnsan ve Otorite İlişkileri	Biçimsel olmayan grup yapısı (kişisel), geleneksel (geniş) otorite	Biçimsel grup yapısı (bürokratik), yasal (rollere bağlı) otorite
Artık Değerin Transferi (bölüşümü)	Diğer (aile dışı) çalışanlar aleyhine, ayrımcı	İş/personel değerlendirmeye bağlı ve sözleşmeci
Mülkiyet ve Yönetim	İç içe geçmiş	İlişkili ancak sınırları belirli

Kaynak: Hayrettin Özler vd., “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma” Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, S.17, 2007, s.442

1.4. Aile Şirketi Türleri

Aile şirketleri yönetim şekillerine, kuruluş şekillerine ya da mülkiyet esasına göre sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmalar incelenecek olursa aile şirketlerinin büyüdükçe farklı sınıflandırmalara girdiği görülmektedir. Aile şirketi türleri;

girişimci yönetimde, kardeşler yönetimde, gelişmiş, profesyoneller yönetimde ve stratejik ortak alan aile şirketleri olarak gruplandırılabilir.

1.4.1. Girişimci Yönetimindeki Aile Şirketleri

Girişimcinin tek patron olduğu, yine adından da anlaşılacağı üzere şirketin denetiminin bir kişi üzerinde olması durumudur. Genellikle aile şirketlerinin kuruluş aşamasında karşılaşılan bir durumdur. Bu tür şirketlerde denetim ve mülkiyet tek bir kişide toplanmaktadır.

Aile işletmelerinin ilk aşaması olmakta ve kurucu konumundaki kişi, kurum kültürünü şekillendirmeye çalışır. Sermaye bulma, yaşayabilecek bir ürün geliştirme ve pazardan pay alabilme, bu aşamada gerçekleştirilen en önemli işlerdir. Bu işletmelerde genellikle “otoriter baba” modeline benzer merkeziyetçi bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci kuşak aile şirketleri olarak da adlandırılan bu tip aile işletmelerinde, işletmeye ilişkin temel stratejik kararları bizzat girişimci yani kurucu yönetici almaktadır. Yazılı prosedürler yoktur, ilişkiler ve işler biçimsel olmayan bir şekilde yürür. Kurucunun tek hedefi ayakta kalabilmektir.²²

Bu dönemde, girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alındığı merkeziyetçi bir yönetim anlayışının söz konusudur. İşletme hisselerinin çoğunluğunun tek bir kişi ya da karı-kocanın elindedir. Eğer başka hissedar varsa bunlar genelde çok düşük oranda hisseye sahipleridir ve dolayısıyla bu kişilerin mülkiyet otoriteleri zayıftır.²³

Bu aşamada kurucunun yüksek başarı güdüsü, çok çalışma ve çabalama ile birleştiğinden şirket kısa zamanda yol alır ve bu durumun doğal olarak başarıyı

²² Nihat Erdoğan, *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Afiad Yayınları, İstanbul, 2007, s.46

²³ Arman Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul, 2007, s.35

getirdiği söylenebilir.²⁴ Kurucunun kaydettiği başarı ve ilerlemeler, ailenin diğer üyelerini de etkileyerek onları şirkette görev alma yönünde teşvik etmektedir.

Bu dönemde, aile şirketlerinde kurucu aynı zamanda şirketin yöneticisidir ve şirketin sermayesi doğrudan kurucunun tasarrufu ve çabalarına bağlıdır.²⁵ Kurucu tüm enerjisini şirketteki işlere vermekte ve üretim, satın alma, satış, personel alımı, müşteri bulma, yeni göreve başlayan iş görenlerini gibi temel faaliyetlerle bilfiil kendisi ilgilenmektedir.

Pek çok kurucunun bilfiil faaliyetlerine yürütmesi müşterilerin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu sayede müşterilerin işletmeye olan bağlılıkları artar ve finansman nakit akışı ivme kazanmaktadır. Ancak müşteri-girişimci ilişkisinin zaman içerisinde kişisellikten çıkartılarak şirkete kaydırılması firmanın kurumsallaşması için son derece önemlidir.²⁶

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

Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketleri kuruluş aşamasında diğer şirketlerle aynı problemlere sahip olmakla beraber, kurucu ve aile değerlerinden etkilendiği için farklı sorunları da vardır. Birinci kuşak aile şirketlerinde karşılaşılan önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir:²⁷

- Girişimcinin tutumları ve değer yargıları örgüt yapısına da yansımakta ve girişimci şirkette takım çalışmasını özendirmekten ziyade çalışanlarla birebir ilişki kurmayı ve iletişimin odak noktasında olmayı tercih etmektedir.

- Girişimci ile her an iletişime geçilebilen bu şirketlerde yazılı prosedürler çok önemli değildir ve sorunların ortaya çıkmasını önlemek yerine sorunlar ortaya

²⁴ Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.21

²⁵ Ateş, s.7

²⁶ İlter, s.14

²⁷ Alayoğlu, s.33-34

çıktıktan sonra geçici tedbirlerle çözülmeye çalışılmakta ve belirsizlikler söz konusu olmaktadır.

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

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

- Çeşitli ailesel problemlere karşı şirket aşırı hassastır.

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

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

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi, aile şirketinin ilk yaşam evresinde, girişimcilerin sahip olduğu kültür, inanç ve tutumların, kurum kültürüne büyük oranda etkilediği birincil kuşak aile şirketleri bulunmaktadır. Bu aşamada, şirketin tamamıyla kurucuya bağlı bir özellik gösterdiği, tüm temel ve stratejik fonksiyonların ve kararların bizzat girişimci tarafından alındığı merkeziyetçi bir yönetim anlayışının mevcut olduğu gözlenmektedir.²⁸ Bir başka ifade ile, girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil aile şirketlerinde mülkiyet ve yetki kurucuda olmakta ve kurucu, iletişimin odak noktasında olmak istemektedir. Kararların alınmasında ve uygulanmasında çoğunlukla eşin fonksiyonu yoktur. Planlama ve koordinasyon zayıftır, ancak kurucunun pek çok fikri vardır. Bu evrede devretme ve süreklilik gibi konular düşünülmez, çünkü kurucunun tek hedefi ayakta

²⁸ Adnan Nur Baykal, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.67

kalabilmektedir. Ayrıca aile şirketinin bu aşamasında iş-aile dengesi kurulamamaktadır.²⁹

1.4.2. Kardeşler Yönetimindeki Aile Şirketleri

Aile işletmelerinin bir diğer kuruluş şekli de, kardeşlerin ortaklığı şeklindedir. Mülkiyetin evriminde bir sonraki aşamadır.³⁰ Yani gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan kardeş ortaklıklar oluşturur.

Aile şirketlerinin bu aşamasında iki ya da daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir³¹ ve gelişen aile şirketi evresine bakıldığında çocukların genellikle eğitim döneminde olduklarını ve işletmenin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlyerek büyüme dönemine girmesi nedeni ile diğer aile bireylerinin de, işletmede çalışmak arzusunu taşıdıkları görülmektedir.

Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Dolayısıyla büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde genişleme/büyüme süreci henüz tamamlanmadığı için şirket bünyesinde bir sistemleşmeden bahsedilememektedir.³²

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

Bu aşamadaki aile şirketleri, buldukları durumu, hedeflerinin ne düzeyde gerçekleşmiş olduğunu sorgulamaya başlarlar. Yoğun rekabet içeren ve sürekli

²⁹ Azmi Yalçın ve Rıdvan Günel, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre El Kitabı, 14-15 Nisan İstanbul, 2006, s.73

³⁰ Kırım, s.22

³¹ Ateş, s.28

³² Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.22

değişen çevre içerisinde, stratejik kararların alınmasının önemi anlaşılmaya başlanır. İşi büyütme zorunluluğu ortaya çıkar. Birinci evredeki merkeziyetçi yönetim anlayışı yavaş yavaş terk edilerek girişimci sahip olduğu mülkiyeti, gücü ve yetkiyi diğer kişilere paylaşma yoluna gider.³³

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

Yine bu evrede, aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Aile değerlerinin iş değerlerinden daha önemli görülmesi, aile bütünlüğünün sağlanmasında ve korunmasında şirketin aracılık görevini üstlenmesi gibi durumlar nedeniyle, bu evredeki aile şirketlerinde yaşanması muhtemel sorunların şunlar olabileceği ifade edilmektedir:³⁴

- Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde aile bireyleri arasında rekabetin doğurduğu çatışma ve çekişmelere rastlanmaktadır. Yönetimin kime devredileceği sorusu da çatışma kaynaklarından biridir.³⁵

- Kardeş ortaklığında üzerinde durulması gereken bir başka sorun da, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek hizipleşme eğilimidir.

- Aile değerleri iş değerlerinin önünde yer almaktadır. Ailenden olan çalışanlara iltimas geçildiği, bu kişilere özgü pozisyonlar yaratıldığı görülür.

- Bu dönemde karşılaşılan en büyük sorunlardan bir diğeri de kâr dağıtımı ve kârın işe yatırılması konusunda kardeşlerin ihtilafa düşmesidir.

³³ Yalçın ve Günel, s.72-74

³⁴ Ebru Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s.104

³⁵ Alayoğlu, s.35

- Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan bazıları uzman çalışanların bulunmaması, aile üyelerinin yönetim için yetersiz kalmaları, yazılı kuralların olmaması ve piyasa şartlarına göre işletmenin yeniden düzenlenmesi³⁶ şeklinde sıralanabilir.

Görüldüğü üzere, bu türde daha önce karşılaşılan bazı sorunlar ortadan kaldırılmakla birlikte, aile üyeleri arasında yaşanan rekabet temelli çatışma ve huzursuzluklar, aile değerlerinin iş değerlerinde daha fazla önemsenmesi, organizasyonda profesyonel istihdam yetersizliği gibi ciddi zaafklar bulunmaktadır

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

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

1.4.3. Gelişmiş Aile Şirketleri

Bu tür şirketlerin ilk özelliği, birden fazla kuşağın bir arada yönetim ve mülkiyette bulunmasıdır. Gelişmiş aile şirketleri çok sayıda ve farklı beklentide aile üyelerini ve profesyonelleri barındırmaktadır. Bu tür aile şirketlerin oldukça karmaşık bir yapıya sahip oldukları söylenebilir. İşletme aileden daha geniş ve büyüktür. Süreklilik kaygısı ile örgüt yapısının, politika ve stratejilerin yenilenmesi bu işletmelerin özellikleri arasındadır. Büyüme hızının diğer türlere göre yavaş olması, borçlanma yeteneğinin yüksekliği, satışların maksimum düzeylere ulaşması, rakipler, müşteriler ve tedarikçiler karşısında gücün, olumlu firma imajının üst düzeylere erişmesi, izlenen işletme olunması, profesyonellerle birlikte biçimsel bir

³⁶ Yalçın ve Günel, s.73

³⁷ Alayoğlu, s.37

yapıya sahip olunması başlıca özellikler olarak dikkat çekmektedir. İçinde bulunulan tüm ekonomik ve sosyal çevreye karşı daha dikkatli davranışlar gösterilmesi kurumsallaşma düzeyinin yükselmesine işaret etmektedir.³⁸ İşletme ortaklarının sayısının artmış olmasından dolayı yönetsel faaliyetlerin sağlıklı işleyebilmesi için sayılan özelliklerin oluşması kaçınılmaz görünmektedir.

İşletmenin çok yönlü ve karmaşık olarak büyümesi; standartlara, prosedürlere ve ilkelere duyulan ihtiyacı arttırmakta, yönetim kurulları ve aile içi sermaye piyasasının işletilmesi de önem kazanmaktadır. Aile üyeliği ile işletme ortaklığı arasındaki ayrım da belirginleşmektedir. Bu şekilde iş kişisellikten uzaklaştırılır ki artık işletmeyi yöneten aile üyeleri de aldıkları kararların işletmenin geleceğini etkilediğinin farkındadır. İşletme artık şirketler grubu ya da holding görünümüne ulaşır. Gelişmiş ya da geniş aile şirketlerinin temel özellikleri; aile-iş dengesinin oluşması, mülkiyet sahiplerinin hepsinin yönetime katılmaması, kurumsal yapının oluşmaya ve profesyonellerin yer almaya başlaması şeklinde gösterilebilir.³⁹

1.4.4. Profesyoneller Yönetimindeki Aile Şirketleri

Bu tip aile şirketlerine genellikle şirkette hissesi bulunan ailenin çok büyümesi durumunda rastlanır. Yönetimde görev alacak aile bireylerinin nitelik olarak değil de sayıca artması durumunda şirkette uyumsuzluk ortaya çıkar. Şirketin gelişmelere ayak uydurmak için kurumsallaşması, yönetimi profesyonellere bırakması durumunda bu tip aile şirketi ortaya çıkar.

Kurumsallaşmış aile şirketlerine sürekli olmayı başaran aile şirketleri de denilebilir. Bu türdeki işletmelerin en belirgin özelliği, kurumsallaşma unsurlarını yoğun olarak bünyesinde taşımasıdır. Başka bir ifadeyle, artık iş değerleri kesin olarak aile değerlerinden önde gelmektedir. Misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesi gibi yönetsel süreçlerde, aile üyelerinin yanında profesyonellerin de öne çıktığı görülmektedir.⁴⁰ Kurumsallaşmış aile işletmelerinin misyonu, vizyonu, uzun dönemli finansal amaçları ve temel iş kolları belirlenmiştir. Aile işletmeyi daha çok

³⁸ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.88

³⁹ Yalçın ve Güner, s.74

⁴⁰ Aydın Ural, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.56

yönetim kurulları aracılığı ile yönetir. Bu tür işletmelerde iş analizlerinin yapılması, yetki ve sorumlulukların tanımlanması, çalışma koşullarının ve işbirliği yapılacak birimlerin belirlenmesi gibi özellikler görülmektedir. Performans değerlendirme, terfi, personel seçme ve yerleştirme gibi konuların da objektif kriterlerle yapılmakta olduğu gözlenir.

Kurumsallaşmış aile şirketlerinin temel özellikleri kurumsal bir yapı ve görünümünün olmasıdır. Kurumsallaşma sürecinin uzun süren bir süreç olmasından dolayı başlangıçta eski alışkanlıklardan kalma davranışlarla zaman zaman karşılaşılır. Hatta yine kurumsallaşmanın bazı gereklerine karşı bireylerde savunma geliştirilmesi söz konusu olabilmektedir. Bu tür şirketlerde iş ve işgücü analizleri önemsenir ve işin yürütülmesi aile içi ilişkilerine (*kan bağı, evlilik bağı, güvenilirlik vb.*) değil; bilgi, yetenek, beceri gibi liyakat esaslarına dayandırılmaktadır. Sürekli olmayı başarmış aile şirketlerinin bir diğer karakteristik özelliği, faaliyetleri arasında kârlılığın yanı sıra iç ve dış müşterileri memnuniyetini ve sosyal karlılığı da odaklanmaktadır.⁴¹

Dolayısıyla sürekliliği sağlayan aile şirketlerinin başarısında belirleyici olan temel karakteristikler arasında aile üyelerinin birlik, beraberlik ve dayanışması, ilkelerin geçerli olduğu bir sistem anlayışına dayanan organizasyon yapısı, aile ve dolayısıyla işletmede geçerli olan değerlere bağlılık, girişimcilerin işin içinden yetişmeleri nedeniyle işi iyi bilmeleri, profesyonel bir yönetim ekibi ve yönetimde istikrar, istihdam edilen elemanların yetkinliği gibi faktörler sayılabilir.⁴²

Bütün bunlara rağmen, bu evredeki aile şirketleri de kendilerine has bir takım problemler yaşayabilmektedir. Bu yapıdaki aile şirketlerinin karşılaşılabileceği en temel problemlerin şunlar olabileceği ifade edilmektedir:⁴³

⁴¹ Müge İşeri ve Nazan Çağlar, “1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyiciler, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul, 2004, s.140-142

⁴² Mehmet Tikici ve Osman Uluyol, “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider Yönetici Önerisi” *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.462-463

⁴³ Alayoğlu, s.40

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

- İş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli görülen bu evredeki aile şirketlerinde, kariyer planlama, terfi, ücret belirleme, personel seçme ve değerlendirmede, güvenilirlik ve kan bağından ziyade, bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda da özellikle aile üyeleriyle sorun ortaya çıkabilir.

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

Yukarıdaki unsurlardan da görüldüğü gibi, aile şirketleri gelişim evresinin son aşaması bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu işletmeleridir.⁴⁴

Aile şirketlerinin başarıları önceki nesiller ile yeni nesiller arasında zaman uyumlu olarak bağların iyi kurulması ve sözde değil uygulama alanlarında yoğun ilgi ve gayret göstermeleri gerekmektedir. İhtiyaçlarının karşılanmasını amaç edinen şirketler, varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime uğramak durumundadırlar.⁴⁵

Aile şirketlerinin geçirdiği bütün evrelerde, yukarıda belirtilen sorunların önüne geçilebilmesi, bu tür sorunların çözümü ve şirketin ileriki yıllarında muhtemel sorunlara yol açılmaması için, şirketin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı

⁴⁴ Rıdvan Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma" *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim dalı, Adana, 2005, s.20

⁴⁵ Mukaddes Çelik vd., "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi" 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.481

sıra aile üyeleri arasında çok iyi bir iletişim mekanizması kurulması çok önemlidir.⁴⁶ Dolayısıyla aile şirketlerinin gelecekte de var olmalarını sağlamak için, profesyonelce yönetilmeleri çok büyük bir önem taşımaktadır.

1.4.5. Stratejik Ortak Alan Aile Şirketleri

Aile şirketleri büyüme safhasında sermayeye veya pazarda deneyim sahibi olan kişi/kişilere ihtiyaç duyduğunda şirkete ortak alır. Aile çoğunluk hisselerini elinde tutar.

1.5. Aile Şirketlerinin Avantajları

İşletme ise mantığını ve bunun uzantısı kuralların hâkim olduğu bir sosyal kurumdur. Dolayısı ile genel görüşe bakıldığında şirketle ailenin iç içe girmesinin aile şirketlerinin en büyük eksikliği olduğu düşünülmektedir. Ancak çoğunlukta aile şirketlerinin güçsüz yönlerinin üzerinde durulmasına rağmen güçlü yönleri de hiçte azımsanmayacak kadar fazladır.

Başarılı aile işletmelerinde başarının sırrı ailelerin sahip oldukları işletmeleri yönetme tarzı ve iş yaşamına özel bazı nitelikler kazandırmalarıdır. Aile bireylerinin birbirlerine yakınlığı ve anlayış göstermeleri, iş hayatında önemli bir etmen olarak görülmektedir.⁴⁷ Aile bireyleri paylaşılan ortak bir geçmişe ve kimlik duygusuna sahiptir. Birbirlerini iyi tanımakta, birbirlerinin yetenek ve zayıflıklarını iyi bilmektedirler.

Aile bağları ile birbirine bağlı bireyler, şirket içinde özveriyle çalışmakta ve şirket içi görevlere gönüllü olmaktadır. Çalışma ortamında iş ilişkileri daha ön plana çıkmakta, dolayısıyla sürtüşmeler olmamaktadır ve özellikle kriz dönemlerinde tek vücut olarak hareket edebilmeyi başarabilmektedirler.

Aile üyeleri birbirlerine şefkat, sadakat gösterir, diğer akrabaların ve personelin refahına geleceğine büyük önem verirler. Genellikle aile içinde özel ve hızlı bir iletişim biçimi geliştirilir, bilgiyi paylaşırlar ve sonuçta işi daha etkili

⁴⁶ Alayoğlu, s.41

⁴⁷ Ateş, s.6-7

biçimde yerine getirmiş olurlar. Aile içinde yerleşik hiyerarşi nedeniyle kimin söz sahibi olduğu, nerede nasıl davranılacağı, farklı statü ve yeteneklere göre görevlerin nasıl paylaşılacağı bilinmektedir. Ailenin bu özelliklerinin iş yaşamına taşınması, birbirine güvenen, derinden bağlı, etkili bir çalışma takımını ortaya çıkarmaktadır. Aile bağı olmayan kişiler arasında zor bulunan bu özellikler aile işletmelerine rekabetçi bir üstünlük sağlamaktadır.⁴⁸

Her şirket elindeki kaynakların, sahip olduğu yeteneklerin farkında olmalı, güçlü ve güçsüz yönlerini bilmeli, gelecekle baş edebilmek için geliştirmesi gereken noktalarını anlayabilmelidir.⁴⁹ Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, finansal avantajlar, ailenin özverisi, istihdam politikası, hızlı karar alma, güçlü örgüt kültürü oluşturma, dinamizm, çalışan bağlılığı ve güven, aile kültürü, yönetsel avantajlar, uzmanlık ve deneyim ile sosyal sermaye gösterilebilir.

1.5.1. Finansal Avantajlar

Aile işletmeleri, sermaye piyasalarının gelişmediği ya da az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlene yoluna gitmektedirler. Sermaye piyasalarında kaynak sağlanması ve kullanımına yönelik aracı kurumların yaygın olmadığı ülkelerde, aile işletmeleri sermaye sıkıntısına girdiklerinde, çoğunlukla ailenin menkul, gayrimenkul ve likiditesinden; mevcut fonların kullanımında ise aile büyüklerinin düşüncelerinden yararlanmaktadır.⁵⁰ Öz kaynakların sermayenin belli bir bölümünü oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirmektedir.

Tanınmış bir aile ya da işletme olmak da, finansal yönden bir avantaj olarak işletmeye yansiyabilir. Zira rakipleri, tedarikçileri ve müşterileri nezdinde olumlu bir imaja sahip olan aile şirketleri, daha kârlı ticari ve mali işlemler yapabilirler. Bunlara ek olarak, bir aile şirketinin ülke ekonomisine yaptığı katkının, hükümet tarafından

⁴⁸ Ural, s.62

⁴⁹ Ülku Uzunçarşılı, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2000, s.14

⁵⁰ Alayoğlu, s.46-47

itibar görmesi, ona kimi idari ve mali konularda devlet desteği sağlanmasını da gündeme getirdiği görülebilmektedir.⁵¹

1.5.2. Ailenin Özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj, bazılarında ise dezavantaj teşkil etmektedir. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kâr payını en aza indirerek ve kişisel katkılarıyla işletmeye kaynak sağlamaktadır.⁵²

İşletme, finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini aile şirketlerinde daha kolay feda ederler. Bunun nedeni, şirketin aile ile bütünleşmiş olmasıdır. Dolayısıyla şirketin iflasını önlemek için aile bireyleri ellerinden geleni yapmaktan kaçınmazlar. Finansal açıdan, aile şirketleri herhangi bir sıkıntıya girdiğinde ya da yeni bir yatırım kararı alındığında, şirket aile ile bütünleşmiş olduğu için, ortaklar her türlü fedakarlığa hazırdırlar, yaşanacak finansal bir sorunu kendi bünyelerinde çözmek isterler.

Ailenin, işletmenin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeştir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek de verilir. Aile şirketinin diğer şirketlerden yönetsel destek sağlaması pek sık görülen bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵³

1.5.3. İtibar

Ailenin sahip olduğu itibar düzeyi, şirketin çevre tarafından kabulünü kolaylaştıran, şirkete para ve zaman tasarrufu sağlayan bir durumdur. Şirkete kredi

⁵¹ Tamer Müftüoğlu ve Tülin Durukan, *Girişimcilik ve KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri*, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.182

⁵² Ateş, s.8

⁵³ Bahar Akıngüç Günver, "Aile İşletmelerinin Geleceği" *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s.172

temin etme, kazanç sağlama, satış ve reklam gibi etkinliklerde tanınmış bir isim ve itibar, önemli sayılabilecek avantajlar arasındadır.⁵⁴

Kurum itibarı bu bağlamda rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaj ve güç sağlar. gibi, aynı zamanda yetenekli ve yetkin iş gücü bulma konusunda avantaj sağladığı söylenebilir. Bu durum, aile şirketinin yönetiminde katılımcı ve demokratik ortamlar sağlamaktan hoşlanan aile şirketi yöneticilerini rahatlatılabilir.

1.5.4. Hızlı Karar Alma

Sermayenin büyük bölümünü ellerinde tutmanın verdiği rahatlıkla aile şirketlerinde alınan teknik ve yönetsel konularında yeni yöntemler uygulama ve yeni yatırımlara yönelme kararları kısa zamanda alınır. Yöneticilerin aldığı kararların uygulamaya geçmesi için uzun bir imza prosedürünün aşılması durumu söz konusu değildir. Bunun yanı sıra, aile olmanın getirdiği rahatlıkla, şirket üyeleri düşüncelerini özgürce paylaşabilirler, hatta bu durum çalışanlar arasında bir sinerji oluşmasını sağlar. Buradan hareketle, yönetim açısından kararların alınması ve uygulamaya geçirilmesi aşamalarının, merkeziyetçi yönetim sayesinde, diğer şirketlere göre daha kısa zaman aldığı söylenebilir.⁵⁵

Bu özellik, aile işletmelerinde uzun vadede büyük kazanç sağlar. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe hantallaşmakta, bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile işletmelerinde bürokrasi ve hantallık daha az olduğu için değişen çevre koşullarına ve konjonktüre ayak uydurmak da daha kolay olmaktadır. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine dinamizm kazandırmaktadır.⁵⁶

1.5.5. Güçlü Örgüt Kültürü Oluşturma

Örgüt kültürü, belirli bir kurum içerisinde, kurumun çalışma şekline ve faaliyetlerinin sonucuna etki eden, inançlar, değerler, örf ve adetler olarak

⁵⁴ Ateş, s.10

⁵⁵ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.22

⁵⁶ Günver, s.174

tanımlanmaktadır.⁵⁷ Örgüt kültürü, en temel bakış açısıyla ele alındığında bir şirkette çalışanların inandıkları ve paylaştıkları ortak bir takım değerleri ifade etmekte ve o şirkette işlerin yürütülmesinden, çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine, şirket performansının arttırılmasına kadar çok geniş bir alanda etkisini göstermektedir.⁵⁸ Aile şirketlerindeki örgüt kültürü, büyük ölçüde aile değerleri ile şekillenen genel kural ve ilkeler olarak nitelenmektedir. Buna göre aile değerleri ile şekillenen bu kurum kültürü, genellikle personel için ortak bir amaç, bir özdeşleşme ve sorumluluk duygusu yaratarak örgüte bağlılığın oluşmasını sağlar. Aile değerleri, inançları, kuralları örgüt değerlerini etkiler ve aile kültürünün etkisiyle oluşan örgüt kültürünün çalışanlarca kabul oranını arttırır.

Aile şirketlerinin bu anlamda en önemli avantajlarından biri de, aile üyelerinin işi yaşayarak öğrenmesi ve birikimlerini kuşaktan kuşağa aktarmada gösterdikleri hassasiyettir. Nitekim aile şirketlerinde, işe ilgi duyan çocuklara, işin niteliği ve işleyişi hakkında derin ve detaylı öğrenme imkânı sağlanabilmesi ile aile üyeleri ise yönelik bilgilere çok erken yaşta sahip olabilirler. Aile şirketlerinin bu özelliğinin, diğer işletmelere kıyasla, işe ve işletmeye uyum sorununun daha az yaşanmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir.⁵⁹

Bunlara ek olarak genellikle aile şirketlerinin diğer şirket türlerine oranla esnek hareket edebilme potansiyeline sahip olduklarını ve çoğu zaman iş akışında, mesai saati veya tatil günlerinin dikkate alınmadığını ifade edilmektedir. Dolayısıyla aile şirketlerindeki bu anlayış, müşteriye verilen hizmetin aksamadan devam ettirilmesi yönünde bir avantaj sağlayarak, onları rakipleri karşısında daha güçlü bir konuma getirebilmektedir.

1.5.6. Dinamizm

Aile şirketlerinde, çevre koşullarındaki değişime ayak uydurmak daha kolaydır. Yeni iş imkanları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili

⁵⁷ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1997, s.121

⁵⁸ Z. Beril Akıncı Vural, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınevi, İstanbul, 2003, s.43

⁵⁹ Alayoğlu, s.25

değerlendirilebilir. Bu şirketlerde bürokrasi baskısının az olması şirkete dinamizm kazandırır.

1.5.7. Çalışan Bağlılığı ve Güven

Aile ilişkilerinin önemi şirketin iş hayatı ve toplumla ilişkileriyle sınırlı değildir. Küçük aile şirketlerinde aile yönetimi, yönetimin zarar göreceği şekilde fire vermesini engelleyebilmekte ve şirketin rekabetçi yönünün şirkete özel kalmasını sağlayabilmektedir. Bir akraba aile şirketinde çalışmaya karar verdiğinde beklentiler, eğitim seviyesi ve aile baskısının birleşmesi onu şirkete bağlamaktadır.⁶⁰ Aynı sektörde yer alan bir başka şirkette, aile üyesi iş aradığı takdirde akrabalarının yanı sıra şirketin rakipleri de bu kişiye şüphe ile bakmakta ve bu da dışarıdaki iş fırsatlarını kısıtlayan bir başka faktör olarak kendini göstermektedir.

Çalışanların aile ile ilişkisi, şirketin yönetimi için çok yararlıdır. Aile şirketlerinde patron ile çalışanlar arasındaki ilişki, profesyonel yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkiden daha sıcaktır. İş görenler, aile şirketlerinde daha güvenli çalışmakta, daha yaratıcı olmakta, yeni düşüncelere daha açık olup, daha fazla risk almaktadırlar. Aile şirketlerinin istihdam politikası büyük işletmelerden farklıdır. İstihdam, çalışma ve gelir elde etme arzusu ve yeteneğinde olan kişilerin çalıştırılmasıdır.⁶¹ Uzun dönem istihdam, aile şirketlerine özgü özelliklerden biridir. Sorumluluğunu bilerek çalışanın, işletmeye yarar sağlayanın, tüm çalışma yaşamını o firmada geçireceğine emin olması halinde çalışanlar şirketlerine sahiplenirler ve kendilerini bir aile ortamı içinde hissederler. Bu da aile işletmelerinde çalışanların sadakatini artırır ve başarıya götürür.

1.5.8. Aile Kültürü

Şirket çalışanlarının büyük bölümünü oluşturan aile bireyleri kurumlarını kolayca sahiplenirler. Bu durum aynı zamanda kurum kültürünün yaratılmasına ve çalışanlar arasında sağlam bir şekilde yayılmasına da hizmet eder. Güçlü kurum kültürünün kolayca benimsenmesi için iletişim, geçmişten gelen birliktelik, tutum,

⁶⁰ Uzunçarşılı, s.72

⁶¹ Zafer Tunca, *Makro İktisat*, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2001, s.3

değer ve inançlar arasındaki benzerlik son derece önemlidir. Aile değerlerinin ve inançlarının etkisiyle oluşan kurum kültürü, diğer çalışanlar tarafından da kabul edilir.

Aile şirketlerinde liderlik tarzı diğer şirketlere göre daha belirgindir. Geleneksel bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir. Planlama seçeneklerin tespiti ve geliştirilmesi ile bu seçeneklerin en uygununun seçilmesi işlemdir.⁶² Ayrıca bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.⁶³ Aile kültürü, şirketteki hakim değerleri ve tutumları belirlerken aile üyelerinin oluşturduğu değerler personel için ortak bir amaç oluşturur, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Ayrıca aile üyelerinin kendi aralarındaki samimiyetten kaynaklı daha az bürokrasi, karar verme süresini kısaltmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile şirketlerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlamaktadır. Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süresi uzamaktadır. Aile şirketlerinde bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak daha kolay olur. Yeni iş olanakları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine hareketlilik kazandırır.

1.5.9. Yönetmel Avantajlar

Aile şirketlerinde sermayenin önemli kısmına sahip olmanın vermiş olduğu avantaj sayesinde, yönetmel konularda yeni bir takım adımların atılması konusu bürokrasi engeline takılmaz, bu da aile şirketlerinde karar alma sürecinin hızlı gelişmesini sağlar.⁶⁴ Aile şirketlerinde fikirlerin daha hür bir biçimde ifade edildiğinden söz edilebilir. Bu da çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlamanın yanı sıra yeteneklerinin de gelişmesini sağlayacaktır. Çalışanların yeteneklerinin gelişmesi de onların kalitelerinin artmasını sağlayacaktır. Örgütün

⁶² Muhsin Hesapçioğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.1

⁶³ Margaret Palmer ve Kenneth T. Winters, *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, (Çev. D. Şahiner), İstanbul, 1993, s.76

⁶⁴ Alayoğlu, s.24

verimliliğini hedef olarak seçen şirket, çalışanların kaliteli yetişmesi için onların eğitim, sosyal imkân gibi olanakları göz ardı etmez, bu anlamda kısa vadeli maliyet hesaplarının da peşine düşmez.⁶⁵

Yetenekli aile bireylerinin başkasının emrinde çalışmak yerine edinmiş olduğu deneyimlerle kendi aile şirketinde çalışması, söz konusu çalışanın işe sahiplenmesini sağlayacaktır. “İşe sahiplenilen çalışan, diğer çalışanları da çarkın bir dişlisi gibi görecektir ve sonunda örgüt içerisinde bir *takım ruhu* oluşmasına önayak olacaktır.”⁶⁶ Aile şirketlerinde girişimci aile bireylerinin gelir düzeyinin yüksek olması ve aile bireylerinin işe bağlılıkları, tutarlılığı da artırıcı bir faktör olarak kendini göstermektedir.⁶⁷

Girişimci aile üyesinin işletmeyi kurmasındaki hedef diğer aile üyeleri tarafından da işletme kurulduğu ilk günden itibaren bilindiği ve paylaşıldığı için, işletme politikalarında tekdüzeliğe daha kısa zamanda ulaşılabilir. Özellikle hedeflerini doğru belirleyen aile şirketlerinde bu istikrar çalışma hayatında önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Şirket yönetiminde, istikrarlı ve amaçlara göre iyi bir şekilde belirlenmiş politikalar, bir canlı organizma gibi onun yaşamasını ve gelişmesini güvence altına alan faktörlerdir. Rekabete dayanan bugünkü ekonomik ortamda strateji-politika, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve şirketin devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel araçtır.⁶⁸

Aile şirketlerinin yönetsel açıdan en önemli avantajlarından bir tanesi de, aile birliğinden gelen gücün kullanılmasının verdiği, karşılıklı saygı ve itaat duygusunun

⁶⁵ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.23

⁶⁶ Osman Uluyol, *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres Matbaacılık, Malatya, 2004, s.20

⁶⁷ *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 2010, s.27

⁶⁸ Günel, s.30

yönetime yansımalarıdır. Zira aile bireylerinin yönetim kademelerinde olduğu böyle bir ortam içerisinde, düşünceler özgürce söylenebilir, sorumluluklar verilir.⁶⁹

Ayrıca aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilir. İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında aile üyeleri birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapabilirler.⁷⁰

1.5.10. Uzmanlık ve Deneyim

Aile üyelerinin yürütülmekte olan iş ile ilgili uzmanlığı şirkete üstünlük sağlayan bir unsurdur. Aile üyeleri çok küçük yaşlardan itibaren iş ortamının içindedirler ve küçük yaşlardan itibaren iş ile ilgili bilgilere sahip olurlar. İşin niteliğine uygun aile üyeleri mevcut ise bu kişiler başkalarının emrinde çalışmaktansa ailenin sahip olduğu bir şirkette çalışmayı tercih ederler.⁷¹ Bu noktada hem aile üyesi olmanın hem de yapılan işi bilmenin etkisi büyüktür. Dolayısıyla; işe ve şirkete karşı uyum sorunu yaşamazlar. Bu deneyim ve uzmanlık aile üyelerini işe sonradan giren çalışanlar karşısında daha üstün duruma getirir. Genç aile üyeleri kısa zamanda yönetim basamaklarına yükselebilmektedirler.

1.6. Aile Şirketlerinin Dezavantajları

Aile şirketleri, kendine has özellikleri bakımından yukarıda sözü edilen birçok avantaj sağlamanın yanı sıra bir takım dezavantajları da beraberinde getirdiği bir gerçektir. Bu dezavantajlar finansal dezavantajlar, adam kayırma (nepotizm), yönetim açısından sorunlar, aile ve iş kavramlarını birbirinden ayıramama, tutuculuk, iş tanımlarının yapılmaması, güç kavgası ve süreklilik olarak ele alınabilir.

1.6.1. Finansal Dezavantajlar

Aile şirketlerinin finansman yönünden taşıyabilecekleri en önemli dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul ve likiditesinin fazla olmaması ya da şirketin

⁶⁹ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.22-23

⁷⁰ Alayoğlu, s.24

⁷¹ Ural, s.61

borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda, büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. Bunun yanı sıra, borç alınmasına olumlu yaklaşılsa bile, ailenin mal varlığının azlığından dolayı borç verilmek istenmemesi ya da yüksek maliyetle kredi verilmeye çalışılması gibi bir durum da, bir başka olumsuzluk olmaktadır.⁷²

Aile şirketinin en önemli avantajı olarak sayılan şirketin aileye borçlanması ya da sermayeyi aile içinden sağlaması, aynı zamanda şirketi batmaya götürecektir kadar büyük çatışmalara yol açabilmektedir. Bu durum özellikle aile şirketinin kuruluş evresinde, iç borçlanmaya gidildiğinde aile üyelerinin eşit şekilde sermaye transferinde bulunmaması, sonradan şirket üzerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmalara neden olmaktadır.⁷³

Aile şirketlerinde, kârın dağıtılması ve şirketin finansal açıdan başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğması da olasıdır. Örneğin kâr dağıtımı ile ilgili istikrarlı bir politikanın belirlenip uygulanmasında aile üyeleri arasında görüş ayrılıkları çıkabilir. Nitekim yönetimdeki aile bireyleri, kârın dağıtımında çocuklarının da düşünülmesini talep edebilirler. Buna benzer görüş ayrılıkları, aile üyeleri arasında ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

Aile şirketlerinde cari hesap sorunundan doğan sorunlar da sıklıkla rastlanan bir durumdur. İşletmelerin kişilik kavramı, aile işletmelerinde çoğunlukla göz önünde bulundurulmamaktadır. Şirket sahibinin yaptığı kişisel harcamalar şirket harcamaları ile karışabildiğinden bu durum, bilançoların hazırlanmasında sorun çıkmasına kadar gidebilir.⁷⁴

1.6.2. Adam Kayırma (Nepotizm)

Aile işletmelerinde görülen en önemli sorunlardan biri nepotizmdir. Özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye, bir kamu kuruluşuna ya da bir benzerine yerleştirmesi, bir üst makama ataması, bazı ayrıcalıklardan

⁷² Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.24

⁷³ Bahri Meşe, "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması" *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü SBE İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, s.8

⁷⁴ Meşe, s.9

yararlandırması, başka bir göreve ataması nepotizm olarak adlandırılır. Nepotizm, halk dilinde yaygın olarak “torpil” ya da “kayırmacılık” şeklinde de ifade edilmektedir. Ancak kayırmacılık kavramı, nepotizm kavramından daha geniş kapsamlıdır ve bünyesinde farklı türler bulundurmaktadır. Bunlar arasında, nepotizmin tanımında yer alan akraba kayırmacılığının ötesinde, eş-dost, arkadaş, hemşeri, aynı okullu olmak, aynı kökenden olmak, aynı politik görüşü paylaşmak gibi benzerlikleri esas alan kayırmacılık biçimleri ön plana çıkmaktadır.⁷⁵ Nepotizm veya akraba kayırmacılığı, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve piyasa mekanizmasının yeterince gelişmemiş olduğu ülkelerde daha yaygın olarak görülmekle beraber gelişmiş ülkelerin aile işletmelerinde de yaşanan bir olgudur.

Günümüzde nepotizm, aile işletmeleri açısından önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. İş dünyasında verasetin yakın akrabaya devri olarak ifade edilebilen nepotizm özellikle iç müşteri üzerinde olumsuz etkileri olan bir kavramdır.⁷⁶ Aile şirketlerinde, aile öncelikleri genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçmektedir. Özellikle sahip-yöneticiler, yetenek veya katkılarını dikkate almaksızın aile üyelerini ya da akrabaları işe almakta ve onların zayıf noktalarını göz ardı etmektedir. Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır.⁷⁷ Hatta bazen, şirkette mevcut bir pozisyon olmadığı vakit, aile şirketinde aile üyelerinin istihdamı için o bireye özel pozisyonlar da yaratılabilmektedir.⁷⁸ Fakat aile ne kadar geniş olursa olsun şirketin ihtiyacı olan çeşitli branşlarda (işletme, muhasebe, pazarlama, mühendislik vb.) uzman kişileri aile içerisinde bulmak mümkün değildir.⁷⁹

Nepotizmin sık görüldüğü departman olarak karşımıza insan kaynakları departmanı çıkmaktadır. Personelin işe alınması ve yerleştirilmesi, performans

⁷⁵ Tuncer Asunakutlu ve Umut Avcı, “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15 (2), 2010, s.96

⁷⁶ Pelin Baytekin ve Baskın Kocabaş, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri” *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s.424

⁷⁷ Ateş, s.12

⁷⁸ H. Melih İter, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını No. 19, 2001, s.14

⁷⁹ Nurhan Aydın, “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama” *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3 (1), 1985, s.88

değerleme, ücret düzeylerinin belirlenmesi gibi konularda insan kaynakları departmanı nepotizm uygulamasını sık sık gerçekleştirir. Üst düzey yönetimde terfi ve atamalarda, yönetim kurulunun oluşması ve üst düzey yönetici seçimlerinde nepotizm uygular.⁸⁰ Aile şirketlerinde kurumsal kültür, gerçek başarıyı takdir etme, çalışanları yaptıkları işe, performanslarına ve şirketi geliştirme yönündeki çabalarına göre değil de nepotizm adı verilen akrabaları kayırma esası doğrultusunda şekillenirse aile dışı çalışanlar adil olmayan bir ortamda çalıştıklarına inanmaya başlamaktadır. Bu koşullar altında da ortaya çıkan güven eksikliği iş doyumunu, güdülenmeyi ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir.⁸¹

Aile şirketlerinde, çalışanlar ve şirket sahipleri arasında “biz” ve “onlar” ayrımı söz konusudur. Şirket sahipleri genellikle, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanmakla beraber yalnızca üretim ve satış üzerinde yoğunlaşarak sistemin bütününe görmekte zorlanmaktadırlar. Dolayısıyla, kilit noktalara da aile üyelerini getirme gereği duymaktadırlar. Bunun nedeninin, profesyonel yöneticilerin, görevlerini yerine getirirken istatistikî veri ve analizlerden, düzenli raporlardan ve planlamadan ve dolayısıyla da denetimden yararlanmaları olduğu söylenebilir. Oysa aile şirketlerinde, genellikle nesnel veri toplama, işleme ve değerlendirme sistemi söz konusu değildir.⁸²

Aile şirketinin geleceği için ve nepotizm uygulamasının önüne geçmek için şirketin kurumsallaşması gerekmektedir. Profesyonel olarak destek alarak danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalıdırlar. Aile üyesi olan yöneticiler profesyonel düşünmeli, duygularla değil mantıkla hareket etmeli, tüm konularda objektif davranmalı ve özel yaşamla çalışma yaşamı birbirinden kesin çizgilerle ayrılmalıdır.⁸³

⁸⁰ Salih Cem İyışeroğlu, “Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı, Adana, 2006, s.44-45

⁸¹ Beril Akıncı Vural ve Çisil Sohodol, “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması” *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s.330

⁸² Alayoğlu, s.27

⁸³ İyışeroğlu, s.50

1.6.3. Yönetim Açısından Sorunlar

Aile şirketlerinde aile ve şirket kavramlarının temelde bir takım farklılıklar göstermekte, aile kavramı daha çok duygusal bir anlamı ifade ederken, şirket kavramı ise kâr orijinli ve mantıksal bir anlamı ifade etmektedir. Bu iki kavramın iç içe girmesi ciddi bir takım dezavantajları da beraberinde getirecektir. Özellikle, aile içi ilişkilerin şirkete yansımaları ele alınacak olursa, aile içerisindeki saygın ve karizmatik bir kişinin sadece bu özelliklerine dayanarak, o bireyi şirkette hiç de ilgisi olmayan bir departmanın sorumlusu yapmak şirket için büyük bir zarardır.

Nepotizm, yani adam kayırmacılığın çok sık görüldüğü aile şirketlerinde aile bireylerinin yeteneklerine ve iş deneyimlerine bakılmaksızın işe alınmaları ve örgütsel kademeler içinde yükseltilmeleri söz konusudur.⁸⁴ Dolayısıyla, yapılacak işe göre adam değil de adama göre iş seçme durumuna gidilir ki bu durum da, örgütün profesyonelleşmesine büyük bir engeldir. Burada şirket, personel seçiminde en önemli kriter olarak kan bağıını esas tutar ve bu yönde istihdam politikasını şekillendirir.

Bu suretle, kariyer planlaması diye bir durum da söz konusu olmayacak, şirkette aileden olmayan yetenekli çalışanların yükselme olanakları da kısıtlı olacaktır. Bu da onların şirket yöneticileri tarafından ötekileştirildiklerini hissetmelerine yol açacak ve aileden olmayan çalışanlar uzun vadede o şirkette kalmayı düşünmeyeceklerdir. Aileden olmayanların çalıştıkları süre boyunca da bu kişilerde motivasyon eksikliğinin görüleceği de göz önünde bulundurulması gereken bir diğer önemli husustur. Aile şirketlerinde, varis seçiminde yaşanacak olası sorunlar ve bu sorunlardan doğan rekabet duygusu, şirket içinde çatışmaların doğmasına yol açabilecek ve bunun sonucunda da verim düşecektir.⁸⁵

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

⁸⁴ İltis, s.15

⁸⁵ Uluyol, s.22

anlayışıdır.⁸⁶ Ayrıca bu yönetim tarzında, şirketin başına geçecek vârisin veya diğer tepe yöneticilerin gelişebilmelerine yardımcı olacak bir örgüt yapısının oluşmasındaki zorluk nedeniyle, kurucunun vefatı veya çalışamayacak duruma gelmesi ile şirkette karışıklık yaşanması da söz konusu olabilmektedir.⁸⁷

Başta girişimci olmak üzere, üst düzey yönetimdeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip olmaları, verimsiz ve şirket açısından hatalı olabilecek kararların alınmasına neden olacak, bunun yanı sıra, karar sürecine katılmaya çalışanların (aileden ya da dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma olasılığı artacak ve çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır.⁸⁸

1.6.4. Aile ve İş Kavramlarını Birbirinden Ayıramama

Bir aile şirketinin en zayıf noktalarından birisi; aile ve iş kavramlarının birbirine karıştırılmasıdır.⁸⁹ Bu durum aile sorunları ve kararları ile şirket sorunları ve kararlarının ayrıştırılmayıp aynı imiş gibi algılanmasına yol açabilmektedir. Halbuki ailedeki davranış ve değerlerin işe uygulanması durumunda şirketin bundan olumsuz etkilenmesi söz konusudur. Böyle bir durum, yani aile ve iş arasında bir denge kurulamaması, şirket etkinliklerinin çoğunlukla aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte gerçekleştirilmesini engelleyecektir.⁹⁰

Aile ve şirket bir arada değerlendirildiğinde, yani aile bir şirket kurduğunda duygularla mantığın yoğun etkileşimini gerektiren bir durum oluşur. Bir yandan duyguların, değerlerin ağır bastığı bir güç odağı, diğer yanda ise mantık, rasyonalite ve kurallar zincirinin egemen olduğu bir güç odağı ortaya çıkar. Aile ve şirketin başarısı için bu iki güç odağının birbirinden ayrı tutulması, birbirine karıştırılmaması gerekir. Başka bir ifadeyle; direkt olarak aile, aile üyeleri, aile üyelerinin bireysel ve sosyal durumlarıyla ilgili konularda aile; şirket ve şirketin gelişimine yönelik

⁸⁶ Ateş, s.77

⁸⁷ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.30

⁸⁸ Alayoğlu, s.26

⁸⁹ Nurullah Genç ve Fatih Karcıoğlu, “Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Bir Uygulama” *1. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s.26

⁹⁰ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.27

konularda ise şirket belirleyici ve karar verici olmalıdır. Bu iki güç odağı birbirinin egemenlik alanına sokulmamalıdır. Kısaca aile, şirketinin gelişmesine engel olacak davranışlardan, şirket ise ailenin gelişmesine engel olacak yaptırımlardan kaçınmalıdır.⁹¹

Aile şirketlerinde aile ve iş kavramlarının birbirine karıştırılması sonucu çoğunlukla rol çatışması yaşandığı söylenebilir. Aile bireylerinin, iş ve aile üyesi olma rollerini bir arada taşımalarından dolayı, çoğu kez bu roller birbirine karışmakta; bu bireyler bazen iş yerinde aile rollerini, bazen evde iş rollerini uygulamakta ve bu durum da bazı çatışmalarına zemin hazırlamaktadır.⁹²

Geleneksel ailede, baba ailenin reisidir ve aile içinde baba ailenin ihtiyaçlarını sağlayan, aileyi yöneten ve yönlendiren kişi olup, ailenin ekonomik ve kültürel yapısını şekillendiren kişidir. Aile şirketinde, ailenin reisi olan baba, bu rolünü işyerinde de sürdürmek ister, bu durum ise genellikle, iş yerinde çalışan çocuklarla çatışma çıkmasına yol açar. Bununla birlikte, insanın doğası gereği, evlatlar arası çatışmalar da zaten kaçınılmazdır. Ailenin büyümesiyle bu çatışmalar daha da artmakta ve aile-iş kavramlarının birbirine karıştırılması ile rol belirsizliği yaşanmaktadır.⁹³

Diğer taraftan, aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığı takdirde aile üyeleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Zira, aile şirketinde çalışan aile fertleri, akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden, işin sahibi olarak şirketin kârlılığından, yönetici olarak da şirketin etkinliğinden sorumlu bulunmaktadır.⁹⁴ Aile şirketlerinin, iş kapsamına, işletme ve yönetim boyutları ile birlikte aile ve mülkiyet boyutlarının da eklenmesiyle ortaya çıkan, kendilerine özgü mekanizmaları mevcuttur. Bu özellikler, işin içine duygusal unsurların ve aile içi çatışmaların girmesi nedeniyle çoğu kez işin gelişmesini engelleyici bir etken olmaktadır.

⁹¹ Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.36

⁹² Uluyol, s.26

⁹³ Ateş, s.81

⁹⁴ Günver, s.23

İş ve aile kavramlarını ayıramamanın şirkete vereceği zararların önüne geçebilmek için, şirket ve aile dışından, alanında uzman bir danışmandan yardım alınarak, şirkette çalışan ve çalışmayan aile fertlerinin, aile ve şirketin birbiriyle etkileşimli, ancak ayrı birer unsur olduğunun farkına varmaları sağlanabilir.⁹⁵

1.6.5. Tutuculuk

Profesyonel yöneticilerin olmadığı ya da sayıca az olduğu aile şirketlerinde rastlanabilecek tutuculuk bir diğer önemli dezavantajı oluşturur. Aile şirketlerinde genellikle mal sahibi olan yöneticilerin, profesyonel yöneticilere göre daha tutucu, yeniliklere kapalı ve daha çekingen bir tavır sergiledikleri görülmektedir. Mal sahipliğinden kaynaklanan bu korumacı tavrın, işletmelerin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almasını olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir.

Başarılı şirketler büyük çoğunlukla yenilikler peşinde koşan, yeni buluş ve icatlara, teknolojilere açık olan, dinamik kuruluşlardır. Genellikle aile üyesi (mal sahibi) yöneticiler, profesyonel yöneticilere göre yeniliklere kapalı, çekingen, dışa kapalı ve tutucu olmaktadır. Aile şirketinin başında bulunan aile üyesi yöneticiler, işletmelerinin hızlı ve sürekli büyümesini sağlayacak kararlar almakta daha az cesurdurlar. Aile şirketlerinde zamanla değişime, yeniliğe direnç gelişebilir. Uzun yıllardan beri şirketi yöneten aile üyeleri değişimden ve risk almaktan korku duyabilirler. Ailenin geleneksel ve tutucu tavrı işletmeyi etkiler ve birçok fırsat değerlendirilemeyebilir. Aile şirketinin kuruluş yıllarında esneklik ve hızlı karar alma avantajı yıllar içinde tutucu ve mevcut durumu koruyucu olma dezavantajına dönüşebilir.⁹⁶

Bu dezavantaj, profesyonel yöneticilerin bulunduğu kurumlardaki gibi hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alındığı; yeni buluşların ve bilimsel araştırmaların izlendiği, her türlü yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulduğu şirketin varlığını

⁹⁵ Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.38

⁹⁶ Nazan Yelkikalan ve Erdal Aydın, "Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1-2), 2003, s.138

zorlaştıracaktır.⁹⁷ Profesyonel yöneticilerin varlığı ise hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için, yeni buluşları ve bilimsel araştırmaları izleyen, yeniliklere rahatça adapte olabilen bir organizasyon yapısını kolaylaştıracaktır.

1.6.6. İş Tanımlarının Yapılmaması

Aile şirketlerinin çoğunda mevcut iş tanımları uygulamayı yansıtmayabilir ve bu iş tanımlarındaki belirsizlik rol çatışmalarını ve otorite boşluğunu beraberinde getirebilir. İş tanımlarının bulunmaması veya mevcut iş tanımlarının uygulamayı yansıtmaması, ya da yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi,⁹⁸ yani aile şirketlerinde görev analizlerinin yapılmamış olması kimin hangi işten sorumlu olduğu ve aralarındaki hiyerarşik düzen ile yaptırım güçlerinin yeterince tanımlanmamı olması nedeniyle sürekli otorite ve rol çatışmalarının yaşanması kaçınılmazdır.⁹⁹

Bunun yanında yetki ve sorumlulukların açık biçimde belli olmaması koordinasyon eksikliğine yol açacaktır. Aile şirketinde planlamaya yönelik olarak gerekli kurumsal düzenlemelerin yapılmaması, patronun ölmesi veya şirketi yönetemeyecek duruma gelmesi sonucunda şirket içerisinde oluşacak olası rekabetle beraber kargaşa ortamına sürüklenecektir. Aile şirketlerinde aile kararları ile iş kararlarının iç içe geçmesi ve bunlar arasında denge kurulamaması şirket faaliyetlerinin genellikle aile ve iş için tatmin edici bir verimlilikte sürdürülememesini sağlayacaktır.¹⁰⁰

1.6.7. Güç Kavgası

Özellikle büyük işletmelerde patron adaylarının etrafında çıkar çevreleri oluşabilmektedir. Aile içi geçimsizlikler işe yansıtıldığında bu durum daha sıkça gözlenir. Bu çıkar çevreleri patron adaylarına yakın durarak, onlarla iyi ilişkiler

⁹⁷ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.27

⁹⁸ Alayoğlu, s.26

⁹⁹ Meşe, s.10

¹⁰⁰ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.26

geliştirerek maddi ve manevi çıkar sağlamaya çalışırlar. İşletme içindeki profesyonel yöneticiler de gelecekte güç sahibi olabilmek ve işletmeyi bölmek amacıyla bu tür güç kavgalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Bazen de aile işletmeleri sahip ve yönetici bireylerinin eş ve çocuklarının da güç elde etme uğruna kavga zemini oluşturmaya yöneldikleri görülmektedir.¹⁰¹ Şirket yönetiminde görev alan aile fertleri arasında, iş haricinde ortaya çıkabilecek bu anlaşmazlıkların işe yansımaları halinde bu durum şirketi olumsuz etkileyecektir.

1.6.8. Kuşak Çatışması

Türkiye'de aile işletmelerinde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşaklar arasındaki en önemli fark birinci kuşağın işine gönülden bağlanmış olması, ikinci kuşağa ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak o işi sevmeyebilir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmektedir. Bu itilaflar batıdaki aile işletmelerinde çok önce ortaya çıkmışken Türkiye'de daha yeni fark edilmeye başlanmıştır. Kurucunun hayatta olduğu işletmelerde, kurucu kendi kültürünü empoze ettiği için o aile işletmesi değişime çok fazla açık değildir.¹⁰² Aile şirketlerinde, sıklıkla babalar ve oğullar arasında yaşanan kuşak çatışmaları, şirketin uzun ömürlü olmasına olumsuz etki yaptığı gibi başarısızlığına yol açmaktadır.¹⁰³

Aile şirketlerinde kuşaklar arasında çatışma yaşanmasına sebep olabilen kuşaklar arası görüş farklılıkları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.¹⁰⁴

¹⁰¹ Genç ve Karcıoğlu, s.25

¹⁰² Genç ve Karcıoğlu, s.24

¹⁰³ Uluyol, s.78

¹⁰⁴ Uluyol, s.77-78

Tablo 2. Aile Şirketlerinde Kuşaklar Arasında Çatışma Yaşanmasına Neden Olabilen Görüş Farklılıkları

ÖNCEKİ KUŞAĞIN GÖRÜŞLERİ	SONRAKİ KUŞAĞIN GÖRÜŞLERİ
Daha fazla deneyim sahibi olduklarını savunmaktadırlar.	Daha yüksek eğitim derecesine sahip olduklarını savunmaktadırlar.
Rollerini çalışanlara müdahale etme ve yardım etme olarak algılamaktadırlar.	Rollerinin yetenekli çalışan alma ve onlardan performans bekleme olarak algılamaktadırlar.
Sorun çözmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler.	Sorun çözmenin bireysel sorumluluk olduğunu düşünmektedirler.
Çalışanları kontrol etmenin patronun görevi olduğunu düşünmektedirler.	İşi en iyi biçimde yapmanın çalışanların görevi olduğunu düşünmektedirler.
Kişilerin çoğunlukla uyması gerektiğine inanmaktadırlar.	Kişilerin kendi yetenek ve potansiyellerini geliştirmeleri gerektiğine inanmaktadırlar.
İşlerin kesin sınırlarla birbirinden ayrılamayacağını düşünerek her şeye karışırlar.	Patronların kendi işleri ile uğraşmaları gerektiğine, çalışanların ise kendi işlerini serbestçe yapmaları gerektiğine inanırlar.
İşin örgüt dizaynı ve yapısından çok daha önemli olduğuna inanırlar.	Örgüt dizaynı ve yapısının işten önemli olduğuna inanırlar.
Yöneticilerin çalışanların sorunlarının çözümünde yardımcı olmaları gerektiğine inanırlar.	Yöneticilerin hedefler koyması gerektiğine ve bu hedeflere ulaşması gerektiğine inanırlar.
Yeni kuşakların uyguladıkları yönetim yöntemlerinin karmaşıklığından şikayetçidirler.	Eski kuşağın modası geçmiş usullerle işleri yaptığına inanırlar.
Yeni kuşağın değişimci ve hızlı sonuçlar alma peşinde olmasından şikayetçidirler.	Eski kuşağın değişme direncinden ve statik olmasından şikayetçidirler.
Yeni kuşağın deneyimsizliği noktasında kaygılıdır.	Eski kuşağın gücü elinde tutmak istemesinden ve kendilerine yetki vermemelerinden şikayetçidirler.
İşletmenin büyüme sürecinde çalışanları kontrol etmeleri gerektiği inancındadırlar.	Şirketin modern şirket imajını güçlendirmek için müşterilerin akseptansına sahip olmaları gerektiğine inanırlar.
İşletme etiğinin önemini vurgularlar.	İşletmede stratejinin önemini vurgularlar.
Yeni kuşağın batılı yönetim konseptlerini uygulamada güçlüklerle karşılaşacağını düşünürler.	Eski kuşağın kendilerine yönetim konseptlerini test etme olanağı vermemelerinden şikayetçidirler.
Kişisel yeteneklerin sınırlı olduğuna ve bunlarla yetinmek gerektiğine inanırlar.	Başarı ve büyüme için pek çok fırsat olduğuna inanırlar.

1.6.9. Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile üyeleri arasındaki uyum ve anlaşma bozulduğu ya da zedelendiği zaman aile üyeleri arasında çeşitli sorunlar yaşanabilir ve rekabet doğabilir. Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında bir takım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların şirket yönetimine de yansıma durumu karşısında şirket olumsuz etkilenir. Aile şirketinin başındaki aile üyelerinin birbiri ile yarışması, birbirini çekememesi, güç ve kontrol kavgaları, fikir ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabeti etkileyen başlıca nedenlerdir.¹⁰⁵ Bu konuda aile içi anlaşmazlıkların kısa zamanda çözümlenerek şirket yönetimine zarar vermesi önlenmelidir. Birlikte çalışma kültürü, karşısındaki bireyi ön-yargısız dinleyebilme ve anlayabilme ile başlar. Aile içindeki saygı, karşı tarafın düşüncelerini anlamaya çalışma, ortak değerlere sahip olduğunu unutmama; bu şirketlerin devamlılığının sağlanması için gereklidir.

1.6.10. Yönetimi Devretme

Aile şirketlerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devri çok sayıda karmaşık sorun yaratabilmektedir. Yönetimi devir alma konusunda aile fertleri içinde ya da diğer yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Genellikle aile şirketlerinde üst yönetim, şirketin yönetimini aile üyelerinden birine bırakma eğilimindedir. Kuşaklar arası geçiş, aile mirasının çocuğa devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Bununla birlikte, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketinde şirketin dağılmasına yol açabilmektedir. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokabilmektedir.

Aile şirketlerinde yönetimi devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi tespit etmesi, güç ve denetimi belirlenen kişiye vermesidir.

¹⁰⁵ Fındıkcı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.41

Yönetimden sorumlu aile üyesinin ölümü ya da işten ayrılması şirketin varlığını tehlikeye düşürebilir. Şirketin başına geçmek için rekabet ve çatışma ortamı doğabilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkilerinin yanı sıra, seçilen kişiyi desteklemeyenlerin de varlığı işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir.¹⁰⁶

1.6.11. Profesyonelleşememek

Aile şirketleri, aile fertlerinin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Burada aile üyelerinin yıllara dayanan deneyim ve tecrübeleri söz konusu olması doğal olmakta, bununla birlikte işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir.¹⁰⁷ Zira küreselleşme, bilgi ekonomisi, hızlı değişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizlerin yaşandığı bir ortamda giderek karmaşık duruma gelen işletme faaliyetleri ve büyüyen işletme ölçeği karşısında, işletme kurucusunun ve aile üyelerinin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması, değişime uyum sağlamayı güçleştirmektedir.

Aile şirketlerinde yönetimin bazı unsurların profesyonellere bırakılması olarak tanımlanabilecek profesyonelleşme kolay bir süreç değildir. Çünkü aile şirketlerinde çalışanlar ve sahipler arasında biz ve onlar ayrımı bulunur. Çalışanlarla iş sahipleri iki ayrı dünyanın insanları gibi dururlar ve bu durum onların davranışlarına da yansımaktadır İşletme sahipleri genel olarak kendilerini diğer yöneticilerden daha deneyimli, bilgili ve zeki bulduklarından, kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışmakta zorlanmalarındır.¹⁰⁸

Bu durumda da profesyonel yönetici ve aile üyesi yönetici arasında çatışmalar yaşanmakta, profesyonel yönetici motivasyon ve verimlilik açısından kendini işe

¹⁰⁶ M. Atilla Arıcıoğlu vd., "Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma" 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2008, s.279

¹⁰⁷ Esin Sayın Ünlü ve Ahmet Seha Selek, "Aile İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği" 1. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s.13

¹⁰⁸ Genç ve Karcıoğlu, s.25

veremeyerek şirketten ayrılma durumuyla karşı karşıya gelmektedir.¹⁰⁹ Diğer yandan aile şirketlerinde işe alma ve atamalarda aileye üye olma kriterinin öncelikli olması, aile içinde söz konusu olabilen çatışma ve rekabet gibi faktörler ve aile şirketlerinin çoğunluğunun KOBİ niteliği taşıması, çoğu profesyonel yöneticiyi aile şirketlerinden uzak tutmaktadır.¹¹⁰

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

Aile şirketlerinde profesyonelleşmemenin diğer bir nedeni, girişimci yönetici, işi iyi bildiğini anladığı ve yetkisini kullanabilecek düzeydeki profesyonelleri istihdam etmekten kaçınmasıdır. Çünkü girişimci şirketteki “tek adam”lığını tehlikeye düşürmek istememektedir. Ayrıca, çoğu kez de girişimci profesyonel yöneticinin istediği ücreti çok fazla bulmakta ve ödenecek bu ücretin gereksiz olduğunu düşünmektedir.¹¹¹

Halbuki gerekli ölçüde profesyonel eleman istihdam etmeyen ya da mevcut nitelikli çalışanlarını elinde tutamayan aile şirketlerinde tutuculuğun egemen olması olasılığı yüksektir.¹¹² Profesyonel yöneticinin bulunmadığı veya sayıca az olduğu aile şirketlerinde tutuculuk nedeni ile hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gereken kararların alınamaz ve yeni buluşlar ve bilimsel araştırmaların izlenemez ve bunun sonucu olarak da gelişmelere kolaylıkla uyum sağlayabilen bir örgüt yapısı kurulamaz.

¹⁰⁹ Kurtuluş Genç ve Y. Yahya Deryal, “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul, 2006, s.575

¹¹⁰ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.210

¹¹¹ Arslan, s.35

¹¹² Alayoğlu, s.27

Günümüz işletmeleri her ne kadar belirli bir noktaya gelmiş olsalar da, hala çok içe dönük bir yapı içindedirler. Şeffaf denetlenebilen, hesap verilebilen, açıklık ilkesine uyan, kişisellikten uzak şirket yapılarına sahip olmamaları, küreselleşen dünyada şirketleri dışa kapalı bir yapıya sürüklemektedir.¹¹³

1.7. Aile Şirketinin Başarısı İçin Yapılması Gerekenler

Başarılı bir aile şirketi yaratmak için olmazsa olmaz olarak kabul edilebilecek kurallardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;¹¹⁴

- Amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.
- İş ve görev tanımları yapılmalı ve yazılı kurallar haline dönüştürülmelidir.
- İşletme içi personel, satın alma, görev, yetki vb. yönetmelikleri oluşturulmalıdır.
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetim oluşturulmalıdır.
- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemi ve eğitim gerekir.
- Aile bireyleri daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirilmelidir.
- Aile bireyleri şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitilmelidir.
- Topluma karşı duyarlı olunmalı ve güçlü bir işletme kimliği ortaya çıkarılmalıdır.
- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşılmalıdır.

¹¹³ Günel, s.33

¹¹⁴ Necdet Sağlam, “Aile Şirketleri Neden Kurumsallaşmaya Sıcak Bakmalı?”
<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=354> 03.10.2013

- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duygusu gereklidir ve toplumsal hizmetlere katkı verilmesi gerekmektedir.

- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşatılmalı ve bu nedenle en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yapılmalıdır.

- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararlar hızlı verilmelidir.

- Sürekli olarak araştırma yapılmalı ve yenilikler takip edilmelidir.

- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışa sahip olunmalıdır.

- Eğitime önem verilmeli ve şirkette sürekli eğitim programları uygulanmalıdır.

- İyi bir muhasebe ve raporlama düzeni kayıt dışı işlemleri de içerecek şekilde kurulmalıdır.

Kırım'a göre (2007) ise başarılı aile şirketlerinde şu ortak noktalar bulunmaktadır:¹¹⁵

- Aile üyesi olan veya olmayan çalışanlar için çok iyi bir yönetim geliştirme sistemleri vardır,

- Aile bireylerini daha küçük yaştan itibaren mülkiyet ve gelecek kuşakların sorumluluğu konusunda yetiştirirler,

- Aile bireylerini, şirketin gelecek nesillere devam etmesi gerektiği konusunda sürekli eğitirler,

- Çalışanlarına adalet ve sadakat duygusu ile yaklaşır,

- Topluma karşı yüksek bir sorumluluk duyguları vardır ve bunu bağışları ve toplumsal hizmetleri ile gösterirler,

¹¹⁵ Kırım, s.7

- Ailenin ismi ürün ve hizmetlerde yaşadığı için, en yüksek kalite ve hizmet anlayışı ile iş yaparlar,

- Gücün kimde olduğu herkes tarafından görülebildiği için, kararları hızlı verirler,

- Sürekli olarak araştırmacı ve yenilikçidirler,

- Değişime karşı değil, değişimi teşvik eden bir anlayışları vardır.

Capital Dergisi'ne göre, 1886 yılından bu yana faaliyetini başarıyla sürdüren SC Johnson şirketi dünyanın en başarılı aile şirketlerinden biri olmaktadır. Ailenin kurulduğu günden bu yana ilerleyen devamlılık planları bulunmakta ve halen beşinci kuşak şirketi yönetmektedir. Şirketin en önemli özelliğinin ise, kurulduğu yıldan bu yana neredeyse her yıl, yenilikçi bir ürünle müşteri karşısına çıkmayı başarmış olması ve bunu da iyi bir aile şirketi olmasına borçlu olduğu ifade edilmektedir. Müşteriler her şeyden önce şirketin ürünlerine ve ismine güvenmekte, bunun yanı sıra, şirket içinde aile üyeleri ve profesyoneller arasında etkin ve sağlam bir ilişki bulunmaktadır.¹¹⁶

John Ward'a göre, tüm dünyada aile şirketleri, kurumsallaşmaları ve yaşam sürelerinin arttırılması konuşulmaktadır. Bu konuda uzman isimlerden biri olan Ward, "Perpetuating The Family Business" (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) adlı kitabında bu konuları ele almakta ve şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin sırlarını anlatmaktadır. Ona göre, aile şirketlerinde kritik üç oluşum bulunmaktadır: "bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi anayasası." Ward, bu çalışmalarını yapan ailelerin çok başarılı olduklarının belirlendiğini vurgulamakta, kurumsallaşma olmadan aile şirketlerinin ilerleyemeyeceğini de ifade etmektedir.

Deloitte'in "Aile Şirketleri Araştırması 2010"nda da ifade edildiğine göre, "aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeyi ve başarıyı yakalayabilmeleri için doğru ve değer yaratan stratejileri belirlemeleri, ortak bir vizyon oluşturmaları, çıkar

¹¹⁶ Capital , "Aile Şirketinde Başarının 3 Koşulu" <http://www.capital.com.tr/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu-haberler/15871.aspx> 03.10.2013

çatışması yönetimi yapmaları, ardıl planlaması oluşturmaları, aile dışı üyelerle işbirliği yapmaları, hissedarları doğru yönetebilmeleri ve aile ile şirket yönetimi arasındaki dengeyi korumaları gerekmektedir.”¹¹⁷Deloitte’in başarılı aile şirketleri için hazırladığı yol haritası ise aşağıdaki gibidir:

Şekil 1. Başarılı Aile Şirketleri İçin Yol Haritası

Aile Anayasası	Hissedar değerlerinin belirlenmesi
Etik Kurallar	Şirket değerlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşılması
Yönetim Kurulu ve Komiteler	- Yönetim Kurulu sorumluluklarının belirlenmesi ve paylaşılması - İcradan bağımsız komitelerin kurulması (denetim komitesi, risk yönetimi komitesi vb.)
İnsan Kaynakları Politikasının Değerlendirilmesi	- Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi - İletişim kanallarının belirlenmesi
İç Kontrol Sistemi	Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması - İş süreçleri uygulama kontrolleri - Bilgi teknolojileri kontrolleri - Yetkilerin ayrıştırılması
Risk Yönetimi	Yönetim Kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, tüm kurum bünyesinde ve strateji belirlemede kullanılan kurumu etkileyebilecek olayların belirlenmesi, risk alma isteği çerçevesinde risklerin yönetilmesi
Yönetim Raporlama Sistemi	Hissedarların şirket ve yönetici performansını değerlendirmek için kullanacağı ilgili yönetim raporlarının üretilmesi
Bilgi Teknolojileri Altyapısının Güçlendirilmesi	Doğru bilginin doğru kişilerle paylaşılmasının sağlanması ve doğru raporların üretilmesi amacı ile altyapının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi
İç Denetim Fonksiyonu	Hissedarlara ve paydaşlara etkin iç kontrol sisteminin varlığının güvencesinin verilmesi

¹¹⁷ Deloitte, “Rotasını Başarıya Çevirenler, Aile Şirketleri Araştırması 2010” Aile Şirketleri Hizmetleri, <http://taider.org.tr/assets/images/content2/deloitte-2010-arastirma-e61ef.pdf> 03.10.2013

İKİNCİ BÖLÜM

2. AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal, teknolojik vb. alanlarda yaşanan değişimler şirketleri de etkilemektedir. Küresel anlamda yaşanan ekonomik krizler, şirketler arası küresel rekabetin artması, daha dinamik ve istikrarlı şirket yapılarını, başka bir ifadeyle kurumsallaşmayı zorunlu kılarak, aile şirketlerinin taşıdığı farklı özellikler kurumsallaşmayı daha da önemli hale getirmektedir. Türkiye’de özellikle aile şirketlerinin sorunlarının çözümünün ancak kurumsallaşma ile mümkün olabileceği konusunda girişimciler, gazete yazarları, işletme yöneticileri, danışmanlar ve akademisyenler görüş birliği içindedir.¹¹⁸

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Tarihsel ve ekonomik koşullardan dolayı kurumsallık kavramının ilk ortaya çıkışı; Amerikalı iktisatçılar tarafından 1900’lü yılların başlarında, sistemdeki kurumlara ve yansımaları olan ekonomi üzerine olmuştur. Buradan yola çıkarak, özellikle örgüt teorilerindeki sistem yaklaşımıyla gündeme gelen çevre faktörü, bu faktörün örgütler üzerindeki etkisi ve sürekli değişim karşısında örgütlerin uyum süreçleri bağlamında kurumsallaşma teorileri ortaya atılmaya başlanmış ve günümüzde ise artık örgütlerin sürekli karşılaştığı ve vazgeçilmez bir kavram haline gelmiştir.¹¹⁹

Türkiye’nin özellikle Gümrük Birliği ile uluslararası pazarlara açılma girişimleri, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarına verilen önemin artması, finansmanın işletmeler açısından önem kazanması, işletmelerde aile kargaşaları, işletmelerin daha uzun ömürlü olmak istemeleri gibi nedenler, işletmelerin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasına neden olmuştur.

¹¹⁸ Cemil Ulukan, *Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2005, s.30

¹¹⁹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.194

Bugün küçük işletmeler bile, kurumsallaşma yolu ile ayakta kalmaları gerektiğinin bilincine varmışlar; ancak kurumlaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin işletmelerin ülkelerin sosyoekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini fark etmişlerdir. Aksi takdirde, rekabet güçlerinin zayıflayacağını bilmektedirler.

Sözlükteki anlamına bakıldığında kurum; “*yer, kuruluş, müessese*” anlamını ifade ederken, kurumsallaşma; “kurum niteliği kazandırma ve herhangi bir davranış, düşünce, inanış biçiminin tarihi olarak durağan ve toplumca değer verilen kalıplara dönüşmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. Sosyolojik anlamda kurum, “*toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri, belli sosyal ilişkiler düzeni ve topluluğunu*” ifade etmektedir.¹²⁰ buna göre kurumun belli özellikleri;

- Belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olması,
- Söz konusu gereksinimin gerçekleştiriliş biçiminin süreklilik kazanmış olması,
- Kurumların gerek alt kurumlarıyla gerekse diğerleriyle yapılanmış, örgütlenmiş ve eşgüdümlemiş olması,
- Her kurumun diğerleri ile yakından ilişkili olmasına rağmen kendi alanında tek olması, “görelî bağımsızlığa” sahip olması,
- Değer yüklü olmaları, kültürün normatif kodlarını benliklerinde bulundurmaları, şeklinde sınıflandırılabilir.

Yukarıdaki nitelikler göz önünde bulundurulduğunda şöyle bir kurum tanımı yapılabilir: “*kurum; sosyal kişilerin temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmış, süreklilik kazanmış, eşgüdümlemiş, oldukça onanmış ve yaygın sosyal örüntü, rol ve ilişki yapısıdır.*”¹²¹ Her kurum toplumsal bir varlıktır.

¹²⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 1998, s.259

¹²¹ Şevki Özgener, “Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması,” *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (1), İstanbul, 2000, s.310

Kurumsallaşma, çok sayıda faktörü içeren bir kavram olduğu için farklı tanımları yapılabilmektedir. Şöyle ki;¹²²

- Güçlü bir yapı, sistemler, bürokratik özellik ve profesyonel yönetim mekanizmasıdır.
- Kamuya ait olmaktır. Kurumlaşan yapıların kendilerine özgü bir kültürü oluşur. Kurum, çevresel sorunlara ilgisiz kalmayan bir yapıya sahiptir. Kurum, yasalara, iş ahlâkı ve normlara saygılıdır.
- İşletmelerin kişilerden bağımsız olarak, uzun yıllar hayatta kalabilmesidir.
- Yapılan işin gereklerinin ötesinde, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır.
- Kurum durumuna gelmek, müesseseseleşmektir.

Kurumsallaşma teriminden, politik ve siyasi elit üzerine getirilen kısıtlamalar, katılım ve mülkiyet hakkı anlaşılmaktadır. Mülkiyet hakkının iki unsuru mevcuttur. İlki, ülkedeki kurumların mülkiyet hakkı güvence altına alınarak üretme olanağına sahip insanların kâr sağlamak için çeşitli yatırımlara girişmesini teşvik etmesidir. İkinci unsur ise, bu olanağın sadece sınırlı bir kesime değil, toplumun geniş bir kitlesine sağlanmış olmasıdır.

Kurumsallaşma, işletmelerin çalışanlarına verdiği güven, faaliyetlerinin etkinliği ve sürekliliği, borçlarını ödeme yeteneği, mal ve hizmet kalitesine olan güven, zamanında hizmet, doğru bilgi, mal ve hizmetlerine duyulan güven, hatalarını zamanında telafi etme yeteneği, çevreye verdiği değer, ürettiği mal ve hizmetlerin yararlı ve yasal olması, güvenilir servis ağının bulunması, iş ahlak ve normlarına uyum, dürüst iş yapmak gibi yükümlülüklerini yerine getirmesiyle değerlendirilmektedir.¹²³

Bütün bunlardan çıkartılan ortak sonuca göre kurumsallaşma, kaliteli ve güvenilir mal ve hizmet üretebilen, kamuoyuna mal olabilen, bürokratik yapıya sahip

¹²² Ataman, s.195

¹²³ Koçel, s.261

ve uzun süre ayakta kalmayı başarabilen işletmelerin önemli ve vazgeçilmez özelliğidir.

Kurumsallaşma, bazı aşamaları temsil etmektedir. Diğer taraftan kurumsallaşma:¹²⁴

- Sahip veya malik ailenin işbaşından çekilmesi,
- İşletmenin unvanına, “*kurum/müessese*” isminin yazılması,
- Profesyonel yöneticilere yer verilmesi,
- Sermaye kompozisyonunu bölmek,
- Halka açılmak,
- Çalışanlara hisse vermek,
- Vakıf kurup vakfi hissedar yapmak,
- Yetki devrini sağlamak,
- Kadrolaşmak,
- Şirketleşmek, holdingleşmek, anonim şirket kurmak,
- Yönetimi birtakım yönetmeliklerle şeffaf hale getirmektir.

Bunlardan birini, birkaçını veya tamamını yapmak, kurumsallaşmak için yeterli değildir. Kurumsallaşma üzerinde muhakkak ki bu sayılan faktörlerin de etkisi vardır. Ancak, bunların yanında kurumsallaşmanın en önemli göstergesi:¹²⁵

- Kamuya mal olmak,
- Bir kurum kültürünü oluşturmak,
- Çevreyle sürekli etkileşimli bir yapıya sahip olmak ve
- Birtakım, iş ahlâk ve yasalarına sahip olmaktır.

Çevresel uyum açısından bakıldığında kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte örgütsel değişimi sağlamak ve bu değişim doğrultusunda uygun standartları geliştirmektir.

¹²⁴ Ulukan, s.32-33

¹²⁵ Erdoğan, s.67-68

İşletmelerde kurumsallaşma olgusu, özellikle 1980'lerden sonra iş dünyasının gündemine gelen ve üzerinde tartışılan; ancak henüz ortak bir görüşün mevcut olmadığı bir kavramdır. Konunun 1980'lerden sonra gündeme gelmesinin nedeni, ülkemizde siyasi ve ekonomik hayatın 1950'li yıllarla beraber yeni bir döneme girmesine bağlı olarak sanayileşme hareketinin de yeni bir ivme kazanmasıdır. Bu yıllarda, işletmelerin kurucusu olan girişimciler, şirket yaşamında yeni bir döneme girildiğini algılayarak, işletmelerinin kendilerinden sonra da varlığını sürdürmesini istedikleri için ciddi arayışlara girmişlerdir. Bu noktada gündeme “kurumsallaşma” kavramı ortaya çıkmıştır. Kurumsallaşma olgusunun 1980'lerden sonra önem kazanmasının bir başka nedeni de, bu yıllara kadar devletin işletme sahiplerini desteklemiş olmasıdır.¹²⁶

Türkiye’de küçük işletmeler, genelde aile işletmesi niteliğinde olduğundan sermayedarlar genellikle aile çevresindedir. Küçük işletme sahiplerinin mülkiyet tutkuları, büyüme ve başarılı olma arzuları, yatırım yapma istekleri son derece yüksektir. Ancak, işletme sahibinin ölümünden sonra, aile bireylerinin işletme ile ilgili konulardaki ilgisizliği veya yetersizliği de önemli sorunlara neden olmaktadır. Bu nedenle, bu tip işletmelerde aile işletmesi niteliği göz ardı edilmemeli ve zamanı geldiğinde kurumsallaşmaya gidilmelidir. Yaşlanan ve artık çalışamayacak durumda olan aile bireyinin bakımını çocuklarının üstlenmesi veya kişisel ilişkilerden uzak, belirli kurallara göre bir yapının yerine getirmesi kurumsallaşmaya örnek olarak verilebilir.¹²⁷

Kurumsallaşma, aynı zamanda yönetimde özerkliği, girişimciliği artırmayı, müşteri ve çalışanlara yönelik olmayı, yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesini de kapsamaktadır.¹²⁸ Bugün, güçlü ve gelişmiş bir toplum olmanın özünde kurumsallaşma vardır. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ise değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını korumaları, etkinliklerini sürdürdükleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası platformda söz sahibi olabilmeleri için gereklidir.

¹²⁶ Yonca Gürel, *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005, s.35-36

¹²⁷ İsmet Barutçugil, *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*, Kariyer yayıncılık, İstanbul, 2002, s.87

¹²⁸ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987, s.188

Şirket yönetiminin başına sırf kan bağı olduğu için aile üyelerinin gelmesindense profesyonel kişiler tarafından yönetilmesi şirketin varlığını devam ettirebilmesi için son derece önemlidir. Şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmadan ve kontrolü güç bir hale gelmeden gerekli önlemler alınmalıdır. Aile şirketleri açısından kurumsallaşma, aile ilişkilerinin kurumsallaşma yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır.¹²⁹ Rekabet sadece üretilen ürün veya hizmet değil, yetişmiş insan gücünün değerinin ortaya çıkması ve şirketin işleyişinin bir sistem dahilinde yürütülebilmesidir. Daha çok rekabet, daha etkili ve başarılı bir şirket olma yolunda ilerlemedir.

Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi işletme içerisindeki birçok faktörün ortak eşgüdümüne bağlıdır. Yalnız bir faktörün veya etkinin sonucunda kurumsallaşmaya ulaşamaz. Dolayısıyla kurumsallaşmaya ulaşmak için kurumsallaşmaya etki eden faktörlerin bilinmesi gereklidir.

2.2. Kurumsallaşmanın Nedenleri

Kurumsallaşma veya kurumsallaş(a)mama işletmelerin hem kendi içsel bütünlükleri hem de dış çevre ile uyumları açısından önemlidir.¹³⁰ Örgütsel yapıların ve işletme uygulamalarının gelişmesi, geri besleme ve çevresel şartların yeniden şekillendirilmesi ile başlar. Söz konusu uyumun düzeyi, işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile doğru orantılı olarak artacak ya da azalacaktır. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan organizasyonlar, çevresel koşullara uyum sağladıktan sonra kurumda yer etmiş olan misyon, amaç, kural ve değerler ile çevrelerini etkileyerek, işletmenin işleyişini kişisel değer ve inançlardan uzak tutacaklardır.¹³¹

Günlük kullanımda kurumsallaşma kavramı ile ilgili yanlış bir anlayış gelişmiş ve kurumsallaşma, kurumların hantal ve ağır işleyen bir yapıya bürünmesi olarak anlaşılmaya başlamıştır. Son yıllarda bu durumla ilgili farklılıklar gözlenmeye başlanmış ve kurumsal olma, işletmeler için ekstra imaj sağlayan özelliklerden

¹²⁹ Fındıkçı, *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, s.80

¹³⁰ Derya E. Ergün vd. "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma" *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, C.17, 2007, s.438

¹³¹ İrfan Yazıcıoğlu ve Hakan Koç, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma" *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, S.21, 2009, s.499

olmaya başlamıştır.¹³² Ancak yine burada da yanlış bir durum ortaya çıkmış ve bazı işletmeler kurumsallaşmayı, işletmenin özüne yaymadan, sadece şekil itibarıyla yaşamaya başlamışlardır. Yani, yüzeysel birkaç çalışma kuralıyla birlikte çalışanlara standart iş kıyafetleri uygulanması ve özellikle yeni şubeler açılmasının kurumsal olmak için yeterli ölçütler olduğu düşünülmüştür. Ancak, bu ölçütlerin sağlanması kurumsallaşma değildir. Kurumsallaşma daha uzun ve karmaşık bir süreci ifade etmektedir.

Örgütleri kurumsal olmaya yönelten en temel nedenleri, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:¹³³

- Örgütleri, kişisel beklenti ve algılamaların etkilerinden tamamen kurtarmak.
- Örgütleri, yaşamlarını kişilere göre değişmeyecek kurallarla devam ettirebilecek duruma getirmek.
- Örgütleri belirsizliklerin olumsuz etkilerinden korumak.
- Örgütlere, dış çevreye (değişim ve gelişmelere) daha kolay adapte olabilir bir yapı kazandırmak.
- Örgütlere meşru, dengeli ve sağlam bir yapı kazandırmak.

Aydın (2011), işletme açısından bir değerlendirme yapmış ve işletmenin kuruluşunda belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmesi için belirli bir yol izlemesi gerektiğini belirtmiştir.¹³⁴ Kurumsallaşmanın da bu noktada önem taşımaya başladığını savunmuştur. Aslanbay'a göre kurumsallaşma; çevre, formelleşme, standartlaşma ve toplumsallaşma gibi unsurlarla sistemin tüm parçalarının düzenli, uyumlu ve sürekli çalışmasını sağlayan bir yapılaşmadır ve bu nedenle de işletmeler için gereklilik arz etmektedir.

¹³² Şevki Özgener, "Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.20, 2003, s.152

¹³³ Efil, s.191

¹³⁴ Mustafa Aydın, *Kurumlar Sosyolojisi: Kurumlara Başlangıç Çerçevesinde Bir Çalışma*, Kadim Yayınları, Ankara, 2011, s.38

Kırım'a (2007) göre örgütler, davranışları ve bu davranışlara anlam veren belirli kuralların belirlediği eylemlerle kurumlaşırlar.¹³⁵ Bu kurallar göreceli olarak değerleri, görüşleri, beklentileri ve kaynakları yansıtırlar. Her örgüt bir geçmişe sahiptir ve belirli zamanda hangi işin önemli olduğu, hangi sonuçların iyi olduğu ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettiği fikirleri geliştirir. Bu doğrultuda ise belirli standart davranış kalıpları belirleyerek, uygulamalarını bu şekilde gerçekleştirir. Bunlar hem iç müşteri hem de dış müşteri için belirlenen çeşitli standart davranışlardır ve bu sayede kurum içinde farklı uygulamalar oluşması önlenmektedir.¹³⁶ Bu standardizasyon ise hem çalışanların hem de müşterilerin güven oluşturmalarını ve daha fazla bağlılık sergilemelerini sağlamaktadır ve bütün bu gelişmelerin sağlanabilmesi için kurumsallaşmaya gerek duyulabilmektedir.

2.3. Kurumsallaşmanın Alt Boyutları

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin alt boyutlarını; formalleşme, profesyonelleşme, sosyal sorumluluk, tutarlılık, özerklik ve şeffaflık şeklinde gruplamak mümkündür.

2.3.1. Formalleşme

Formalleşme, kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir. Kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler örgütsel eylemlerin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da fonksiyonun, daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktadır. Formalleşme ile yönetsel eylemler, kararlar ve kurallar yazılı olarak formüle edilir ve kaydedilir.¹³⁷ Bir başka ifadeyle formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının dizayn edilmesi ve yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanabilir.

¹³⁵ Kırım, s.87

¹³⁶ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.75

¹³⁷ Haluk Alacaklıoğlu, *Kurumsal yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.87

Formalleşme; işletmelerdeki yapıların, eylemlerin ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme, işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulmasıdır. Aynı zamanda yönetsel fonksiyonların kimlerce ve nasıl yürütüleceğinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesidir.¹³⁸

Formalleşen yapıların, daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu da işletmenin dengede kalmasıyla ve çevreye iyi uyum sağlamasıyla açıklanabilir. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, işletme eylemlerinin bireysel inisiyatiften çıkartılarak belirlenen kurallara bağlanmasıdır. Bu sayede de çalışanların neyin nasıl yapılacağını bilmeleri sağlanır ve işletmeye istikrar kazandırılır.¹³⁹

Etkin bir biçimsel organizasyon yapısı oluşturmak, üç temel adımla gerçekleştirilmektedir. Bu adımlar şunlardır;¹⁴⁰

- *Farklılaşma*: Örgütsel sistemin parçalara ayrılması anlamına gelmektedir. Farklılaşma, karar verme yetkisinin alt kademeler oluşturularak bölüştürülmesi ve yerine getirilecek olan ana işin alt işlere bölünmesidir. Alt kademeler oluşturulması “dikey farklılaşma”, alt iş birimleri oluşturmak ise “yatay farklılaşma” olarak adlandırılmaktadır.

- *Bütünleşme*: Yatay ve dikey farklılaşma sonucunda parçalara ayrılmış olan işin parçaları arasında, eşgüdümü sağlamak bütünleşmeyi oluşturur.

- *Denetim Alanı*: Denetim alanı kısaca, bir üstün yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Denetim alanının dar veya geniş olmasına göre organizasyonun biçimi, bölümlerin büyüklüğü, organizasyon şemasının yüksekliği ve genişliği belli olmaktadır.

¹³⁸ Ateş, s.112-113

¹³⁹ Semra Arıkan, *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004, s.67

¹⁴⁰ M. Şerif Şimşek, *İşletme Bilimlerine Giriş*, Günay Ofset, Konya, 2001, s.124-125

Formel bir örgüt yapısı oluşturmak, sadece kurumsal teorinin beklentisi değildir. Formalleşme, daima yönetim alanındaki pek çok farklı teori ve yaklaşımın temel amaçlarından biri olmuştur. Kişi ya da durumlara göre değil de belirlenmiş yazılı kural ve süreçlere göre yönetilen örgütler, diğerlerine göre daha güçlü olacaktır.

2.3.2. Profesyonelleşme

Örgütlerin profesyonelleşmesini; yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, örgüt ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve örgütün çevresinde bulunan diğer profesyonel kurumlarla ilişki içerisinde olması olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli bir unsur, profesyonellerin örgütteki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça, örgütler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır.¹⁴¹

Özellikle bünyesinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğer örgütlerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olmaktadır. Profesyonel yöneticiler, girişimci olmakta ve yeteneklerini başka işletmelere transfer edebilmektedirler. Bu açıdan işletmelerde profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, işletmelerin bilgi ve tecrübesini artıracığından, işletmelerin uyum yeteneklerini olumlu yönde etkilemektedir. Profesyoneller, işletmelerin kendi meslekleri ile ilgili normlarla çatışan taleplerle karşılaştıklarında çoğunlukla mesleki normlara bağlı kalmayı tercih etmektedirler.¹⁴²

İşletmelerde profesyonellerin çalışması, işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlardan ilki, işletme üyeleri tarafından profesyonelliğin yüksek olarak algılanması, işletme adaletinin yüksek olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu da çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve katkılarını

¹⁴¹ Fahri Apaydın, "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması" *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (1), 2009, s.123

¹⁴² Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009, s.135-136

artırmaktadır. Bir diğeri ise; işletmelerde profesyonellerin çalışması, diğeri kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanımakta ve bunun sonucunda ise onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlamaktadır.¹⁴³ Ancak, örgütlerin profesyonelleşmesi için yalnızca profesyonel çalışan istihdam etmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerde, profesyonel bir örgüt iklimi ve aşırı olmayan bir bürokratik ortam oluşturmak, profesyonellerin verimliliğini arttıracaktır. Aksi durumda profesyonellerden yeterince yararlanılamayacağı gibi, onların örgüt içinde uzun süreli çalışmaları da mümkün olmayacaktır.

Gerek örgüt dışından profesyonel istihdam edilmesi gerekse mevcut çalışanların profesyonelleştirilmesi örgüte büyük faydalar sağlayacaktır. Profesyonellerden, kriz zamanlarında daha soğuk kanlı olması, daha yenilikçi ve girişimci olması, sektörü ve pazarın beklentilerini daha iyi algılaması beklenebilir. Bu beklentilerin karşılanması da örgütlerde verimliliği ve uzun ömürlü olmayı sağlayacaktır. Profesyonelleşmek için aynı zamanda profesyonel çalışanların ve işletmenin kendisinin de profesyonel kurumların parçası olması ve onların eylemlerine katılması gerekmektedir.¹⁴⁴ Çünkü profesyoneller belirli alanlarda uzmandırlar ve bu uzmanlıkları, işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır.

Bu şekilde çevreden kaynaklanan değişim takip edilerek geliştirilen yeni kurallar işletmede uygulanabilir. Meslek kuruluşlarıyla temas işletmelerin çalışanlarının bu kuruluşlara üye olması ile gerçekleşmektedirler. Bu kuruluşlar ise işletmelere normatif baskılar uygulamaktadırlar. İşletmeler denetimlerini gerçekleştiren bu kurumların baskılarına, onların normlarına uygun yapı ve davranış geliştirerek cevap vermesi kurumsallaşmayı sağlamaktadır. İşletmeleri kurumsal yapılarını sağlamlaştırmak için yapısal değişiklik yapmaya zorlamaktadır.

Özellikle bünyelerinde profesyoneller olan işletmeler, bu profesyoneller sayesinde diğeri işletmelerde oluşan değişimi takip etme imkânına sahip olmaktadır. Sosyal ve profesyonel çevreye entegre olan kişi ve işletmeler

¹⁴³ Apaydın, s.124

¹⁴⁴ Ateş, s.89-90

çevredeki değişime daha iyi tepki verebilmektedirler.¹⁴⁵ Bu entegrasyon mesleki ve sektörel kurumların eylemlerine dahil olmakla iletişim olanaklarını artırmaktadır.

2.3.3. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk “*örgütün toplum üzerindeki bütün zararlı etkileri ortadan kaldırmaya çalışıp, uzun vadeli faydaları azami seviyeye çıkaracağıının taahhüdü*” olarak ifade edilmekte aynı zamanda, ekonomik faaliyetlerin ötesinde gönüllü olarak daha iyi bir toplum ve daha temiz bir çevreye katkıda bulunma çabası olarak ele alınmaktadır.¹⁴⁶

Sosyal sorumlu olmak, kar hedefini göz ardı etmek veya duyarsız örgütler kadar kârlı olamamak anlamına gelmez. Sosyal sorumluluk kavramı örgütü, ekonomik bir varlık olarak kabul etmekte ve yaşamını sürdürebilmesi için kar etmesi gerektiğini temel veri olarak almaktadır. Ancak, örgütün kar elde etmek ile bu karı elde etmek için katlandığı maliyetler arasında denge kurabilmesi önem arz etmektedir. Örgütlerin sosyal sorumluluğunu “*gönüllülük*” ve “*vekillik*” olmak üzere iki temel ilkeye dayandırılmaktadır.¹⁴⁷ Bu ilkeler aşağıdaki tabloda açıklanmıştır.

¹⁴⁵ Ateş, s.90

¹⁴⁶ Kırım, s.67

¹⁴⁷ Peter F. Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev. F. Üçcan), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul, 1996, s.76

Tablo 3. Sosyal Sorumluluğun Temelleri

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

Kaynak: Drucker, s.77

Tabloda yer alan iki temel ilke, örgütün sosyal sorumlu olduğuna dair göstergeleri kapsamaktadır. Gönüllü yardımlar, hayırseverlik, yardım kuruluşları kurmak, toplumla dayanışma içerisinde olmak gibi bütün faaliyetler sosyal sorumluluk derecesi yüksek olan örgütlerin karakteridir.

Sosyal sorumluluk anlayışı, örgütlerin sahip ve yöneticilerinin, hem kendi menfaatlerini korumaya hem de toplumun refahını artırmaya yönelik bir çaba içine girmelerini gerektirmektedir. Ekonomik hedeflerin başarılması, potansiyel müşterilerin sosyal ve kültürel özelliklerinin dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Karlöf, s.135

2.3.4. Tutarlılık

İnsanların birçoğu için sosyal ilişkiler kurmada, verdiği sözü tutan, davranışları ve fikirleri arasında uyum olan ve belli konularda belli kriterleri olan ve bunlardan kolay taviz vermeyen insanları tercih etmek oldukça önemlidir. Yani “özü sözü bir olmak” oldukça önemli olmaktadır. Büyük düşünür Mevlana'nın da belirttiği gibi “ya olduğun gibi görün, ya da görüldüğün gibi ol” sözüne uygun davranmak gerekmektedir. Sosyolojik açıdan bu kadar önemli olan bu durum, elbette ki örgütler açısından da son derece önemlidir.

Tutarlılık; “örgütlerin verdiği sözü tutması; misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektördeki benzer örgütlere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme” olarak tanımlanabilir. Örgütlerin kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılık, içsel ve dışsal tutarlılık olarak ikiye ayrılabilir. İçsel tutarlılık örgüt eylemleri ile hedeflerinin uyumlu olması ve benzer şartlarda örgütün her zaman benzer tepkiler verebilmesidir. Dışsal tutarlılık ise, verdiği sözü tutması ve eylemlerinin sektördeki benzer örgütlerin eylemleri ile benzerlik göstermesidir. Örgütlerde tutarlılık boyutunun oluşabilmesi için aşağıdaki adımların gerçekleşmesi gerekir:¹⁴⁹

- Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekmektedir ve örgüt üyeleri kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmalıdırlar.

- Yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir.

- Yöneticilerin kararları ile eylemleri uyumlu olmalıdır.

- İşletmenin tutarlı olması için güvenilir olması, tahmin edilebilir olması ve durumlarla ilgilenirken iyi bir yargıya sahip olması gerekmektedir.

- Tutarlılığın olabilmesi için aynı zamanda işletmelerde yüksek düzeyde bağlılık, ortak değerler, işleri yapmak için açık ve farklı metot ve neyin yapılabileceğini belirleyen ödüllendirme sistemi olmalıdır.

¹⁴⁹ Apaydın, s.126

Tutarlı örgütlere, çevreleri (tüketiciler, tedarikçiler, ortaklar vb.) tarafından gösterilen güvenin ve çalışanlar tarafından algılanan örgütsel adaletin yüksek olması beklenmektedir. İç ve dış çevresine güven telkin eden bir örgütün başarılı olması çok daha kolay olacaktır.

2.3.5. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki farkı ilk defa vurgulayan Selznick'e göre kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler kendilerine özgü özellik, farklılık ve faaliyetler zincirine sahiptirler. Bu örgütlerin kendilerine özgü kurum kimlikleri vardır. Kurumsallaşma düzeyi düşük olan şirketler ise daha çok bağımlı bir yapıya sahip olup, yönetimde ve alınan kararlarda hür değildirler.¹⁵⁰

Bu noktada kurumsal kimlik kavramının açıklanmasında fayda vardır. Kurumsal kimlik, bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların (*şirket kimliği, tanıtım kimliği, davranış kimliği*) toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımadır.¹⁵¹ Daha açık bir ifade ile kurumsal kimlik bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (*kısaca, bir markanın*) ismi, logosu, antetli kağıdı, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elemanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır. Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısaca, firmanın kim olduğunu ve çevre tarafından nasıl algılandığını gösterir.

Şirketlerin geleceği ile ilgili söz sahibi olan şirket yöneticileri işletmenin hedefleri çerçevesinde aldıkları kararlarda serbestçe hareket ederek şirketin diğer şirketlerden farklı bir kimlik kazanması için uğraşırlar.¹⁵² Böylece işletmeler kurumsal kimlik kazanmış olurlar. Dolayısıyla firmanın kim olduğu ve çevre nasıl

¹⁵⁰ Aydın Ural, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.97

¹⁵¹ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.89

¹⁵² Kırım, s.74

algılandığı belirlenmiş olur.¹⁵³ Kurumsal kimlik planlama ve strateji uygulamadan etkilenebilir. Hem yazılı hem de sözlü biçimlerde vizyon ve misyon ifadeleri kurumsal kimliğin bloklarını fiziksel olarak temsil eder.

Kurumsallaşan şirketlerde işletme yöneticileri kurumsallaşmanın çizdiği amaçlar çerçevesinde ve şirketin misyonuna uygun olacak şekilde idari ve yürütmeye uygun kararları almakta özgürdürler. Kurumsallaşma düzeyi arttıkça yönetim özgürlükleri de artacaktır.

İşletmelerin bir bütün olarak toplumsal sistem içinde başka alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir kimlik geliştirmesi ya da belirli alt sistem ve gruplara bağımlı olmaktan kendini kurtarmaları kurumsallaşmaya daha yakın olduklarının bir göstergesidir. Kendine özgü değerleri, kimliği ve kültürü olan işletmeler daha kurumsal işletmelerdir.¹⁵⁴

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

2.3.6. Şeffaflık

Şeffaflık kavramıyla ifade edilen, şirketin finansal performansı, kurumsal yönetimi, paydaşlık yapısı, iş ve etkinlikleri hakkında yeterli ve doğru bilginin zamanında açıklanmasıdır. Başka bir ifadeyle, yönetime ilişkin kural ve sorumlulukların açık şekilde tanımlanması, şirket yönetimi ve hissedar menfaatlerinin yönetim kurulu tarafından gözetilmesini ifade eder.¹⁵⁵ Bu boyut dahilinde bir başka konu da, ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, tam ve eksiksiz biçimde kamuya duyurulmasıdır. Bu kapsamda, şirketlerin, hisse sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmaları ve bu kuralların bütününe sadık kalarak, kamuyu aydınlatmaya yönelik prensipler

¹⁵³ Ak, s.82

¹⁵⁴ Ak, s.83

¹⁵⁵ Murat Kiracı ve İbrahim Alkara, “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1), 2009, s.175

belirlemiş olmaları gerekmektedir. Ayrıca, dünyadaki güncel gelişmeler ve ülkemiz koşulları göz önünde bulundurularak, periyodik mali tablo ve raporlarda yer alacak bilgiler, belli bir standartta düzenlenmiş ve işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılanmış olmalıdır.¹⁵⁶

Şeffaflık ya da hesap verebilirlik (kamuyu aydınlatma) ilkesi, genel olarak mevcut ve potansiyel pay sahiplerine, şirket ile ilgili tüm menfaat sahiplerine, şirketin hakları ve yararını koruyacak şekilde bilgilerin, eşzamanlı, tam ve hatasız, açık ve düşük maliyetli olarak sunulmasıdır. Bu ilke, şirket içerisinde şeffaf bir bilgilendirme politikasının oluşturulmasını ve şirkete ait finansal tablolar ve bilgilerin standart hale getirilmesini de içerir. Bu kurumsallaşma boyutu aynı zamanda kurumsal yönetimin ilkelerinden de biridir.

Hesap verebilen ve şeffaf bir işletme, kamuoyunda oldukça olumlu bir imaja sahip olacaktır. Bu da hem kamuoyunda hem de birlikte iş yapmak isteyen diğer işletmeler üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Yani şeffaf ve hesap verebilen işletme, daima daha fazla tercih edilecektir. Ayrıca bu ilkenin yerine getirilebilmesi için tüm faaliyet ve süreçlerin yazılı ve kayıtlı hale getirilmesi gerekmektedir. Böyle bir uygulama ise bir işletme için meşrulaşmayı sağlayacaktır.¹⁵⁷

2.4. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma süreçleri, resmi bir yapı oluşturulması, gayri resmi normların ortaya çıkması, kişisiz (nesnel) prosedürlerin geliştirilmesi, idari ritüeller, ideolojiler, yasallaştırma ve meşrulaştırmaya odaklanma olarak ifade edilmektedir.¹⁵⁸

Karpuzoğlu'na göre kurumsallaşma, dinamik bir süreçtir. Bu nedenle değişen çevresel koşullar sürekli incelenerek, örgütsel yapının ve hedeflerin, iş gören niteliklerinin, teknolojinin ve iş görme tekniklerinin, bu dinamik sürece adapte

¹⁵⁶ Ural, s.98

¹⁵⁷ Karpuzoğlu, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.92

¹⁵⁸ Ünsalan ve Şimşeker, s.142

edilmesi oldukça önemlidir. Örgütsel kurumsallaşma süreci dört temel adımda gerçekleşir. Bu dört temel adım şunlardır;¹⁵⁹

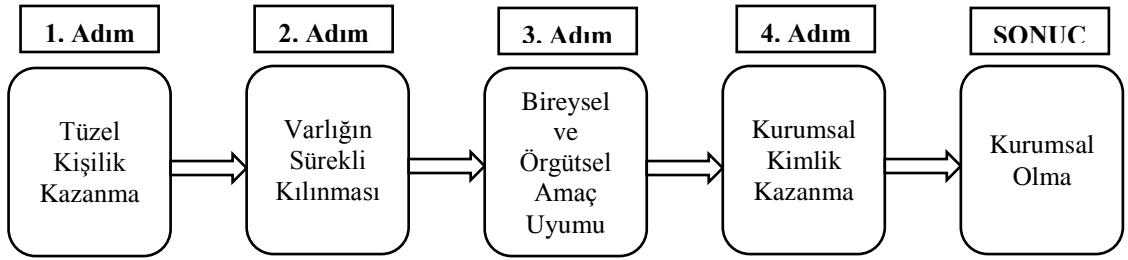
Birinci Adım: Tüzel Kişilik Kazanma

İkinci Adım: Varlığın Sürekli Kılınması

Üçüncü Adım: Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

Dördüncü Adım: Kurumsal Kimlik Kazanma

Şekil 2. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci



Karpuzoğlu'nun belirttiği gibi kurumsallaşmanın dört adımlık sürecini, yukarıdaki şekilde ifade etmenin, sürecin daha net anlaşılmasını kolaylaştıracağı düşünülmüştür.

Tüzel kişilik kazanma (kanunen tanıma);

Yasalar, yönetmelikler, tüzükler vb. resmi örgütlenme öğeleri, ilgili küme içindeki ilişkilerde iletişim ve eşgüdümü etkin bir biçimde geliştirmekte, başka bir deyişle, resmi olmayan kümeleri ve uygulamaları, yasal olarak tanımlanan ve resmi biçimde yerleşen bir özelliğe kavuşturmakla, kurumsallaşmaları sağlamaktadır.

Bir ülkedeki hukuki yapının zorlayıcılığı, örgütlerin yapılarını büyük oranda etkilemekte ve şekillendirmektedir. Örgütler, kurumsallaşmak için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşamın gereklerini göz önünde bulundurmaya zorundadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ülkenin yasal değişiklik ve sosyal yaşam

¹⁵⁹ Karpuzoğlu, Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.78

gereklerini göz önünde bulundurmaları gerekir. Bu anlamda kurumsallaşma, işletmenin yasal koşullara uyması ve bu koşulları benimsemesi olarak ortaya çıkar.¹⁶⁰ Örneğin kurumsal bir işletmenin sigortasız işçi çalıştırmaması, yasal çalışma sürelerine uyması, vergisini tam olarak ve zamanında ödemesi beklenir.

Örgütler kurumsallaşmak için hukuki altyapıyı tamamlayıp, yasal değişiklikleri göz önünde bulundurarak yasa, tüzük ve yönergeleri takip etmek zorundadır.. Türkiye’de örgütlerin varlıkları Türk Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, İş Hukuku, İcra İflas Kanunu gibi kanunlar tarafından onanır ve faaliyetleri bu kanunlar tarafından sınırlandırılır.

Varlığın sürekli kılınması (süreklilik);

İşletmelerin en temel amaçları şunlardır;¹⁶¹

- Uzun dönemde kar elde etmek,
- Topluma hizmet ederek, sosyal sorumluluk işlevini yerine getirmek,
- Varlığını sürdürmek ve büyümek.

Bir işletmenin varlığını sürdürememesi diğer iki amacın da gerçekleşmemesi anlamına gelmektedir. İşletme varlığını sürdürme amacından uzaklaştıkça, topluma hizmet amacını da kaybedecek ve sonuç olarak kar ya da sosyal fayda yaratma amacı da ortadan kalkacaktır.¹⁶²

Türkiye’de, işletmelerin uzun ömürlü olmalarının işletme geleneğinin sürdürülmesi ile sağlanabileceği gibi bir inanç yaygındır. Bu çok akılcı olmamakla birlikte sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun en önemli nedeni, Türkiye’deki pek çok küçük işletmede hala geleneksel işletmecilik anlayışının hakim olmasıdır. Küçük

¹⁶⁰ Orhan Küçük, *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s.83

¹⁶¹ Şimşek, s.43

¹⁶² Ünsalan ve Şimşeker, s.12-13

işletmelerin kurumsallaşıp, çağdaş yönetim tekniklerini benimsemeye başlamaları ile bu durumun ortadan kalkacağı öngörülmektedir.¹⁶³

Günümüzde örgütler yaşamlarını uzun vadede sürdürebilmek için yönetim anlayışlarını değişen küreselleşme sürecine uygun bir hale getirmek zorundadır. Ayrıca içerisinde bulunduğu dış çevrenin (*yakın ve uzak iş çevresi*) değişen koşullarına adapte olabilmelidirler. Sonuç olarak örgütler, rekabet üstünlüğü sağlayarak varlığını uzun süre devam ettirebilmek için statik bir yapıdan uzaklaşarak dinamik bir yapı oluşturmalarıdır.

Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu (Değer Özleşmesi);

Kurumsal örgütler, birey-örgüt uyumunun yüksek olduğu örgütler olma özelliği göstermektedir. Kurumsallaşmada yöneticilere düşen görevlerden biri de, örgütsel uyumun oluşmasını sağlamaktır. Yani yöneticiler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarını belirlerken, iş görenlerin fikirlerine de başvurmalıdır.¹⁶⁴

Her örgütün görevi, kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bu durumu sürekli kılmaktır. Süreklilik ise bireysel ve örgütsel amaçların uyumlaşması sonucunda oluşmaktadır. Kişiler birbirleri ile ilişki kurarken, öncelikle kendi ihtiyaçlarını düşünürler. Dolayısıyla örgütlere de kendi ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda katılırlar. Aynı şekilde örgütün de bir misyonu vardır. Örgüt misyonuna ulaşmak için bireylerden faydalanır. Örgütsel ve bireysel amaçlar, uyum içinde belirlendiği sürece, örgütsel süreklilik sağlanır.¹⁶⁵

Hızlı bir şekilde değişen ve gelişen örgüt yapılarının bugün ulaştığı modern anlayışta insan, örgütün en kıymetli unsurudur. İnsana bir makinenin mekanik parçalarından biri gözüyle bakan klasik anlayışın aksine, modern yönetim anlayışı, iş görenleri hissedebilen, beklentileri olan ve yaşayan organizmalar olarak kabul eder. Bu bakış açısıyla bakıldığında, kurumsallaşma sürecinde de iş görenler oldukça önem taşımaktadırlar. Kurumsallaşma anlayışında yer alan uzun dönemli örgütsel

¹⁶³ Küçük, s.83

¹⁶⁴ Küçük, s.85

¹⁶⁵ Ural, s.48

yaşam beklentisini sağlamanın en önemli yollarından biri de örgütün amaçlarının, iş görenlerin amaçlarıyla uyumlaştırılmasıdır.

Kurumsal kimlik kazanma;

Sadece biçimsel şirket yapısının yaratılmasıyla bir kurum var olamayacağı için, bununla birlikte bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer paylaşımının var olması gerekmektedir. Genç şirketler yeni düzenlemeler ve uygulamalar sayesinde kolaylıkla ayırt edici bir kimliğe kavuşabilirlerken, yaşlı şirketler ihtiyaçları doğrultusunda yeni düzenlemelere girerek diğer şirketlerden farklı bir kimlik elde edebilirler.¹⁶⁶ Sonuç olarak kurumsallaşmış bir şirket diğer şirketlerden farklı bir örgütsel yapıya, değerlere ve ilişkiler sistemine sahiptir. Yukarıda da anlatıldığı gibi; yasal değişikliklerin takibi, şirketin varlığının sürekli kılınması çalışanlarla örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi ve kurumsal kimlik kazanma kurumsallaşma sürecinin ana adımları olarak sayılabilir.

Kurum kimliğini, kurumsal dizaynı oluşturan görsel unsurların (*imaj, misyon, vizyon*) yanı sıra, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurum felsefesi unsurları ve bunların birbirlerinden etkilenmesi meydana getirmektedir. Bu çerçevede kurum kimliği, bir örgütün kim olduğunu, ne yaptığını ve nasıl yaptığını belirten bir gösterge olmakla birlikte, işletmelerin ürünlerini veya hizmetlerini, iç ve dış çevresini, iletişim biçimini ve davranışlarını içeren bir yapı oluşturmaktadır.¹⁶⁷

Aile şirketlerinin kurumsallaşması ise değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını korumaları, faaliyet gösterdikleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası arenada söz sahibi olabilmeleri için çok önemlidir. Şirket yönetiminin başına sırf kan bağı olduğu için aile üyelerinin gelmesinden profesyonel kişiler tarafından yönetilmesi şirketin varlığını devam ettirebilmesi için son derece önemlidir. Şirket belirli bir büyüklüğe ulaşmadan ve kontrolü güç bir hale gelmeden gerekli önlemler alınmalıdır. Aile şirketleri açısından kurumsallaşma, aile ilişkilerinin kurumsallaşma yoluyla sistemli bir yapıya kavuşturulmasıdır. Rekabet sadece üretilen ürün veya hizmet değil, yetişmiş insan

¹⁶⁶ Ünsalan ve Şimşeker, s.15

¹⁶⁷ Erdoğan, s.72-73

gücünün değerinin ortaya çıkması ve şirketin işleyişinin bir sistem dahilinde yürütülebilmesidir. Daha çok rekabet, daha etkili ve başarılı bir şirket olma yolunda ilerlemedir.¹⁶⁸

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın ilk adımı aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Aile şirketlerinin gelecek kuşaklara aktarılamaması ve pek çoğunun girişimcisinin ölümü veya iş göremez hale gelmesiyle, devamlılığını sürdürmemelerinin en önemli sebebi; büyük ölçüde plansız hareket etme ve uzun dönemli düşünememe; yani aile ilişkilerinin kurumsallaştırılmasına gereken önemi vermemeleridir.

Aile, duyguların egemen olduğu bir beraberlik olduğundan duyguların yoğun olduğu bu birlikteliğin ticari bir amaca yönelmesi, belirli bir mantık ve kurallar zincirine ihtiyaç doğurur. 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.¹⁶⁹ Bu sistematik ve kurallar zincirinin etkinliği de kurumsallaşma ile mümkün olmaktadır.

2.5. Aile Anayasası

Varlığını uzun süre sürdüremeyen birçok aile işletmesinde; kurumsallaşmanın olmaması, devir planlarının yapılmaması, iş ve aile ilişkisinin dengelenememesi, iş ve aileye ilişkin rollerin net olarak belirlenmemesi gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Özellikle iş ve aileye ilişkin rol ve görevlerdeki belirsizlik ve sorunları çözümlenmenin en başarılı yollarından birisi, aile anayasasının hazırlanmasıdır.¹⁷⁰ Çünkü aile anayasası aile ilişkilerinin kurumsallaşması adına belirtilen ölçütlerin hepsini kapsamaktadır.

¹⁶⁸ Nurullah Genç ve Fatih Karcıoğlu, *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 2004, s.125

¹⁶⁹ Kırım, s.76

¹⁷⁰ Gültekin Yıldız ve Özlem Balaban, "Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik bir Araştırma" 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2008, s.188

Aile anayasası kavramına farklı açılardan bakmak mümkündür. Örgütlenme açısından aile şirketi; ailenin yapısını, örgütlenişini, aile üyelerinin şirket yöneticilerinin haklarını ve sorumluluklarını, ailenin şirketten yararlanma koşullarını düzenleyen kurallar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımlamaya göre aile anayasası, üyelerinin güçleri üzerinde düzenleyici bir direktif niteliğindedir ve ilişkileri geliştirmeye yönelik düzenlemeleri içerir.

Aile anayasası, aileye ve ailenin şirketle olan ilişkisine ait olan, bu ilişkiyi düzenlemeye yönelik olarak belirlenmiş yazılı ve yazılı olmayan temel kurallardır. Bunun yanında bir aileye evlilik veya kan bağı ile katılarak aynı soyadını taşımaya hak eden kişilerin, gerek üçüncü şahıslarla ve gerekse de işletmeyle olan ilişkilerinde rehber olarak vazife gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uygulanmaması halinde belirli yaptırımları bünyesinde barındıran kurallar ve değerler dizesi olarak tanımlanabilir.¹⁷¹ Aile anayasası, esasında aile ve iş ilişkilerinin kurallı hale gelmesine yardımcı olan, ortakları aynı zeminde buluşturan bir araçtır.¹⁷² Prosedürlerin hâkim olması anlamında aile anayasaları, kurumsallaşma yolunda önemli kilometre taşlarındandır.

Aile şirketlerinin bir sonraki kuşakta da devam edebilmesi için, aile anayasası gibi bir rehberle duydukları ihtiyaç açıktır. Diğer taraftan, böyle bir rehber olmadığı sürece, işler kişilerin günlük davranışlarına göre gerçekleşecek ve çeşitli sıkıntılar meydana bulacaktır. Aile şirketlerinin geleceği hakkındaki belirsizlikler, kurucular için kaygı verici bir durumdur. Bu durumdan kurtulmanın en önemli yollarından biri stratejik bakış açısına sahip olmak ve bunun sonucu olarak da bir aile anayasası hazırlamaktır. Bu sayede aile şirketlerinde sorunları çözümlenmesi ve çatışma ortamını yönetmenin kural ve esasları belirlenmiş olacaktır. Çünkü iyi bir aile anayasası, sonradan çıkacak olası çatışmaları önlemek için de etkili bir faktördür.¹⁷³

Aile anayasası, tanımda da değinildiği gibi yazılı kuralların yanında ve yazısız bir takım kuralları da içerir. Yazılı kurallar, açık bir biçimde uyulması gereken kuralları izah ederken, yazısız kurallar da ailenin sahip olduğu inanç, alışkanlık, ilke

¹⁷¹ Alayoğlu, s.92

¹⁷² Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.148

¹⁷³ Yıldız ve Balaban, s.184

gibi bir takım değerleri içerir. Kökleri yıllara dayanan, kişilerin ortak yaşamları sonucu oluşan gelenek, görenek, alışkanlık ve kültürden etkilenen bu kurallar, çoğu kez yazılı olmamaktadır. Ama yazılı olmadığı halde ortaklar tarafından bilinir ve bu kurallara denetleyici bir mekanizma olmadığı halde harfiyen uyulur.

Şirketteki geçmiş yaşantıların ve alışkanlıkların bir sonucu olarak oluşan ve kuruma özgü bir biçim kazanan kurallar, esasında kurumu o kurum yapan, farklı kılan değerlerdir. Zamanla oluşan bu değerler, o kurumu diğerlerinden farklılaştıran bir görünüm kazandırmakla beraber, kurumda vizyonun oluşmasını ve bunun uygulamalara yansımaları sağlayacaktır.¹⁷⁴ Genellikle şirket sahibinin kişisel alışkanlıkları, anlayışları ve değerleri şirkete de yansır. Burada dikkat edilmesi gerekli nokta söz konusu bu değer ve inançların yararlı bir biçimde şirkette kullanılması gerçeğidir. Çünkü bazı şirketler, politikalarını mensubu oldukları siyasi görüşe göre şekillendirme gibi bir hataya düşebilmektedir.

Bu şekilde hareket eden şirketler, ciddi pazar kayıplarına maruz kalmanın yanında tarafsızlıklarını da kaybedebilmektedir. Aile anayasası oluşturulurken tıpkı ülke anayasalarında olduğu gibi o sosyal yapının hâkim olan değerleri, alışkanlıkları, ilkelerinden hareket edilir. Aile anayasası, her ne kadar kapsam olarak bir diğerine benziyor olsa da içerik olarak o şirkete özgüdür. Çünkü onun günlük işleyişini, yaşam biçimini iş akışına ve özellikle tepe yönetimin yapılanmasını içerir. Daha da önemlisi, yönetim gücünü elinde bulunduran ortak aile üyelerinin birbirlerine karşı hak ve sorumluluklarını belirler.¹⁷⁵

Aile anayasası oluşturulurken öncelikli olarak vizyon, misyon, gelecekteki konumlandırma, hedefler, organizasyon şeması, insan kaynağına olan sorumluluklar, sosyal sorumluluklar gibi işletmenin temel dinamiklerinin açık bir şekilde tanımlanması gerekir. Bu sayede bir kimliğe kavuşacak olan aile şirketini geleceğe sağlam adımlarla taşıyacak ve içerisinde yazılı ve yazısız belli kurallarla şirkette kişilerin değil kurumun tamamının söz sahibi olmasını sağlayacak bir aile anayasası teşekkül edilebilecektir. Dolayısıyla, aile anayasasının hazırlanmasında, kararın

¹⁷⁴ Alayoğlu, s.38

¹⁷⁵ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.151

anında verilebilmesi ve şirketin gelecek nesillere sağlıklı biçimde devamını sağlamak gibi amaçlar bulunmaktadır.¹⁷⁶ Daha geniş anlamda aile anayasasının amaç kısmının üzerinde durulabilecek bazı madde başlıkları şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁷

- 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 de 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 taşıması gerektiği amaçlanır.

Aile anayasasında amaç kısmı bu şekilde belirlendikten sonra bu anayasanın taşınması gerekli olan ilkeler de belirlenmelidir. Böylelikle amaçlanmış olan anayasa biçiminin uygulanmadan önce her üyenin ön şart olarak kabul ettiği şekilde bünyesinde bulundurması gereken özellikler de belirlenmiş olacaktır. Söz konusu ilkeler tüm ortakları ilgilendirir ve tüm ortaklar için aynı koşulu sağlar. Bu ilkeler, madde başlıkları şeklinde sıralanacak olursa;¹⁷⁸

- Şirketin ilk kuruluşunu gerçekleştiren kişi ya da kişilerin tanımlanması,
- Şirketin geçmişinden beri gelen ve halen işin başında olan ortakları ve bunların pay durumları,
- Şirketin uzun yıllar yaşama isteği ve koşulların olgunlaşması durumunda, şirketin işi yeni kuşaklara devretmesi ve bunu bir sistem dâhilinde yapması,

¹⁷⁶ Baykal, s.143

¹⁷⁷ Fındıkcı, *Aile Şirketleri*, s.158

¹⁷⁸ Fındıkcı, *Aile Şirketleri*, s.161-162

- Temel ilke olarak, aile üyelerinin saygı, sevgi ve güven ile bağlayıcı aile değerlerinin korunup sürdürülmesi ihtiyacı,
- Aile değerleri ve iş değerlerinin ayrı birer konu olarak değerlendirilmesi,
- Herhangi bir karar verileceği zaman, bu kararda etken faktörün, herhangi bir kişi veya grup değil de işin ve kurumun tamamının olması,
- Anayasanın hazırlanması ve yürütülmesi esnasında mevcut örneklerden yararlanılması ve hareket noktasının “bilimsellik” ve “deneyim” olması,
- Yönetim kurulu üyelerinin anayasayı bir bütün olarak uygulama noktasında aktif rol alması ve bu aktifliğin gerektirdiği kişisel gelişim ve eğitimlere katılması,
- Anayasanın yürürlüğe girmesinden sonra, benimsenmiş olan yeni kurallar çerçevesinde kurumun yeniden yapılanma sürecine girmesi,
- Ortakların genelde maliyetleri düşürücü bir şekilde politika izlemeleri gereği,
- Yönetim kurulu üyelerinin, iş ve sosyal yaşamlarında kurumu temsil ettiklerini unutmayarak, davranışlarında kurumun değerini tanıdıklarını belli etmesi,
- Yönetim kurulu üyeleri arasında bilgi, beceri, yetenek kıstasları çerçevesinde bir görev bölümü ve sorumluluk paylaşımı yapılması,
- Şayet ihtiyaç varsa ve kurumun ikinci ya da üçüncü kuşaklara geçiş aşamaları söz konusu ise işin ilk kuruluşunda bulunan ortakların kurucu yönetim üyesi olarak belirlenmeleri ve bu üyelere belirli ayrıcalıkların tanınması,
- İşin içinde aktif olarak yer alsın veya almasın birinci dereceden aile üyelerinin koşullar elverdiğince korunmaları,
- Ortakların işletme ile ilgili olayları eve, ev ile ilgili olayları da işe taşımamaları gerekmektedir.

Kurumdaki herkesin belirlenmiş anayasa konusunda tam görüş birliği içinde olmaları beklenmez. Ancak gerçek şu ki, belli kurallar dizisi ile disipline olmayan şirketlerin gelecek kuşaklara kalma şansları çok düşük olmaktadır. Bu nedenle aile anayasasında belirlenen esaslara uymak, şirketin kurumsallaşması ve nihayetinde devamı için büyük önem taşımaktadır. Aile anayasası hazırlanırken bir düzen izlenmeli ve uygulama ona göre şekillenmelidir.

Aile şirketlerinin yaşamını kurallı hale getirecek olan anayasa çalışması, kurumun ömrünü uzatacak, işleyişi rahatlatacak, kurumun yeni kurallara uyumun kolaylaştırarak, değişim ve dinamizmi başlatacak, ortakların kavgalarını önleyecek nitelikte bir kurallar zincirini içerdiğinden profesyonel bir ekip tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Aile üyesi ortaklar, bu konuda yeterli olsalar bile kurumun içinden olduklarından taraflı olma, objektif olmama tehlikesiyle karşı karşıyadır. Dolayısıyla bu çalışma için, konuyla ilgili uzman danışmanların, bir avukatın, bilgi toplama ve Ar-Ge'den sorumlu bir veya iki uzmanın çalışma yapması gerekmektedir.¹⁷⁹

Burada uzman danışmanların teknik anlamda donanımlı olmaları yetmemektedir. Çünkü aile anayasası ile sadece iş ilişkileri değil aynı zamanda aile ilişkilerini de düzenlemek hedeflenmektedir. İşte esas sıkıntı burada ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, uzman danışmanların aile içi ilişkileri de iyi bilmesi gerekmektedir. Ancak aile şirketleri genellikle dışa kapalı bir özellik gösterdiğinden, ilişkilerini pek de dışarıya yansıtmazlar.¹⁸⁰ Bu sorunun çözümü için aile şirketi yöneticilerinin, şirketin geleceğini düşünerek karar vermeleri ve gerektiğinde aile içi ilişkileri danışmanlara rahatlıkla atmaları gerekir. Bunun yanı sıra danışmanlık hizmeti verecekler arasında psikologların olması söz konusu ilişkileri anlama noktasında büyük önem arz edecektir.

2.6. Aile Meclisi

Aile meclisi, şirketin ve ailenin genel gidişatını doğrudan etkilemeyen, bağlayıcı olmayan bir yapı olmakla birlikte, aile ile iş arasındaki bağın güçlenmesini

¹⁷⁹ Semra Güney, Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2008, s.195

¹⁸⁰ Uluyol, s.37

sağlayan bir organdır. Bu kurumun temel amacı, aile şirketindeki birlik-beraberliğin sağlanması, ailenin işin genel gidişatı ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve her konumdaki aile üyelerinin, işe ilişkin fikirlerinden yararlanılmasıdır.¹⁸¹

Aile şirketi büyüdükçe şirkete daha çok üyenin katılımı gerekli olacak ve bunun sonucu olarak da formel 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.¹⁸²

Ailedeki birlik ve beraberliğin geliştirilmesi, genel gidişatın zaman zaman kontrol edilmesi, grubun içeriden ve dışarıdan nasıl görüldüğüne ilişkin fikirlerin oluşturulması, aile şirketlerinin disipline edilmesi, karşılıklı iletişim ve etkileşimin geliştirilmesi, geleceğe ilişkin fikir ve stratejilerin oluşturulması ve benzeri amaçlarla kurulmuş ve birinci dereceden aile üyelerinden oluşmuş gruptur.¹⁸³ 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.¹⁸⁴

Aile meclisleri düzenli aralıklarla bir araya gelir. Bu toplantılarda aile üyeleri şirketle ilgili beklentilerini paylaşırlar, bilgi alışverişi yaparlar. Aile meclisinin kilit işlevi politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesidir. Aile meclislerinin en ağırlık verdiği konular geleceğe ilişkin planların geliştirilmesi, paylaşılması ve uygulanmasıdır. Bu planlar birbirleriyle ilişkilidir ve bu planlar birbirini etkiler.

Aile meclisinin amacı, aile fertlerini şirketle ilgili gelişmeler hakkında bilgilendirmek, aile içi sorun ve çatışmalara şirket yönetimi ve işleyişini

¹⁸¹ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.198

¹⁸² Haluk Alacaklıoğlu, *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayıncılık, İstanbul, 2009, s.79

¹⁸³ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.199

¹⁸⁴ Kırım, s.37

etkileyebilecek düzeye gelmeden müdahale ederek gerekli önlemleri almak, aile fertleri arasındaki iletişimi artırmak vb. konular olmalıdır. Aile konuları, aile meclisinde tartışılmalı kesinlikle yönetim kurulunda gündeme alınmamalıdır. Dolayısıyla aile meclisi, bir yönetim kurulu olmadığı gibi, bu şekilde bir fonksiyon da yüklenmemelidir.

Yönetim kurullarının aksine, aile meclislerinin temeli açıklık ve katılımçılıktır. Bu sebeple aile meclisine katılım aile fertlerine açık olmalı; meclis toplantılarına belli bir yaşın üzerindeki iş ile ilgili herkes (*işte aktif ya da pasif olan aile üyeleri, eşleri, çocukları*) davet edilmeli, iştirakleri sağlanmalıdır. İşle doğrudan veya dolaylı çıkar ilişkisi olmayanlar 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. Aile meclisinin öngörülen fonksiyonu yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır.

Aile meclisi ayrıca, şirketin sistemleştirilmesi başka bir deyişle, kurumsallaşması yolundaki önemli adımlardan biridir. Aile meclisi, aile şirketlerinde, şirketin kurucuları ile şirkette pay sahibi olan diğer aile bireylerinin oluşturduğu bir kuruldur.¹⁸⁵ Şirketin ve ailenin genel durumunu doğrudan etkilememekle birlikte aile ile şirket arasındaki bağın güçlenmesini sağlar. Ailenin bireyleri sayısının belli bir büyüklüğe ulaştığında, aile bağlarının zayıflanmasının önüne geçilmesi, aile bireyleri arasındaki çatışmaların önlenmesi ve sağlıklı iletişim imkanının kurulması ile şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesi gerekir. Bu nedenle aile meclisi etkili bir şekilde kullanıldıklarında şirketi olumsuz yönde etkileyebilecek birçok sorunun üstesinden gelinmesinde hayati rol oynar.

Aile ve şirketin güçlendirilmesine yönelik olarak aile meclisinin temel görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir.¹⁸⁶

¹⁸⁵ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.201

¹⁸⁶ Ebru Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası" *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2004, s.163

- İş ilişkilerinin ailenin imajı, şöhreti ve değerleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını sık sık gözden geçirmek
- Aile ile ilgili tüm konuların konuşulması ve aile menfaatlerinin korunmasıyla ilgili kararları almak
- Ailenin işle ilgili beklentilerini saptamak ve uygulamaya geçirilmesini sağlamak
- Aile planlarının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Stratejik risk planını geliştirmek,
- Şirket stratejilerini gözden geçirmek,
- Aile değerlerini ve ailenin varlık nedenini gelecek kuşaklara aktarmak,
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek,
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek,
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek,
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek,
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek,
- Aile planlarını ve programlarını uygulamaya koymak
- İş ilişkilerinden kaynaklanan aile içi sorunları çözüme kavuşturmak,
- Ailenin iş ve etik değerlerine şirket içinde uyulmasını sağlayacak kuralları tartışmak, onaylamak ve şirket çalışanlarına bu değerlerin benimsetilmesine çalışmaktır.

Aile meclisinin öngörülen işlevi yerine getirebilmesi, toplantıların düzenli aralıklarla ve gündemli olarak yapılmasına bağlıdır. Tüm ailenin birlikte zaman geçirebilmesine imkan verecek şekilde yapılan bir organizasyon, aile fertleri arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesini sağlayabilir.

2.7. Kurumsallaşmış Aile Şirketinin Genel Özellikleri

Şirketin kurumsallaşması, yönetimin ve yönetimin alt boyutları olan planlama, örgütleme, yürütme, değerlendirme ve kontrol boyutlarıyla ele alınması gereken bir olgudur.

Kurumsallaşma en yalın haliyle, şirketin bir sitem haline gelmesi ve işyerinde verimli iş ortamının yaratılmasıdır. Bunun için de sağlıklı kurumsal temellerin atılarak taşların yerli yerine oturması gerekir. Kurumsallaşma bir ölçek sorunu olup şirket belli bir büyüklüğe ulaştığında ve büyüdüğünde söz konusu olan bir durumdur. Başka bir ifadeyle, şirket belli bir boyutu aştığında ve girişimci her şeye yetişemediği bir evrede ihtiyaç duyulur.¹⁸⁷

Aile şirketlerinde iş ve aile değerleri birbiriyle örtüşmekte, roller ve beklentiler iç içe geçmektedir. Burada bir ayrıma gitmek gerekirse aile şirketlerinde üç temel rol biçimi olduğundan söz edilebilir: Aile (*yasal eş, çocuk, baba, vb.*), girişimci (*sermayedar*) ve işletme (*profesyonel yönetici, çalışan, vb.*). Farklı rollere sahip olanlar diğer rollere sahip olanlarla sürekli ilişki içindedir ve birbirinden farklı beklentilere sahiptir. Örneğin, aile üyeleri şirketi aile kimliğinin ve mirasın bir parçası, isteklerin karşılanmasında bir finansman aracı olarak görürken profesyonel yöneticiler şirketi gelişme ve ekonomik başarı için araç olarak algırlar ve kariyerleri için gerekli olduğunu düşünürler.¹⁸⁸

Aile şirketleri iç içe geçmiş rolleri barındırır. Bu nedenle, aile şirketlerinin sağlıklı çalışan roller sistemine sahip olabilmesi için bu roller arasında sürekli bir iletişim sistemi kurmaları, aile ve şirkete uygun vizyon oluşturmaları, aileden olmayan çalışanları da dikkate almaları ve eğitimi önemsemeleri gerekmektedir. Roller sisteminin bütünleştirilmesi, birbirini desteklemesi ve bu ilişkinin sürekli olması kurumsallaşma ile mümkün olacaktır.

Aile şirketinde yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi için iletişime önem verilmesi gerekmektedir. Aile bireylerinin, profesyonel yöneticilerin ve danışmanların önerileri, talepleri, mevcut duruma ilişkin eleştirileri yapılacak toplantılar ile öğrenilmelidir. Bu bağlamda kurum kültürünün geribildirim sistemine işlerlik kazandıracak şekilde açıklığa izin vermesi gerekir. Toplantılar yoluyla elde edilen geribildirimler dikkate alınarak mevcut yapının gözden geçirilmesi ve

¹⁸⁷ Alayoğlu, s.116

¹⁸⁸ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.134.

işletmenin sürekliliği için ihtiyaç duyulan sistemlerin kurulması veya mevcut sistemin geliştirilmesi üzerinde durulmalıdır.¹⁸⁹

Aile şirketinin sahipleri, şirket belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra esas işlerinin, icradan sorumlu insanları yönetmek olduğu unutulmamalıdır. Herhangi bir işin çekirdeğinden gelmek gerekli ama yeterli değildir. İşin başındaki 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 süreçte yapılması gereken, kendilerinin şeklen değil, hakikaten “yöneticilik”ten, “yönlendirici” olma aşamasına geçmeleridir. Kurucu, yöneticilerin fonksiyonlarını gerçek anlamda yönetim kurulu başkanı veya üyesi durumuna getirmeye kabul etmelidir. Patron “karar” değil “onay” mercii olmalıdır.¹⁹⁰

Yönetim başarısının göstergelerinden biri, işin gerekleriyle istihdam edilen personelin özellikleri arasında uyumun en iyi şekilde kurulabilmesidir. Yönetici istihdamında, özellikle üst mevkilere, şirket kültürüne uygun, ekibi bozmayacak insan seçimine dikkat edilmelidir. Tek veya çok varisli aile şirketlerinde, varislerden biri veya birkaçı, yeterli nitelikte olmasına rağmen, şirketin başına geçmek isteyebilir. Bunu önlemenin yolu, şirketin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesini sağlamaktır. Hissedarlar patronluk gömleğini giyerek yöneticilikten uzak durmalıdır. Patron yönetici kimliğini üstlendiğinde, hiçbir durumda başarısızlığı kabul etmeyebilecek ve eleştirileri de dikkate almayabilecektir. Profesyonelleşme aşamasında, lider başkalarının yapabileceği günlük rutin işleri profesyonellere devretmeli ve kendisinden başka kimsenin yapamayacağı asli işler üzerinde odaklanmalıdır.

Aile şirketleri kurumda tüm çalışanlar tarafından paylaşılan ve benimsenen bir vizyona sahip olmalıdır. Aile ve işletme için ayrı fakat birbiriyle uyumlu vizyon ifadelerine sahip olunması kurumsallaşma düzeyini artırıcı bir unsurdur. Vizyon oluşturma sürecine mümkün olduğu kadar aile üyeleri kadar profesyonel yöneticiler,

¹⁸⁹ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.134.

¹⁹⁰ Alayoğlu, s.118

ortaklar ve danışmanlar da katılmalıdır. İyi belirlenmiş ve benimsenmiş bir vizyon ifadesi şirketin geleceğini sürekli kılmasında yararlanacağı sistemlere ışık tutar ve bu sistemlerin sağlıklı şekilde işlerlik kazanmasına imkan sağlar. Belli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere, parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin bir şekilde kullanarak kararlar alma ve alınan kararları uygulatma süreçlerinin toplamı olarak tanımlanabilecek olan yönetim, şirketlerin tüm birimlerinde büyük öneme sahiptir. İşletme etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasında ve amaçlara ulaşılmasında planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol gibi fonksiyonların başarıyla uygulanması büyük önem taşımaktadır.¹⁹¹

Kurumsallaşan ve kurumsallaşmayan aile şirketleri arasındaki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4. Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmayan Aile Şirketlerine Göre Farkları

Kurumsallaşmayan Aile Şirketleri	Kurumsallaşmayan Aile Şirketleri
Değişime karşı katıdırlar.	Gelişime izin vermeye olumlu bakarlar, esnekler.
İşletmenin mevcut durumunu göz önüne alırlar	İş dünyasını canlandıran riskleri daha çok alırlar.
Stratejik hareket etmezler.	Stratejik planları mevcuttur.
Yeteneğinden bağımsız olarak her çocuğa aynı şansı verirler.	Aile içinde olmanın değil, yeteneğin önemli olduğuna inanırlar.
Bağımlılık vardır. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından kötü bir fikirdir.	Her üyeye kendi yolunu çizmesi için özgürlük tanınır.

Kaynak: Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.201

¹⁹¹ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.136

2.7.1. Yönetim İşlevleri

İşletme yönetiminde temel amaç; işletme hedeflerine ulaşma sorumluluğunu başarıyla yerine getirmektir. Bu sorumluluğun yerine tam olarak getirilmesi için de bütün kademelerdeki yöneticiler tarafından, çeşitli fonksiyonların başarıyla gerçekleştirilmesi gerekecektir. Bu işlevler, yönetimin işlevleri olarak adlandırılan ve temel olarak dört başlıkla ifade edilen, planlama, örgütlenme, yürütme ve koordinasyon ile kontrol mekanizmalarıdır. Söz konusu işlevler, aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini belirten temel göstergelerdendir. Bunun yanında önemli bir nokta da şudur ki, aile şirketlerinde yönetim, diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar göstermektedir. Çünkü her şeyden önce aile şirketi sahibinin bir yönetici olarak kendini değerlendirmesi, kendi zayıf yönlerini bilmesi gerekecektir.¹⁹² Bu durumda kendisi de şirket içerisinde tek güç sahibi olmanın getireceği ağır sorumluluğun farkına varacak ve kurumsallaşmanın önemini idrak edecektir. Kurumsallaşmak isteyen şirket ise yönetim işlevlerinin her birini kurumsal dinamikler çerçevesinde değerlendirmek durumunda kalacaktır.

2.7.1.1. Planlama İşlevleri

Planlama, şirket amaçlarının saptanması, ne yapılacağına karar verilmesi, stratejilerin belirlenmesi ve alternatif faaliyet biçiminin seçilmesi anlamına gelmektedir. En basit şekliyle amaçların ve bu amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesidir. İster büyük ister küçük veya orta ölçekli olsun tüm işletmeler planlama faaliyeti gerçekleştirir. Planlamaya duyulan ihtiyaç çevrenin değişim hızı ile ilişkilidir. Çevrenin belirsizliği arttıkça planlamaya duyulan ihtiyaç da artar.¹⁹³

Planlama, aile şirketlerinin kurumsallaşmasında en önemli göstergedir. Şirketler uzun vadeli amaçlar ve stratejik planlar sayesinde güçlü ve zayıf yönleri ile çevrenin yaratacağı fırsatlar ile tehditler değerlendirilerek değişime uyum sağlarlar.

¹⁹² Mustafa Taşlıyan vd., “Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (Ed. T. Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, s.315

¹⁹³ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.213-214

Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri, geleceğin planlamaması yani günü kurtarmanın amaçlanmasıdır. Bu tür firmaların, fırsat ve tehditlere ilişkin verilere ulaşamamaları ve koşulları değerlendirememeleri, örgüt yapılarını düzenleme ve geliştirme imkanına sahip olamamalarına neden olur. Böylece, amaçlarından uzaklaşarak sonraki nesillere varlıklarını aktarmada sıkıntı yaşarlar. Planlamanın en önemli unsurlarından olan misyon, amaç ve hedefler, şirkette çalışan aile büyükleri ve profesyonel yöneticiler tarafından belirlenir ve paylaşılır. Şirketin var olma nedeni olan misyon, şirketin ürün veya hizmetleri, müşteriler ile ilgili politikaları, firmaların sorumlu oldukları coğrafi alanları, kurumun avantajları, şirketin kullandığı temel teknolojileri ve firmanın kamuoyuna vermek istediği imaj ile ilgili bilgileri içermektedir.¹⁹⁴

Planlamanın diğer bir unsuru amaçlar ve hedeflerdir. Amaçlar şirketin ulaşmaya çalıştığı genel sonuçlar, hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan ara dönemdeki aşamalardır. Amaçlar şirketin planlarına yol gösteren unsurlardır ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını yönetime bildiren aracı görevini üstlenirler. Şirketlerde amaç ve hedefler belirlenirken ve uygulamalar bu doğrultuda gerçekleştirilirken diğer aile şirketlerinin başarı ve başarısızlık nedenleri, iş ve aile değerleri, aile bireyleri ve profesyoneller arasındaki ilişkiler, aile bireylerinin işteki yeterlilikleri, profesyonel yöneticilerin şirketteki kariyerleri, mülkiyetteki değişim ve bu değişimin nedeni ile sağlıklı büyüme şekilleri göz önünde bulundurulmalıdır. İş ve aile ile ilgili amaçlar birbirinden farklı olmasına rağmen, bu iki farklı amaç sistemini bütünleştiren şirketler kurumsallaşmaktadır.¹⁹⁵

Planlama işlevi gerçekleştirilirken bilimsel veri toplama, işleme ve değerlendirme tekniklerinden yararlanılmalıdır. Planlama ile ilgili kararların alınmasında ve değerlendirilmesinde objektif ölçütlere göre hareket edilmelidir. Bu işlevi yaparken, aileden olanlar kadar aileden olmayanlarında görüşlerinden yararlanılmalıdır. Dolayısıyla, aile içinden olan ve olmayan kişilerin amaç, hedef ve vizyon ile ilgili düşünsel farklılıkları şirket menfaatleri doğrultusunda birbiriyle uyumlaştırılmış olur.

¹⁹⁴ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.137

¹⁹⁵ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.137-138

Şirket sürekliliğinin sağlanmasında ve şirketin uzun vadede başarılı olmasında büyük paya sahip olan planlama süreci sağlam temeller üzerine kurulmalıdır. Planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda yer almaktadır.¹⁹⁶

- *Planlama sürecine odaklanması:* Değişen koşullara göre planlarda değiştirilebilirler. Esas olan planların, değişen koşullarda ulaşılmak istenen hedefi gösterecek biçimde yapılması ve değişim kültürünü yansıtmasıdır.

- *Veri toplama araçlarının ve yöntemlerinin tespit edilmesi:* İş sahipleri ve yöneticiler, dikkatlerini sürekli olarak aileler; işler, endüstri ve dünya üzerine odaklarlar. Planlama süreci belirsizlikleri tahmin etmede ve başa çıkmada önemli bir araçtır. Bu nedenle, veri toplama araçları ve verilerin hangi yöntemlerle varislerin değerlendirileceği üzerinde anlaşmaya varılması gereklidir.

- *Paylaşılan ve bilinen amaçlara sahip olunması:* Aile şirketlerinin başarılı olmasında, amacın bilinmesi ve planlar ile politikalarını bu amaçlar çerçevesinde yapılması büyük önem taşımaktadır.

- *İdari organların oluşturulması:* Verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve karar verilmesi aşamaları ile aileye ve işletmeye ilişkin amaçların belirleneceği ve planların yapılacağı aşamalarda formel oluşumlara ihtiyaç duyulur. Bu kapsamda, yönetim kurulu, aile konseyi gibi organlardan yararlanılabilir.

- *Miras planının yapılması:* Evlilik, vefat, boşanma, iş göremez hale gelme, evlatlıktan ret gibi mirası ilgilendiren konularda kriz yaşanmaması için önceden gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- *İntikal sürecinin planlanması:* Kurumun bir nesilden bir diğerine aktarılmasını içeren intikal sürecinin planlanmasında yönetim intikalinde gelecek nesil yöneticilerinin seçilmeleri ve hazırlanmaları, kişisel kariyer hedeflerinin tanımlanması, yeni aile üyelerinin ve aileden olmayan yöneticilerin entegrasyonu, mal varlığının transfer şekli ve zamanı, maddi olmayan intikal konularının (*güç, kimlik*), tespiti gibi hususlar dikkate alınmalıdır.

¹⁹⁶ KIRIM, s.75-80

- *Stratejik riskin planlanması*: Ani vefat durumuna ilişkin olarak şirket ile müşteriler, tedarikçiler ve bankalar gibi üçüncü tarafı ilgilendiren konularda hazırlıklar yapılmalıdır.

2.7.1.2. Örgütlenme İşlevi

Örgütlenme, planda belirlenen hedeflere ve bunlara ulaşmak için tespit edilen yollara uygun bir örgüt yapısının kurulmasıdır.¹⁹⁷ Küçük ve ortaklı ölçekli aile şirketlerinde bu fonksiyon yerine getirilirken iş tanımları, departmanlara ayırma, denetim alanı ve yetki devri ile ilgili alanlara ağırlık verilmelidir.

İş tanımları çalışanların yapması gereken işlerin tanımlanmasıdır. Genel olarak küçük işletmelerde girişimcinin çalışanından istediği her iş onun iş tanımına girmektedir. Bu tür işyerlerinde yazılı iş tanımları yoktur ve iş tanımları patronun o anki isteklerine ve ihtiyaçlarına göre değişir.¹⁹⁸ Departmanlara ayırma, performansın artırılması amacıyla örgütün çeşitli birimlere ayrılması, her birine birer yönetici atanması ve yöneticinin yetki ve sorumluluk alanlarını belirlenmesini içerir. Benzer nitelikteki işler aynı departmana toplanarak zaman ve kaynak tasarrufu yapılmalıdır.¹⁹⁹

Denetim alanı ilkesi, yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı ile ilgilidir. Orta ve küçük ölçekli şirketlerde yöneticinin birebir emir vereceği ve rapor alacağı ast sayısı sınırlıdır. Şirketlerde denetim alanı işin, iş görenin ve yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunulan sektördeki değişim hızına göre değişiklik gösterir. Paylaşımçı bir yaklaşım benimsenmesi ve yetki devrine sıcak bakan bir yapının oluşturulması şirkette uygun bir denetim alanının varlığına işaret edecektir.

Girişimci örgüt yapısını kurarken dikkat edeceği önemli bir husus ise yetki devridir. Yetki devri, alt kademelere karar verme yetkisinin gerektiğinde devredilmesi ve üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki devredeceğini belirlenmesidir. Bir şirkete tüm kararların girişimci tarafından

¹⁹⁷ Fındıkçı, *Aile Şirketleri*, s.166

¹⁹⁸ Adem Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2008, s.71

¹⁹⁹ Ural, s.68

verilmesi zordur. Etkin bir yetki devri politikası, şirketin büyüklüğü, işin yapısı, astlara güven, astların olgunluk düzeyleri, bilgileri ve istekleri gibi faktörler dikkate alınarak oluşturulmalıdır.²⁰⁰

Kurumsallaşma düzeyi yüksek küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde örgüt yapısı karmaşıklıktan uzak ve yalındır. Bu şirketlerde bilgi transferi kolaylıkla ve kısa sürede gerçekleşir. Bu tür şirketlerdeki basit örgüt yapısı, kurumun etkinliğini ve verimliliğini artırır. Kurumsallaşma düzeyi yükseldikçe girişimcinin merkeziyetçi yönetim tarzı yani tüm yetkileri elinde bulundurma girişimi yerini yetki devrine bırakır.

Genellikle, aile şirketlerinin sahipleri sadece sorumlulukları devredip yetki devrinden kaçınırlar. Girişimciler yetki ve sorumluluk devrine inanmaları, yetki ve sorumluluk denkliği sağlamaları gerekir. Her kademedeki görevin sorumlulukları belirlenirken, buna uygun yetkilerde belirlenmelidir. Görevler tanımlanıp sorumluluk-yetki dengesi sağlandıktan sonra, hangi birimlerin kime bağlı olduğu, kime danışılacağı ve rapor edileceği tespit edilerek, iş ve bilgi akışına göre organizasyon şeması düzenlenmelidir.²⁰¹

Aile şirketlerinde, şirketin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak, değişen rekabet koşullarına uygun ve müşteri beklentilerini karşılayacak organizasyon yapısını kurulması, kurumsallaşma düzeyini yükseltilmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte, yeni bir örgüt yapısı kurulurken, mevcut alışkanlıkların yıkılmasının zorluğu ve duygusal unsurların yoğunluğu göz ardı edilmemesi ve değişimin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir.²⁰²

2.7.1.3. Yürütme ve Koordinasyon İşlevi

Aile şirketlerinde yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarının genellikle iç içe geçmiştir. Planlama ve örgütlemeye göre daha dinamik bir süreç olan yürütme, planlanan faaliyetlerin uygulamaya konulmasıdır. Başka bir ifadeyle, kağıt

²⁰⁰ Alayoğlu, s.124

²⁰¹ Alayoğlu, s.125

²⁰² Ataman, s.494

üzerindeki amaçlara ulaşmak için kurulan örgüt yapısının işlerlik kazandığı, yetki ve sorumlulukların kullanıldığı bir süreçtir. Koordinasyon ise, insanların çabalarının birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanması, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbiri ardı sıra gelmesi ve iç içe geçip kenetlenerek birbirini bütünlemelerinin sağlanmasıdır. Koordinasyon işletmenin bütünlüğünün ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir araçtır. İşletmede karışıklık ve tekrarları önleyerek hem çalışanlar hem de işletme açısından olumlu sonuçlara neden olur. İşletmenin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını ve çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlar.²⁰³

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde üretim ve pazarlama faaliyetlerine odaklanılır. Personel ve araştırma-geliştirme gibi faaliyetlerine gereken önem verilmeyebilir. Bu nedenle, müşteri istek ve taleplerinin, potansiyel satış hacminin, şirketin satış dağıtım kanallarının, satış geliştirme yöntemlerinin yer aldığı bir pazarlama politikası olmalıdır.²⁰⁴

İş ve aile değerlerinin birbirinden ayrılması amacıyla, personel seçme ve yerleştirme, terfi, eğitim, kariyer planlama, ücret belirleme ve performans değerlendirmesi sistemlerinin kurulmalı ve kurumsal hale getirilmesi gerekir. Ayrıca söz konusu sistemlerin, aile değerlerinden ziyade, iş değerleri üzerinde yoğunlaşmasına dikkat edilmelidir.²⁰⁵ Fakat, aile şirketlerinde işe alma ve yerleştirme, terfi, ücretlendirme, kariyer planlama gibi personel fonksiyonuna ait işlevlerde kan bağı, güven ve ikili diyalogların önemli olması bu şirketlerin kurumsallaşmasını güçleştirir. Şirketin kritik noktalarında aktif olarak çalışacak kişilerin aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrı tutulması ve işin gereklerine uygun niteliklere sahip personelin istihdam edilmesi gerekir.

Aile şirketlerinde aile içinde veya aileden olanlar ile olmayanlar arasında ortaya çıkması olası çatışmaların çözümlenmesinde iletişim aktif şekilde kullanılmalıdır. Yaşanması muhtemel çatışmalar, şirket yerine aileye odaklanması, çatışmadan kaçılması, aile bireylerinin şirketten ayrılmak istemesi, aile-is arasında

²⁰³ Ataman, s.494-495

²⁰⁴ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.149.

²⁰⁵ Alayoğlu, s.126

net ayırım yapılamaması, profesyonel yöneticilere gereken önemin verilmemesi sayılabilir. İletişim ve haberleşme artırılarak, sorunların kaynağına inilerek, üst hedefler oluşturularak çatışmaların çözümlenmesine çalışılmalıdır.²⁰⁶

Kararların fikir birliği ile alınmasına dikkat edilmelidir. Kararın etki alanı genişledikçe ve şirket ve ailenin geleceği doğrudan etkilenecekse, alınan kararın fikir birliği ile verilmesi daha da büyük önem kazanır. Aile üyeleri ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kurulması ve bilginin paylaşılması için düzenli ve farklı amaçlara yönelik toplantılar yapılmalıdır. Toplantı amacı, günü ve saati, gündemi toplantı öncesinde belirlenmeli, katılımcılar toplantı esnasında fikirlerini rahatlıkla savunabilmelidir. Sonuç olarak, şirket içi faaliyetler, aileden olanlar ile aileden olmayanları karşı karşıya getirmemeli, her iki taraf içinde işbirliğini gerektirecek şekilde düzenlenmelidir. Aile üyeleri ile aileden olmayan yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

2.7.1.4. Denetim İşlevi

Denetim, yönetim sürecini son aşamasıdır. İşletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi olarak tanımlanır. Denetim işlevi, gerçekleşen başarı düzeyi ile arzulanan, planlanan başarı düzeyinin karşılaştırılmasıdır. Burada amaç; planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğun sağlanmasıdır.²⁰⁷

Aile şirketlerinde, işletmenin verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesi için kontrol sisteminin kurulması, denetim araçlarının geliştirilmesi ve denetim sürecinin şirketteki tüm yöneticileri/personeli kapsamına alacak şekilde düzenlenmesi gerekir.

Günün değişen koşullarına uygun yapıyı kuran ve rekabetçi koşullarda başarıyla varlığı sürdüren bir aile şirketi olmak için; amaçlarla uyumlu, standartlardan sapmaları en kısa zamanda gideren, esnek, öz denetimi teşvik eden ve tüm çalışanları kapsayan bir denetim sistemi kurulmalıdır. Kontrol sisteminin, işlerin yapılmasını aksatmaması ve işin her bir aşamasında aktif olması gerekir.

²⁰⁶Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.151

²⁰⁷ Uğur, s.82

Denetimin etkinliğinin sağlanması ve işlerlik kazanması için; kurumun işleyişine uygun standartlar, yönetmelikler, prosedürler hazırlanmalı; raporlama sistemi kurulmalı; müşteri şikayet sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca, iş süreçleri belirlenmeli; geribildirime ve/veya takım performansının ölçümüne dayalı bir performans değerleme ve ölçme sistemi kurulmalı; maliyetler incelenmeli ve kritik kontrol noktaları analiz edilmelidir. Son olarak, kontrol sürecine, aile üyeleri yanında aile üyesi olmayan profesyonel yöneticiler ve personel de dahil edilmelidir.²⁰⁸

Küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinde girişimci şirketin tüm faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibidir ve küçüklüğün de getirdiği avantaj ile kontrol alanları üzerinde kolaylıkla etkinlik sağlayabilir. Kurumsal şirketlerde objektif standartlar, gelişmiş denetim yöntem ve araçlarına ve elde edilen verileri değerlendirecek özelliklere haiz yöneticilere sahiptir. Kontrol fonksiyonu ile ilgili olarak, aile şirketlerinde objektif esaslara dayanan performans değerlemenin olması gerekmektedir.²⁰⁹ Performans değerleme sisteminde işlerin yerine getirilmesi sırasında bilgi, beceri ve deneyimlerin kullanılması üzerinde durulduğundan, bu değerlendirme sonucunda çalışmasına devam edecekler veya işlerine son verilecekler hakkında karar verilir.

Sonuç itibariyle, şirketlerin ulaşmak istedikleri amaçlar planlama fonksiyonu tarafından, amaçlara ulaşma derecesi ise denetim fonksiyonu tarafından belirlenir. Şirketlerin başarılı olması için ulaşmak istedikleri amaçlar ile ulaştıkları noktalar arasında uyum olması gerekir. Bu uyumun yüksek olması şirketin kurumsallaşma düzeyini gösterir.²¹⁰

2.7.1.5. Çevre İle İletişim

Bütün diğer şirketlerde olduğu gibi aile şirketleri de çevre ile kurdukları iyi ilişkiler neticesinde pazarda tutunabilirler. Girişimcinin seçtiği pazarda çevresinin ihtiyaçlarını yansıtan pazardır. Çevreyi sadece müşteriler oluşturmaz. Devlette aldığı olumlu ve olumsuz kararlarla çevre tanımının içinde yer almaktadır.

²⁰⁸ Ural, s.132-133

²⁰⁹ Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.84

²¹⁰ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.158

Etkilenen sadece işletme değildir. Bazen çevrede işletmeden etkilenebilir. Ürün, hizmet, istihdam ve teknoloji sağlayarak çevrenin takdirini kazanabileceği gibi, çevre kirliliği yaratarak çevrenin tepkisini üzerine de çekebilir. Kurumsallaşan şirketler çevrenin dikkatini çekmeyi başarmalıdır. Çevrenin ihtiyaçlarını gözlemeli ve öncülük etmelidir. Çevresel şartlara uyum sağlayamayan işletmeler kısa ömürlü olurlar. Çevresel değişimler işletmede köklü değişimlere neden olabilirler.²¹¹

Örgütsel değişime neden olan süreçler, devletin koyduğu kanunlar, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, sosyolojik ve teknolojik durumla direk olarak paralellik gösterir. Ailenin her türlü siyasi, sosyal, kültürel değişimleri takip etmesi ve ona göre yol çizmesi gerekmektedir.

2.8. Aile Şirketinde Kurumsallaşmanın Alt Boyutları

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın alt boyutları formalizasyon, profesyonelleşme, ailenin kurumsallaşması ve aileden bağımsızlık olarak ele alınabilir.

2.8.1. Formalizasyon

Formalizasyon, yapılması gerekli işleri yazılı ve bu şekilde düzenli bir duruma getirme işlemidir. kurumsallaşan bir aile için yapması gereken formalizasyon unsurları şunlardır.²¹²

- Resmi bir örgüt şeması olmalıdır.
- Aile dışı çalışanları belli bir kurala göre terfi ettirilirlen.
- Aile üyeleri yazılı olarak hazırlanmış denetim kritiklerine bağlı tutulmalıdır.
- Bir sonraki kuşağa geçişte, üyelere gereken eğitim verilmelidir.
- İş görenlerin görev ve yetkileri yazılı bir hale getirilmelidir.
- En önemlisi ise yazılı hale getirilmiş olan devir planı bulunmalıdır.

²¹¹ Ateş, s.71-72

²¹² Fındıkçı, *aile şirketleri*, s.58

2.8.2. Profesyonelleşme

Şirketin sağlıklı bir şekilde büyüebilmesi için yönetimin yetersiz olduğu durumlarda daha profesyonel kişilere başvurulması gereklidir. Bu işleme profesyonelleşme denir. Aristokratik yönetim olarak da adlandırılan profesyonel yönetim tarzında, işletme sahipleri ve aile üyeleri fiilen işletmedeki faaliyetlerin icrasında görev almaz. Şirketin hem geleceği, hem de bugünü için uygun politikalar belirlenir ve uygulanır. Aile üyeleri planlama yapar, yatırım kararları alır, rakiplerin durumunu izler, uluslar arası düzeyde işlerin gidişini yakından inceler. Profesyonel yöneticiler şirketi yönetir. Diğer bir ifadeyle, şirketle ilgili stratejik kararların alınmasından aile üyeleri, operasyonel kararlar ve işlerin yürütülmesinden profesyonel yöneticiler sorumludurlar.²¹³ Kısaca profesyonel yönetim biçiminde aile serveti, Profesyoneller ise şirketi yönetmektedir denilebilir.

Profesyonelleşme için gerekli unsurlar aşağıdaki gibidir:²¹⁴

Şirketin amaçlarının belirlenmesi için şirket dışı şahısların da fikri alınmalıdır.

- Şirket ile ilgili kararlar alınırken çalışanların da fikri alınmalıdır.

- Finansman yönetimi uzman kişilerce yapılmalıdır.

2.8.3. Ailenin Kurumsallaşması

Kurumsallaşan firmalar büyüdükçe bürokratik engeller artmakta ve karar verme süreci zayıflamaktadır. Aile şirketlerinde, bürokrasi daha az olduğu için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak daha kolay olur. Yeni iş olanakları, yeni ürünler ve yeni fırsatlar daha etkili değerlendirilebilir. Bu da aile şirketlerine hareketlilik kazandırır. Aile kültürü, şirketteki baskın değerleri ve tutumları belirlerken aile üyelerinin oluşturduğu değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Ayrıca daha az bürokrasi, karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime

²¹³ Alayoğlu, s.45

²¹⁴ Karpuzoğlu, *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, s.154

ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu özellik, aile işletmelerinde uzun dönemde büyük kazanç sağlar.

Büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan profesyonelleşme gereği ve süreci, benzer şekilde aile işletmelerinde de yaşanmaktadır. Bu süreçte aile işletmelerini diğerlerinden ayıran bazı farklar vardır. İşletme sahibinin yönetimi devretmekteki isteksizliği ve yönetim kadrolarına atamalarda aile üyesi olmanın performanstan önce gelmesi, aile işletmelerini diğerlerinden ayırmaktadır.²¹⁵ Kurumsallaşma, şirketin bir sistem haline gelmesi, sürekliliği yakalayabilmek için değişime ayak uydurmasıdır.

Süreklilik için aile şirketi, geçmiş başarılarına sonsuz güvenmek yerine, değişime hazır hale gelmeleri ve sürekli günün şartlarına göre hareket etmeleri gerekir. Değişimin kurumsal bir yapı haline gelebilmektedir. Kurumsal yapı, ya da kurumsallaşma denildiğinde, genelde, patronların işten ellerini çekmeleri ve işi tamamen profesyonellere bırakmaları gibi bir yanlış anlayış çok yaygın olarak kabul edilmektedir. Oysa kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir, tam tersine patronların işin başında olmasında ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ruhu kurulmasını gerektirmektedir.²¹⁶

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, aileyi oluşturan bireylerin bugün, yarın ve gelecekte nerede ve hangi pozisyonda olmaları gerektiğini gösteren bir yapının yazılı olarak belirlenmesi ile ilgilidir. Kurumsallaşmanın gerçek anlamda gerçekleşebilmesi için ilk olarak şirket içinde çalışan aile bireylerinin buna inanması gereklidir. Eğer aile bireyleri buna inanmazsa kurumsallaşma tam anlamıyla oluşamaz. Dolayısıyla aile şirketlerinin kurumsallaşmasının bir koşulu olarak ailenin kurumsallaşmasını ele alabiliriz. Ailenin kurumsallaşmasının unsurları ise aşağıda belirtilmiştir.²¹⁷

- Aile üyelerinin sahiplenme ve yönetim haklarını düzenlemek için bir anayasa hazırlanmalıdır.

²¹⁵ Erdoğmuş, s.103

²¹⁶ Sağlam, s.505

²¹⁷ Uluyol, s.82

- Gereksiz harcamaları engellemek için bir aile bütçesi oluşturulmalıdır.

- Aile içinde oluşabilecek çatışmaların önüne geçebilmek için bir aile meclisi kurulmalıdır.

2.8.4. Aileden Bağımsızlık

Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için aileye bazı sorumluluklar düşmektedir. Aile üyeleri şirketi kendi menfaatleri için değil şirketin menfaatleri için kullanmalıdır. Yani şirket aile bireylerinin istediğini elde edebilecekleri bir yer olmamalıdır. Aileden bağımsızlığın temel unsurları ise aşağıdaki gibidir:

- İş alımı esnasında temel koşul; işe alınacak kişinin aile bireyi olması değil, profesyonel olmasıdır.

- Birimler arasında mutlaka iyi bir iletişim olmalıdır.

- Aile içi sorunlar ile şirket sorunları ayrı tutulmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, yapılan literatür taraması sonrasında, uygulama çalışması için veri toplamak amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışma Ankara ilinin farklı bölgelerinde bulunan aile şirketleri üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Şirketlerin farklı kademelerindeki çalışanlarına uygulanmıştır. 440 farklı aile şirketine anket internet yoluyla ulaştırılmış, 322 tane şirketten geri dönüş olmuş ama bunlardan 300 tanesi değerlendirmeye değer bulunmuştur.

3.3. Verilerin Analizi

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SPSS ANALİZ SONUÇLARI

• DEMOGRAFİK FREKANS SONUÇLARI

Cinsiyet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Erkek	227	75,7	75,7	75,7
Kadın	73	24,3	24,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanları cinsiyet değişkeninin frekans dağılımı erkekler için %75,7 oranında ve kadınlar için %24,3 oranında izlenmektedir.

Yaş

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	36	12,0	12,0	12,0
	31-40	45	15,0	15,0	27,0
	41-50	108	36,0	36,0	63,0
	51-60	99	33,0	33,0	96,0
	61 ve üzeri	12	4,0	4,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanları yaş değişkeninin frekans dağılımı 20-30 yaş aralığı için %12 oranında, 31-40 yaş aralığı için %15 oranında, 41-50 yaş aralığı için %36 oranında, 51-60 yaş aralığı için %33 oranında ve 61 yaş ve üzeri için %4 oranında izlenmektedir.

Öğrenim düzeyi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ortaöğretim	36	12,0	12,0	12,0
	Lise	110	36,7	36,7	48,7
	Yüksekokul	133	44,3	44,3	93,0
	Lisansüstü	21	7,0	7,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanları öğrenim düzeyi değişkeninin frekans dağılımı ortaöğretim için %12 oranında, lise için %36,7 oranında, yüksekokul için %44,3 oranında ve lisansüstü için %7 oranında izlenmektedir.

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İmalat	146	48,0	48,0	48,0
	Reklam	35	11,7	11,7	59,7
	Gıda	61	20,3	20,3	80,0
	Otomotiv	40	13,3	13,3	93,3
	Matbaa	20	6,7	6,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanlarının işletmede faaliyet gösteren sektör değişkeninin frekans dağılımı imalat sektörü için %48 oranında, reklam sektörü için %11,7 oranında, gıda sektörü için %20,3 oranında, otomotiv sektörü için %13,3 oranında ve matbaa için %6,7 oranında izlenmektedir.

İşletmenin yaşı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11-20	158	52,7	52,7	52,7
	21-30	124	41,3	41,3	94,0
	31-40	18	6,0	6,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanlarından alınan cevaplara göre işletme yaşı değişkeninin frekans dağılımı 11-20 yıl aralığı için %52,7 oranında, 21-30 yıl aralığı için %41,3 oranında ve 31-40 yıl aralığı için %6 oranında izlenmektedir.

İşletmedeki çalışan sayısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10-50	99	33,0	33,0	33,0
	51-100	102	34,0	34,0	67,0
	101-150	51	17,0	17,0	84,0
	151-200	36	12,0	12,0	96,0
	201 ve üzeri	12	4,0	4,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanlarından alınan cevaplara göre işletmede çalışan sayısı değişkeninin frekans dağılımı 10-50 kişi için %33 oranında, 51-100 kişi için %34 oranında, 101-150 kişi için %17 oranında, 151-200 kişi için %12 oranında ve 201 kişi ve üzeri için %4 oranında izlenmektedir.

İşletmedeki çalışma süresi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	45	15,0	15,0	15,0
	11-20	130	43,3	43,3	58,3
	21-30	111	37,0	37,0	95,3
	31 ve üzeri	14	4,7	4,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmaya göre ankete katılan şirket çalışanlarından alınan cevaplara göre işletmedeki çalışma süresi değişkeninin frekans dağılımı 1-10 yıl aralığı için %15 oranında, 11-20 yıl aralığı için %43,3 oranında, 21-30 yıl aralığı için %37 oranında ve 31 yıl ve üzeri için %4,7 oranında izlenmektedir.

AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA FREKANS SONUÇLARI

Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Tamamen katılıyorum	45	15,0	15,0	15,0
	Katılıyorum	124	41,3	41,3	56,3
	Kararsızım	59	19,7	19,7	76,0
	Katılmıyorum	46	15,3	15,3	91,3
	Kesinlikle katılmıyorum	26	8,7	8,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması var” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %41,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği var

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Tamamen katılıyorum	24	8,0	8,0	8,0
	Katılıyorum	68	22,7	22,7	30,7
	Kararsızım	55	18,3	18,3	49,0
	Katılmıyorum	127	42,3	42,3	91,3
	Kesinlikle katılmıyorum	26	8,7	8,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği var” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %42,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi var

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	9	3,0	3,0	3,0
	Katılıyorum	17	5,7	5,7	8,7
	Kararsızım	100	33,3	33,3	42,0
	Katılmıyorum	113	37,7	37,7	79,7
	Kesinlikle katılmıyorum	61	20,3	20,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Personel seçiminde akrabalık bağlarından ziyade, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi var” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %37,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	41	13,7	13,7	13,7
	Katılıyorum	121	40,3	40,3	54,0
	Kararsızım	86	28,7	28,7	82,7
	Katılmıyorum	42	14,0	14,0	96,7
	Kesinlikle katılmıyorum	10	3,3	3,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile meseleleri ile iş meseleleri birbirinden ayrı tutulur” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %40,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	6	2,0	2,0	2,0
	Katılıyorum	82	27,3	27,3	29,3
	Kararsızım	60	20,0	20,0	49,3
	Katılmıyorum	110	36,7	36,7	86,0
	Kesinlikle katılmıyorum	42	14,0	14,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Nakit akışı ailenin kayıtsız harcamalarına karşı korunur” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %36,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile dışı çalışanlar da belirli eğitimlere tabii tutulur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	45	15,0	15,0	15,0
	Katılıyorum	146	48,7	48,7	63,7
	Kararsızım	70	23,3	23,3	87,0
	Katılmıyorum	39	13,0	13,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile dışı çalışanlar da belirli eğitimlere tabii tutulur” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %48,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile değişime açıktır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	32	10,7	10,7
	Katılıyorum	74	24,7	35,4
	Kararsızım	78	26,0	61,4
	Katılmıyorum	116	38,6	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile değişime açıktır” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %38,6 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	38	12,7	12,7
	Katılıyorum	121	40,3	43,0
	Kararsızım	76	25,3	78,3
	Katılmıyorum	65	21,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Bir sonraki kuşak şirketin yönetimini almak için gerekli eğitimden geçer” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %40,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	140	46,7	46,7	46,7
	Katılıyorum	89	29,7	29,7	76,4
	Kararsızım	52	17,3	17,3	93,7
	Katılmıyorum	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Finansman yönetimi sorumluluğu uzman kişilere devredilir” ifadesine ile tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %46,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planımız vardır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılıyorum	17	5,7	5,7	5,7
	Kararsızım	73	24,3	24,3	30,0
	Katılmıyorum	173	57,7	57,7	87,7
	Kesinlikle katılmıyorum	37	12,3	12,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Yönetimin bir sonraki nesle geçişini planlayan önceden hazırlanmış bir devir planımız vardır” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %57,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	75	25,0	25,0	25,0
	Katılıyorum	114	38,0	38,0	63,0
	Kararsızım	81	27,0	27,0	90,0
	Katılmıyorum	30	10,0	10,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %38 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	35	11,7	11,7	11,7
	Katılıyorum	151	50,3	50,3	62,0
	Kararsızım	92	30,7	30,7	92,7
	Katılmıyorum	22	7,3	7,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile dışı çalışanlar açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirilir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %50,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Tamamen katılıyorum	28	9,3	9,3	9,3
Katılıyorum	137	45,7	45,7	55,0
Kararsızım	64	21,3	21,3	76,3
Katılmıyorum	50	16,7	16,7	93,0
Kesinlikle katılmıyorum	21	7,0	7,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şeması vardır” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %45,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Tamamen katılıyorum	37	12,4	12,4	12,4
Katılıyorum	133	44,3	44,3	56,7
Kararsızım	58	19,3	19,3	76,0
Katılmıyorum	57	19,0	19,0	95,0
Kesinlikle katılmıyorum	15	5,0	5,0	100,0
Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirleri alınır” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %44,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile üyesi çalışanlara görev dağıtım yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	14	4,7	4,7
	Katılıyorum	64	21,3	26,0
	Kararsızım	75	25,0	51,0
	Katılmıyorum	100	33,3	84,3
	Kesinlikle katılmıyorum	47	15,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile üyesi çalışanlara görev dağıtım yapılırken yetenek ve bilgi seviyeleri göz önüne alınır” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %33,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmez.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	57	19,0	19,0
	Katılıyorum	129	43,0	62,0
	Kararsızım	45	15,0	77,0
	Katılmıyorum	63	21,0	98,0
	Kesinlikle katılmıyorum	6	2,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmenin stratejik öncelikleri aile değerlerinin önüne geçmez” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %43 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	25	8,3	8,3	8,3
	Katılıyorum	166	55,3	55,3	63,6
	Kararsızım	44	14,7	14,7	78,3
	Katılmıyorum	51	17,0	17,0	95,3
	Kesinlikle katılmıyorum	14	4,7	4,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşü alınır” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %55,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile dışı profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	22	7,3	7,3	7,3
	Katılıyorum	138	46,0	46,0	53,3
	Kararsızım	58	19,3	19,3	72,6
	Katılmıyorum	56	18,7	18,7	91,3
	Kesinlikle katılmıyorum	26	8,7	8,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile dışı profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanları belirlenmiştir.” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %46 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılıyorum	22	7,3	7,3	7,3
	Kararsızım	41	13,7	13,7	21,0
	Katılmıyorum	160	53,3	53,3	74,3
	Kesinlikle katılmıyorum	77	25,7	25,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasası vardır” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %53,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile içi problemlerin şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	23	7,7	7,7	7,7
	Katılıyorum	118	39,3	39,3	47,0
	Kararsızım	73	24,3	24,3	71,3
	Katılmıyorum	51	17,0	17,0	88,3
	Kesinlikle katılmıyorum	35	11,7	11,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile içi problemlerin şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisi bulunmaktadır” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %39,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletme, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına (ailenin, işletmeden faydalanma şekline ilişkin plandır) sahiptir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılıyorum	20	6,7	6,7	6,7
	Kararsızım	51	17,0	17,0	23,7
	Katılmıyorum	164	54,6	54,6	78,3
	Kesinlikle katılmıyorum	65	21,7	21,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletme, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına (ailenin, işletmeden faydalanma şekline ilişkin plandır) sahiptir” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %54,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile hedefleri, yönetim tarafından bilinir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılıyorum	136	45,3	45,3	45,3
	Kararsızım	83	27,7	27,7	73,0
	Katılmıyorum	58	19,3	19,3	92,3
	Kesinlikle katılmıyorum	23	7,7	7,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile hedefleri, yönetim tarafından bilinir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %45,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletme, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahiptir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	35	11,7	11,7	11,7
	Katılıyorum	101	33,7	33,7	45,4
	Kararsızım	42	14,0	14,0	69,4
	Katılmıyorum	70	23,3	23,3	82,7
	Kesinlikle katılmıyorum	52	17,3	17,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletme, aile fertlerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana (uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plandır) sahiptir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %33,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Şirkette, işletme sahiplerinin ölümlerine ya da boşanmalarına yönelik önlemler mevcuttur.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	17	5,7	5,7	5,7
	Katılıyorum	65	21,7	21,7	27,4
	Kararsızım	46	15,3	15,3	42,7
	Katılmıyorum	136	45,3	45,3	88,0
	Kesinlikle katılmıyorum	36	12,0	12,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Şirkette, işletme sahiplerinin ölümlerine ya da boşanmalarına yönelik önlemler mevcuttur” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %45,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	11	3,7	3,7	3,7
	Katılıyorum	97	32,3	32,3	36,0
	Kararsızım	21	7,0	7,0	43,0
	Katılmıyorum	148	49,3	49,3	92,3
	Kesinlikle katılmıyorum	23	7,7	7,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Şirketin bir sonraki kuşağa aktarılmasına ilişkin bir plan mevcuttur” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %49,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile bireylerine ait hisse senetlerinin alım ve satımına yönelik bir sözleşme mevcuttur.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Katılıyorum	30	10,0	10,0	10,0
	Kararsızım	85	28,3	28,3	38,3
	Katılmıyorum	78	26,0	26,0	64,3
	Kesinlikle katılmıyorum	107	35,7	35,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile bireylerine ait hisse senetlerinin alım ve satımına yönelik bir sözleşme mevcuttur” ifadesine ile kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin %35,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmenin yazılı bir misyon ifadesi (kurulma amacı) mevcuttur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	47	15,7	15,7
	Katılıyorum	75	25,0	40,7
	Kararsızım	25	8,3	49,0
	Katılmıyorum	132	44,0	93,0
	Kesinlikle katılmıyorum	21	7,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmenin yazılı bir misyon ifadesi (kurulma amacı) mevcuttur” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %44 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	54	18,0	18,0
	Katılıyorum	97	32,3	50,3
	Kararsızım	62	20,7	71,0
	Katılmıyorum	55	18,3	89,3
	Kesinlikle katılmıyorum	32	10,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajı mevcuttur” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %32,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Yönetim kendi faaliyetlerini belirlenen hedeflere göre düzenler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	47	15,7	15,7	15,7
	Katılıyorum	178	59,3	59,3	75,0
	Kararsızım	43	14,3	14,3	89,3
	Katılmıyorum	32	10,7	10,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Yönetim kendi faaliyetlerini belirlenen hedeflere göre düzenler” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %59,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletme hedeflerine ulaşılması için çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	38	12,7	12,7	12,7
	Katılıyorum	157	52,3	52,3	65,0
	Kararsızım	50	16,7	16,7	81,7
	Katılmıyorum	40	13,3	13,3	95,0
	Kesinlikle katılmıyorum	15	5,0	5,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletme hedeflerine ulaşılması için çalışanlar kuruma yapacakları katkı konusunda eğitilirler” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %52,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	45	15,0	15,0	15,0
	Katılıyorum	138	46,0	46,0	61,0
	Kararsızım	54	18,0	18,0	79,0
	Katılmıyorum	51	17,0	17,0	96,0
	Kesinlikle katılmıyorum	12	4,0	4,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Yönetim, takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönetir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %46 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Çalışanlara, sorumluluklarına denk yetki devredilir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	18	6,0	6,0	6,0
	Katılıyorum	55	18,3	18,3	24,3
	Kararsızım	83	27,7	27,7	52,0
	Katılmıyorum	128	42,7	42,7	94,7
	Kesinlikle katılmıyorum	16	5,3	5,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Çalışanlara, sorumluluklarına denk yetki devredilir” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %42,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilmez

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	20	6,7	6,7	6,7
	Katılıyorum	66	22,0	22,0	28,7
	Kararsızım	54	18,0	18,0	46,7
	Katılmıyorum	99	33,0	33,0	79,7
	Kesinlikle katılmıyorum	61	20,3	20,3	100,0
	Total		300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumlulukları sabote edilmez” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %33 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmede, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	14	4,7	4,7	4,7
	Katılıyorum	47	15,7	15,7	20,4
	Kararsızım	76	25,3	25,3	45,7
	Katılmıyorum	111	37,0	37,0	82,7
	Kesinlikle katılmıyorum	52	17,3	17,3	100,0
	Total		300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmede, açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %37 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmede çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptirler.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	37	12,3	12,3	12,3
	Katılıyorum	145	48,3	48,3	60,6
	Kararsızım	71	23,7	23,7	84,3
	Katılmıyorum	47	15,7	15,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmede çalışan aile üyeleri, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahiptirler” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %48,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Nitelikli aile üyelerinin bulunmaması durumunda, nitelikli aile dışı yöneticiler istihdam edilir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	57	19,0	19,0	19,0
	Katılıyorum	123	41,0	41,0	60,0
	Kararsızım	63	21,0	21,0	81,0
	Katılmıyorum	33	11,0	11,0	92,0
	Kesinlikle katılmıyorum	24	8,0	8,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Nitelikli aile üyelerinin bulunmaması durumunda, nitelikli aile dışı yöneticiler istihdam edilir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %41 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Fazla mesailer, personelin keyfi davranışına bırakılmak yerine yönetim tarafından planlanır ve kontrol edilir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	94	31,3	31,3	31,3
	Katılıyorum	143	47,7	47,7	79,0
	Kararsızım	44	14,7	14,7	93,7
	Katılmıyorum	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Fazla mesailer, personelin keyfi davranışına bırakılmak yerine yönetim tarafından planlanır ve kontrol edilir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %47,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	125	41,7	41,7	41,7
	Katılıyorum	90	30,0	30,0	71,7
	Kararsızım	18	6,0	6,0	77,7
	Katılmıyorum	58	19,3	19,3	97,0
	Kesinlikle katılmıyorum	9	3,0	3,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş ücret politikası mevcuttur” ifadesine ile tamamen katılıyorum cevabı verenlerin %41,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmede birimlerden gelen talepler doğrultusunda eğitim planı hazırlanır

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	60	20,0	20,0
	Katılıyorum	135	45,0	65,0
	Kararsızım	72	24,0	89,0
	Katılmıyorum	33	11,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmede birimlerden gelen talepler doğrultusunda eğitim planı hazırlanır” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %45 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilir.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	43	14,3	14,3
	Katılıyorum	68	22,7	37,0
	Kararsızım	42	14,0	51,0
	Katılmıyorum	116	38,7	89,7
	Kesinlikle katılmıyorum	31	10,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Terfilerde, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun eleman terfi ettirilir” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %38,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aile içi çatışmalar, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek şekilde hızla çözüme kavuşturulur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	13	4,3	4,3	4,3
	Katılıyorum	123	41,0	41,0	45,3
	Kararsızım	83	27,7	27,7	73,0
	Katılmıyorum	62	20,7	20,7	93,7
	Kesinlikle katılmıyorum	19	6,3	6,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aile içi çatışmalar, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek şekilde hızla çözüme kavuşturulur” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %41 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	18	6,0	6,0	6,0
	Katılıyorum	44	14,7	14,7	20,7
	Kararsızım	99	33,0	33,0	53,7
	Katılmıyorum	139	46,3	46,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %46,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	36	12,0	12,0	12,0
	Katılıyorum	126	42,0	42,0	54,0
	Kararsızım	57	19,0	19,0	73,0
	Katılmıyorum	66	22,0	22,0	95,0
	Kesinlikle katılmıyorum	15	5,0	5,0	100,0
	Total		300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Tüm kadronun katıldığı toplantılar düzenli olarak gerçekleştirilir” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %42 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Yöneticiler, sorun yaşanmasına bakmaksızın düzenli aralıklarla toplanırlar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	19	6,3	6,3	6,3
	Katılıyorum	145	48,3	48,3	54,6
	Kararsızım	30	10,0	10,0	64,6
	Katılmıyorum	71	23,7	23,7	88,3
	Kesinlikle katılmıyorum	35	11,7	11,7	100,0
	Total		300	100,0	100,0

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Yöneticiler, sorun yaşanmasına bakmaksızın düzenli aralıklarla toplanırlar” ifadesine ile katılıyorum cevabı verenlerin %48,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

İşletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	27	9,0	9,0	9,0
	Katılıyorum	97	32,3	32,3	41,3
	Kararsızım	68	22,7	22,7	64,0
	Katılmıyorum	108	36,0	36,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “İşletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticiler birlikte etkiler” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %36 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tamamen katılıyorum	9	3,0	3,0	3,0
	Katılıyorum	62	20,7	20,7	23,7
	Kararsızım	52	17,3	17,3	41,0
	Katılmıyorum	111	37,0	37,0	78,0
	Kesinlikle katılmıyorum	66	22,0	22,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Araştırmada katılımcılara yöneltilen yargılardan “Kurumda disiplin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanır” ifadesine ile katılmıyorum cevabı verenlerin %37 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

3.4. Sonuç ve Tartışma

Aile şirketleri, aile fertlerinin sorumluluğu veya ortaklığı içerisindeki işletmelerdir. Burada aile üyelerinin yıllara dayanan deneyimleri söz konusu olması doğal olmakta, bununla birlikte işletmenin gelecekteki başarısı açısından profesyonel yönetim gereklidir. Son yıllarda küreselleşme ile birlikte ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal, teknolojik vb. alanlarda yaşanan değişimler şirketleri de etkilemektedir. Küresel anlamda yaşanan ekonomik krizler, şirketler arası küresel rekabetin artması, daha dinamik ve istikrarlı şirket yapılarını, başka bir ifadeyle kurumsallaşmayı zorunlu kılarak, aile şirketlerinin taşıdığı farklı özellikler kurumsallaşmayı daha da önemli hale getirmektedir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması ise değişim ve rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüz iş dünyasında varlıklarını korumaları, etkinliklerini sürdürdükleri sektörde, bölgede, ülkede ve uluslararası platformda söz sahibi olabilmeleri için gereklidir. Kurumsallaşma ile bir bakıma şirketin örgütsel verimliliği artırılarak rekabet üstünlüğü elde edilir.

Aile şirketlerindeki kurumsallaşmayı konu alan bu çalışmada yapılan araştırmada konuşulan 300 şirket çalışanının yüzde 75,7'sini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Analiz sonuçlarına göre bu elemanların yaş ortalaması çoğunlukla 41 yaş üzerinde olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra, katılımcıların % 44,3'lük bölümünün yükseköğretim mezunu olduğu belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün büyük bir oranla (% 48) imalat sektöründe yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların verdikleri yanıtlara göre işletmenin yaşının 11-20 yıl aralığında yoğunluk kazandığı gözlemlenmektedir. İşletmede çalışan değişkeninin frekans dağılımı, 51-100 kişi için % 34 oranında çoğunlukta olmaktadır. İşletmedeki çalışma süresi ise genel olarak 11-30 yılları arasında olduğu izlenmektedir.

Araştırmada kurumsallaşmaya yönelik frekans sonuçlarına göre çalışanlar, birimler arası iyi bir iletişim ve işbirliği mekanizması olduğu görüşüne katılmaktadır. Bunun yanı sıra, işletmenin aileden ve aile üyelerinden bağımsız kendine has bir tarzı ve kimliği olduğunu düşünmemektedirler. Şirket elemanları, personel seçiminde

akrabalık bağlarından çok, işin gereklerine uygun bir adil seçim ve yerleştirme sistemi olduğu fikrine genelde katılmamakta ya da kararsız kalmaktadırlar. Aile ve iş sorunlarının da birbirinden ayrı tutulduğu görüşüne yoğun olarak katılmakla birlikte genelde bu tür sorunların iç içe yaşandığı izlenimini vermektedir.

İşletmede nakit akışının ailedeki kayıtsız harcamalara karşı korunduğu fikrini yoğun düzeyde düşünmemeleri, genel olarak bu sorunun varlığına işaret etmektedir. Verilen cevaplara göre aile dışı çalışanların da belirli eğitimlere tabi tutulduklarını düşünmekte ancak ailenin değişime açık olduğu görüşüne katılmamaktadırlar. Bir sonraki kuşağın şirket yönetimini almak için gerekli eğitimden geçtiği hususuna da yoğun düzeyde katıldıkları görülmektedir. Yeni kuşağın daha eğitilmiş olduğu gözlemlenmektedir.

Finansman yönetimi sorumluluğunun uzman kişilere devredilmesi görüşüne yoğun düzeyde katılan çalışanlar, yönetimin bir sonraki kuşağa geçişini planlayan, önceden hazırlanmış bir devir planı olduğu görüşüne çok yoğun düzeyde katılmamaktadırlar. Bununla birlikte çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı hale getirildiğini belirtmektedirler. Araştırmada, aile dışı çalışanların açık, belli ve adil bir sisteme göre terfi ettirildiği hususunda çalışanların görüş birliğinde oldukları gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeyle şirket çalışanları, aile dışı çalışanların daha kurumsal ve sistematik bir yapıyla karşılaştıkları görüşünü benimsemektedirler.

Görev dağılımını yansıtan resmi bir örgüt şemasının varlığını ifade eden katılımcılar, amaçların belirlenmesinde aile dışı çalışanların da fikirlerinin alınacağı hususuna yoğun olarak katıldıklarını belirtmektedirler. Genel olarak, aile üyesi olan çalışanlara görev dağıtımını yapılırken yetenek ve bilgi düzeylerinin dikkate alınmadığı görüşünde olan şirket elemanları, işletmenin stratejik önceliklerinin aile değerlerinin önüne geçmediğini düşünmektedirler. Bunun yanı sıra, stratejik kararların alınmasında mümkün olduğu kadar çok, çalışanın görüşünün alındığı fikrini kabul etmektedirler.

Aile dışı profesyonel yöneticilerin sorumluluk alanlarının belirlendiğini belirten katılımcılar, aile üyelerinin şirketteki sahiplik ve yönetim haklarını düzenleyen bir aile anayasasının olmadığı görüşünü paylaşmakta ancak, aile içi sorunların şirkete yansımaları engellemek için bir aile meclisinin olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Diğer taraftan, işletme, aile bireylerinin tamamı tarafından bilinen bir aile planına (ailenin, işletmeden faydalanma şekline ait plan) sahip olduğunu da düşünmemektedirler. Aile hedeflerinin yönetim tarafından bilindiği hususuna yoğun düzeyde katıldıklarını belirtmektedirler. Katılımcılar, işletmenin, aile üyelerinin tamamı tarafından bilinen bir stratejik plana ya da uzun dönemde kurumun sektörde bulunmak istediği noktaya ulaşmasında üzerinde durması gerekenleri içeren plana sahip olduğu görüşüne yoğun düzeyde katıldıklarını belirtmektedirler.

Şirkette, işletme sahiplerinin ölümleri ya da boşanmalarına yönelik önlemlerin mevcudiyeti konusuna katılımcıların yoğun düzeyde katılmadıkları gözlemlenmektedir. Bununla birlikte şirketin bir sonraki nesle devrine yönelik olarak bir planın mevcut olduğu fikrine yoğun düzeyde katılmayan çalışanlar, aile bireylerine ait hisse senetlerinin alım ve satımına ilişkin bir sözleşmenin varlığı hususuna da kesinlikle katılmadıklarını göstermektedirler. Diğer taraftan kurumun yazılı bir misyon ifadesi ya da kurulma amacının olduğu fikrine katılmamakta ancak yönetim tarafından belirlenen bir işletme imajının bulunduğu görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.

Araştırmaya göre katılımcılar, yönetimin kendi faaliyetlerini belirlenen hedeflere göre düzenlediği fikrini ve işletme hedeflerine ulaşılması için çalışanların kuruma yapacakları katkı konusunda eğitildikleri görüşünü yoğun düzeyde paylaşmaktadırlar. Genelde, yönetiminin takım çalışmasına ağırlık veren ve işbirliğini temel alan bir tarzda işletmeyi yönettiğini ifade eden iş görenler, şirket çalışanlarına sorumluluklarına denk yetki devredildiğini düşünmemektedirler. Aile üyesi olmayan yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının sabote edilmeyeceği hususuna da yoğun düzeyde katılmadıkları gözlemlenmektedir.

Belirlenen sonuçlara göre, işletmede çalışan aile üyelerinin, atandıkları görevlerin sorumluluklarını yerine getirebilme yeterliliğine sahip olduğunu düşünen katılımcılar, nitelikli aile üyelerinin bulunmaması durumunda, aile dışı etkin yöneticilerin istihdam edileceği görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra, fazla mesailerin, personelin keyfi davranışına bırakılmak yerine yönetim tarafından planlandığı ve kontrol edildiği görüşünde olmaktadır. Kurumsallaşma yönünde önemli adımlardan biri olan ücret hususunda da, işletmede açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir ücret politikasının varlığına işaret eden çalışanlar, şirkette birimlerden gelen talepler doğrultusunda eğitim planının hazırlandığı yönünde de görüş birliğinde olmaktadır. Yine terfilerde de, aileden olan ve olmayan personel ayrımı yapılmaksızın işe uygun elemanın terfi ettirildiği fikrine yoğun düzeyde katılmamakla birlikte aile içi çatışmaların, kurumdaki faaliyetleri engellemeyecek şekilde hızla çözüme kavuşturulduğu fikrine katılmaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre, aileden olanlar ile olmayanların bilgilerini kolaylıkla paylaşabilmelerini sağlayacak bir iletişim sisteminin olmadığına işaret eden katılımcılar, tüm kadronun katıldığı toplantıların düzenli olarak gerçekleştirildiğini de ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra, yöneticilerin sorun yaşanmasına bakmaksızın düzenli aralıklarla toplandıkları yargısında da olumlu görüşlerini belirten çalışanlar, işletmedeki karar alma sürecini aileden olan ve olmayan yöneticilerin birlikte etkilediğini de düşünmemektedirler. Ayrıca, kurumda disiplinin, aile üyesi olanlar ve olmayanlar için eşit şekilde uygulanmadığını belirtmektedirler.

Kurumsallaşma yönünde önemli adımların atıldığı göz önünde bulundurulursa, aile şirketlerine şu hususlarda öneriler getirilebilir;

- Profesyonel yönetici istihdamına önem verilmelidir.
- Terfi ve işe alım politikalarında kesinlikle aile üyelerine öncelik tanınmamalı tamamen objektif ölçülerin dikkate alınması gereklidir.
- İş ve aile sorunlarının kesinlikle birbirinden ayrılması gerekmektedir.
- Sürekli eğitimlerle konu hakkında aile fertlerinin bilinçlenmesi sağlanmalıdır.

- Aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasında güçlü bir iletişimin kurulması gereklidir.
- Aile anayasası hazırlanmalıdır.
- Çalışanlara sorumluluklarına eşit yetki devredilmelidir.
- Takım çalışmasına ağırlık veren işbirlikçi bir yönetim tarzı uygulanmalıdır.
- Aileye sonradan katılacak olanların şirketteki pozisyonlarını belirlemeye yönelik olarak önceden plan yapılmalıdır.
- Çalışanlara yenilikler hakkında sürekli eğitim verilmeli, bu sayede değişen dünyaya uyumları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

ADA, Nesrin ve KELGÖKMEN, Derya (2006) “Prenses Sendromu” Aile İşletmelerinde Yönetimlerin Kız Çocuklarına Bakışı” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

AK, Bihder Güngör (2006) “Aile İşletmelerinde Yaşanan Çatışmalar, Çözüm Önerileri ve Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Bir Aile İşletmesine Ait Değerlendirmeler” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

AKINTÜRK, Turgut (1996) *Medeni Hukuk*, Savaş Yayınları, İstanbul

ALACAKLIOĞLU, Haluk (2009) *Kurumsal yönetim ve Aile Şirketleri*, Kaizen Yayıncılık, İstanbul

ALAYOĞLU, Nihat (2003) *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul

APAYDIN, Fahri (2009) “Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması” *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (1)

ARIKAN, Semra (2004) *Girişimcilik*, Siyasal Kitabevi, Ankara

ARSLAN, Elif Türkan (2006) “Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri” *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Enstitüsü SBE, Isparta

ATAMAN, Göksel (2001) *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul

ATEŞ, Özgür (2005) *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, N. 56, Ankara

ATİLA, Emre ve KÜSKÜ, Fatma (2006) “Görünürde Kurumsallık: Aile İşletmeleri Örneği” 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

AYDIN, Mustafa (2011) *Kurumlar Sosyolojisi: Kurumlara Başlangıç Çerçevesinde Bir Çalışma*, Kadim Yayınları, Ankara

BAYKAL, Adnan Nur (2004) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Babalar, Oğullar ve Kızlar*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

BARUTÇUGİL, İsmet (2002) *Organizasyonda Duyguların Yönetimi*, Kariyer yayıncılık, İstanbul, s.87

ÇELİK, Mukaddes; AYAS, Nevriye, KOÇ, İbrahim ve ÖZTÜRK Fusun (2006) “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

DRUCKER, Peter F. (1996) *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev. F. Üçcan), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul

ERGÜN, Derya E.; ÖZLER, Hayrettin ve GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. (2007) “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma” *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, C.17

EFİL, İsmail (1987) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Örnek Kitabevi, Bursa, s.188

ELMACIOĞLU, Tuncer (1998) *Başarıda Aile Faktörü*, Hayat Yayınları, İstanbul

ERDOĞMUŞ, Nihat (2007) *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, Agiad Yayınları, İstanbul

FINDIKÇI, İlhami (2005) *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, Alfa Yayınları, İstanbul

FINDIKÇI, İlhami (2008) *Aile Şirketleri*, Alfa Yayınları, İstanbul

FINCH, Nigel (2005) “The Role of Non-Family Managers in Promoting Business Continuity in Family-Owned Enterprises: Practical Conflict Resolution Techniques for Independent Managers and Non-Executive Directors” The University of Sydney Business School
http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=902790 01.11.2013

GENÇ, Kurtuluş ve DERYAL, Y. Yahya (2006) “Orta ve Doğu Karadeniz’de Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarına İlişkin Bir Araştırma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul

GENÇ, Nurullah ve KARCIOĞLU, Fatih (2004) *Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2004) “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

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 SBE İşletme Anabilim dalı, Adana

GÜNEY, Semra (2008) *Aile İşletmelerinde Güncel Konu ve Sorunlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara

GÜREL, Yonca (2005) *Örgüt Teorisi Olarak Kurumsallaşma*, Beta Basım Yayım, İstanbul, s.35-36

HAŞİT, Gürkan ve DEVELİOĞLU, Kazım (2004) “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya İlişkin Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

İLTER, H. Melih (2001) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ’lerin Yönetim Sorunları*, İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını No. 19

İŞÇİ, Metin (1996) *Davranış Bilimleri*, Der Yayınları, İstanbul

İŞERİ, Müge ve ÇAĞLAR, Nazan (2004) “1998-2002 Döneminde İMKB Tekstil Sektöründeki Aile Şirketlerinde Performans Belirleyiciler, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

KARAYORMUK, Kemal ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali (2006) “Aile İşletmelerinde Cinsiyet Temelli Ayrımcılığın Kökenleri: Afyonkarahisar’da Bir Alan Araştırması” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

KARLÖF, Bengt (1993) *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, (Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin), İnkılap Kitabevi

KARPUZOĞLU, Ebru (2001) *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul

KARPUZOĞLU, Ebru (2004) “Gelecek İçin Aile Anayasası” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

KARPUZOĞLU, Ebru (2004) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul

KIRIM, Arman (2007) *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayınları, İstanbul

KİRACI, Murat ve ALKARA, İbrahim (2009) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği” *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11 (1)

KOÇEL, Tamer (1998) *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım

KÜÇÜK, Orhan (2005) *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayınları, Ankara

ÖZGENER, Şevki (2000) “Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması,” *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (1), İstanbul

ÖZGENER, Şevki (2003) “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.20

ÖZLER, Derya Ergun; ÖZLER, Hayrettin ve GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. (2007) “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma” *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, C.17

ÖZLER, Hayrettin; ÖZLER, D. Ergun ve GÜMÜŞEREN, Gülten Eren (2006) “Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ÖZTÜRK, Azim (1998) *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Nobel Kitabevi, Adana

PAPATYA, Gürcan ve PAPATYA, Nurhan (2006) “Aile İşletmelerinde Sosyal Sermaye Nasıl İnşa Edilir?: Koşulların Araştırılmasına Dönük Düşünceler ve Uygulamalar” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

PAZARCIK, Orhan (2004) “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

SAĞLAM, Necdet (2006) “Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri” *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ŞAKAR, Nurhan (2008) “Kurumsallaşmada Aile Anayasasının Stratejik Rolü: Eskişehir’de Bir Araştırma” *3. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

ŞANAL, Musa (2011) “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma” *Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi SBE, Adana

ŞİMŞEK, M. Şerif (2001) *İşletme Bilimlerine Giriş*, Günay Ofset, Konya

TAŞLIYAN, Mustafa; GÜVEN, Mehmet; BAKAN, İsmail ve BÜYÜKBEŞE, Tuba (2004) “Aile İşletmeleri ve Yönetim Sorunları; Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Alan Çalışması” *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, (Ed. T. Koçel), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul

TİKİCİ, Mehmet ve ULUYOL, Osman (2006) “Aile İşletmelerinin Gelecek Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Liderlik Sorunlarının Aşılmasında Lider Yönetici Önerisi” *2. Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul

UĞUR, Adem (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya

ULUKAN, Cemil (2005) *Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

ULUYOL, Osman (2004) *Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler*, Medipres, Malatya

URAL, Aydın (2004) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

URAL, Aydın (2009) *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul

ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent (2009) *Temel İşletmecilik Bilgileri*, Detay Yayıncılık, Ankara

YALÇIN, Azmi ve GÜNEL, Rıdvan (2006) “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan

Bir Çalışma” 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

YAZICIOĞLU, İrfan ve KOÇ, Hakan (2009) “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma” *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, S.21

YELKİKALAN, Nazan ve AYDIN, Erdal (2004) “Aile İşletmelerinde İlk Kuşak Girişimcilerin Örgüt Kültüründe Belirleyiciliklerinin Araştırılması” 1. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

YILDIRIM, Ahmet Faruk (2007) “Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma” *Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta

YILDIZ, Arif (2008) *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Kitabevi, İstanbul

YILDIZ, Gültekin ve BALABAN, Özlem (2008) “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik bir Araştırma” 3. *Aile İşletmeleri Kongresi*, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

YÜKSEL, Öznur (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara