



T.C.
İSTANBUL AREL UNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA
ÇABALARINDA KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMANIN ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nil Seda KESER

135100109

Danışman: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

İstanbul, 2018



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

**TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE
KURUMSALLAŞMA ÇABALARINDA KUŞAKLAR
ARASI ÇATIŞMANIN ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan: **Nil Seda KESER**

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum 'Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Çabalarında Kuşaklar Arası Çatışmanın Rolü' başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu doğrularım.

25.01.2018

Nil Seda KESER

ONAY

Tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporum sadece İstanbul Arel yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumunyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

25.01.2018

Nil Seda KESER

ÖZET

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA ÇABALARINDA KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMANIN ROLÜ

Nil Seda KESER

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ

Ocak, 2018, 147 sayfa

Türk ve dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmeleri küreselleşme ile birlikte değişime uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Ekonomik ve sosyal alanda önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin aile mülkiyetini koruyarak devam edebildikleri işletme ömürlerinin çok kısa olduğu incelenmiştir. Rekabet koşullarının sertleştiği küresel pazarda aile işletmelerinin yaşadıkları problemlerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü düşürdüğü gözlenmektedir. Bu sebeple aile işletmelerinin "yeniden yapılanması" kaçınılmazdır. Aile işletmelerinin küresel pazara ve değişen rekabet şartlarına uyum sağlayamamasının en önemli nedeni kurumsallaşamamalarıdır. Yeniden yapılanma, yani kurumsallaşma sürecinde aile işletmelerinin önündeki en önemli engel ise kuşaklararası yaşanan çatışmalardır. Çalışmada aile işletmelerinin yapısı, aile ve işletmenin ilişkileri, yaşanan kuşaklararası çatışmalar, kurumsallaşamama nedenleri ve kuşaklararası çatışmaların kurumsallaşamamaya etkisi incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, kuşak çatışmaları, kurumsallaşamama,

ABSTRACT

ROLES OF CONFLICTS BETWEEN GENERATIONS FOR INSTITUTIONALIZING TURKISH FAMILY BUSINESS

Nil Seda KESER

**Master Thesis, Department of Business Administration Advisor: Prof. Dr.
Deniz ELBER BÖRÜ**

January, 2018, 147 Pages

Family businesses that have an important place in the Turkish and world economies are having difficulties in adapting to change with globalization. It has been investigated that family businesses, which have an important place in the economic and social field, have very short operating lives with the protection family ownership. In the global market, where competitive conditions are hardening, it is observed that family businesses' sustainability and competitiveness are diminished by the problems they face. For this reason, the “restructure” of family businesses is inevitable. The most important reason why family businesses can not adapt to the global market and changing competition conditions is the inability to institutionalize. The most important obstacle in front of family businesses in the process of restructure (ie institutionalization) is conflicts of generations. In the study, the structures of family businesses, relations of family and business, actual generational conflicts, causes of the inability to institutionalize and the related effect of generational conflicts have been examined and interpreted.

Keywords: *Family businesses, generational conflicts, inability to institutionalize.*

ÖNSÖZ

Çalışmanın tüm aşamalarında bana zaman ayıran, yol gösteren, yardım ve katkı sağlayan değerli tez danışmanım sayın Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ'yeve kendisinin nezdinde eğitim hayatıma katkısı bulunan tüm eğitimcimlere, araştırma sürecimde çeviri konusunda yardımlarını esirgemeyen İbrahim Ferhan GÜNGÖR'e, ayrıca araştırmama büyük katkısı olan ve görüşme yapmak için bana değerli vakitlerini ayıran işadamlarından Celil ÇELİK, Faruk ŞAHİN, Av. Taha Yasin KAYA, Harun AKBULUT, Kerem TAHİROĞLU, Mehmet UÇAR, Mesut AYDIN, Yeşim MERTER, Mehmet Veysi TAYMAZ, Ethem ALYÜZ, Büşra ALYÜZ KARAKURT, Esra ALYÜZ KOYMAT, Murtaza KARANFİL, Yusuf YETİŞKİN, Av. İrfan ÖZER, Baran KARAKURT, Recep VERGİLİ'ye teşekkürlerimi sunarım. Çalışma ve araştırma sürecim boyunca bana eşlik etmek zorunda kalan kızıma ve bana karşı sabrı, manevi desteği, özverisi ile hep yanımda olan eşime ve aileme, çalışmama zaman ayırmama izin veren iş arkadaşlarıma ayrıca yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM, TEMEL KAVRAMLAR.....	2
1.1- AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ, ÜLKEMİZ VE DÜNYA EKONOMİSİ AÇISINDAN YERİ VE ÖNEMİ.....	2
1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı	2
1.1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri.....	4
1.1.3. Aile İşletmelerinin Ülkemiz ve Dünya Ekonomisi Açısından Yeri ve Önemi	7
1.2-AİLE İŞLETMELERİ SİSTEM MODELLERİ	10
1.2.1. Aile Sistem Teorisi.....	10
1.2.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli	12
1.2.3.Üç Boyutlu Gelişim Modeli	15
1.2.3.1.Mülkiyetin Evrimi	15
1.2.3.2.Ailenin Evrimi	16
1.2.3.3.İşletmenin Evrimi	16
1.3-AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM EVRELERİ.....	17
1.3.1.Birinci Nesil Aile İşletmeleri	19
1.3.2.Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri.....	20
1.3.3.Kompleks Aile İşletmeleri.....	21
1.3.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri.....	22
1.4-AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	23

1.4.1.Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....	25
1.4.1.1.Ailenin Özverisi.....	25
1.4.1.2.Çalışanların Sadakati	25
1.4.1.3.Aile Kültürü.....	26
1.4.1.4.Finansal Kaynak Temininde Kolaylık.....	27
1.4.1.5.Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme.....	28
1.4.1.6.Yönetimde İstikrar ve Kararlılık.....	28
1.4.2.Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	29
1.4.2.1.Nepotizm.....	29
1.4.2.2.Aile Bireyleri Arasında Rekabet.....	29
1.4.2.3.Tutuculuk.....	30
1.4.2.4.Merkeziyetçi Yönetim	30
1.4.2.5.Rol Çatışması.....	31
1.4.2.6.Devretme Sorunu	32
2. BÖLÜM, AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA	
ÇABALARINDA KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMANIN ROLÜ	33
2.1-KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE	
KURUMSALLAŞMA	33
2.1.1.Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi	33
2.1.2.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yönündeki Engeller.....	35
2.1.2.1.Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller35	
2.1.2.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	
.....	38
2.1.2.3.Çevre Koşullarına Uyum ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller	
.....	39
2.1.3. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	39
2.1.3.1.İşletmenin Kurumsallaşması.....	41
2.1.3.1.1.Stratejik Yönetim	42

2.1.3.1.2.Stratejik Planlama	44
2.1.3.2.Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması	46
2.1.3.2.1.Aile Anayasası	46
2.1.3.2.2.Yönetim Kurulu	49
2.1.3.2.3.Aile Meclisi.....	51
2.1.3.2.4.Devir Planlaması.....	53
2.1.3.2.5.Miras Planı	54
2.1.3.2.5.Acil Durum Planı	55
2.2.TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ.....	56
2.2.1.Kültür Kavramı ve Kültürel Değer Boyutları.....	57
2.2.2.Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür ve Değer Temelli Sorunlar	60
2.3-AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR.....	64
2.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	65
2.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	66
2.3.3.Kompleks Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	67
2.3.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar	69
2.4-AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI.....	70
2.4.1.Planlama Sorunları	73
2.4.2.Örgütlenme Sorunları	76
2.4.3.Yürütme Sorunları	77
2.4.4.Koordinasyon Sorunları	79
2.4.5.Denetim Sorunları	81
2.5.AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM.....	83
2.5.1.Kurucu Kontrolündeki İşletme	85
2.5.2.Kardeş Ortaklığı	86
2.5.3.Kuzen Konsorsiyumu	87

2.5.4.Aile İşlemelerinde Devir Süreci.....	87
2.5.5.Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi.....	93
3. BÖLÜM, TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARININ VE KURUMSALLAŞMAMA NEDENLERİNİN REEL İŞLETMELER ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI	94
3.1.Araştırmanın Amacı.....	94
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Çalışma Grubu	95
3.3.Araştırmanın Yöntemi	97
3.4. Veri Toplama Yönteminin Geliştirilmesi	97
3.5.Görüşmelerin Aktarılması.....	99
3.5.1.Karkon Tekstil.....	99
3.5.2.Şahinler Otel Grubu Ve Tekstil Kimyasalları Fabrikası	101
3.5.3. Taha İplik	103
3.5.4.Tamara Restaurant.....	105
3.5.5.Tahiroğulları İnşaat Ve Otelcilik.....	106
3.5.6.Sorriso Otel Ve Restaurant İşletmeciliği.....	107
3.5.7.British Time Eğitim Kurumları	108
3.5.8.Polinet Paketleme Ve Çözümleme A.Ş.....	109
3.5.9.Aklar Döviz Group.....	110
3.5.10.Mendo İç Giyim	111
3.5.11.Karanfil Group	113
3.5.12. Yetişkin Group	115
3.5.13. Rake Giyim.....	117
3.5.14.Kent Beton, Akaryakıt Ve Madencilik.....	119
3.5.15.Verka Tekstil	120
3.6. Verilerin Analizi Ve Bulgular.....	121
4.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	131
KAYNAKÇA	136



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1.:Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri	7
Tablo 1.2.:Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri	8
Tablo 1.3.:Türkiye`nin En Eski Aile İşletmeleri	9
Tablo 1.4.: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar	12
Tablo.1.5.: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri ...	18
Tablo 1.6.:Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri	24
Tablo 2.1.Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri	52
Tablo 3.1. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	96
Tablo 3.2. : Veri Toplama Yönteminin Geliştirilmesinde Belirlenen Sorular .	98
Tablo 3.3. : Verilerin Analizi 1.Madde.....	122
Tablo 3.4.Verilerin Analizi 2.Madde.....	123
Tablo 3.5. Verilerin Analizi 4.Madde.....	126
Tablo 3.6.Verilerin Analizi 5.Madde.....	128
Tablo 3.7. Verilerin Analizi 6.Madde.....	129
Tablo 3.8. Verilerin Analizi 7.Madde.....	130

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.: Aile İşletmesinin Üç Daire Modeli	13
Şekil 1.2.: Üç Boyutlu Gelişim Modeli	15
Şekil.2.1: Aile İşletmelerinde Süreklilik	40



GİRİŞ

Özel girişimin bir türü olan aile işletmeleri ortak karakteristik özelliklere sahiptirler. Aile işletmeleri; aile, inanç ve değerlerin hakim olduğu bir yapıya sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomik hayatta önemli bir yeri olduğu gibi sosyal hayatta da önemli bir yeri vardır. İş ilişkileri ve aile ilişkileri birbirine entegre olduğundan aile işletmelerinin kuşaklar arası çatışma yaşama potansiyeli çok yüksektir. Dünyada ve Türkiye’de aile işletmeleri ekonomi alanında önemli bir yere sahiptir. Ancak aile işletmelerinin çoğunun küçük ölçekli olduğu ve uzun ömürlü olmadığı görülmektedir. Bu sebeple aile işletmeleri üzerine yapılmış birçok bilimsel araştırma bulunmaktadır.

Değişen dünya ile birlikte iş dünyasında bilgi, teknoloji, iletişim vb. alanlarda değişim kaçınılmaz olmuştur. Küreselleşme ile birlikte dünya küresel bir Pazar haline gelmiştir. Karakteristik özelliklere sahip aile işletmeleri değişim hızının giderek arttığı ve yoğun bir rekabetin yaşandığı bu yapıya uyum sağlamakta önemli problemler yaşayarak ekonomik açıdan, sosyal açıdan ve sürdürülebilirlik açısından olumsuz sonuçlar ile karşılaşmaktadırlar.

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmamalarının sebepleri incelendiğinde gerek ülkemiz gerekse dünyadaki işletmeler açısından aynı yapısal sorunlar ile karşılaşılmaktadır. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmamalarının en önemli nedenlerinin başında kuşaklar arası çatışmalar ve kurumsallaşamama gelmektedir. Türk aile yapısının gelenekselliği ve ataerkil olması gerçeği bu durumu daha da zorlaştırmaktadır. Bu çalışma ile , Türk aile işletmelerinde yaşanan kuşaklar arası çatışmalar, kurumsallaşamama ve kuşaklararası çatışmaların kurumsallaşamamaya etkisi reel işletme örnekleri ile incelenmiştir.

1. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1- AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ, ÜLKEMİZ VE DÜNYA EKONOMİSİ AÇISINDAN YERİ VE ÖNEMİ

Bu bölümde temel kavramlardan; aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, ülkemizde ve dünya ekonomisinde yeri ve önemini inceleyeceğiz.

1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Aile en basit anlamda toplumun en küçük sosyal birimidir. Ailenin tanımında duygu, ilişkiler, birlik, beraberlik, destek vardır. İşletme en basit anlamı ile insanlara mal ya da hizmet sunmak amacıyla oluşturan bir kurumdur. İşletmenin tanımında; duygunun yerini akıl, ilişkilerin yerini sonuçlar, birlik beraberliğin yerini rekabet alır. İşletme ve aile zıt unsurlarla aile işletmelerinde bir araya gelir.

Literatürde aile işletmelerine ilişkin farklı tanımlar yer almakla birlikte, üzerinde uzlaşmaya varılan ortak bir tanım bulunmamaktadır. Çünkü aile işletmelerinin kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kültürel özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi faktörler aile işletmesinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir. (Fındıkçı, 2008; 16)

Aile işletmesi denildiğinde genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler akla gelmektedir. (Alayoğlu, 2003; 42). Kabul görmüş başka bir yaklaşıma göre, aile bireylerinin bir işletmenin faaliyetinde bir araya

gelmesi, işletmenin " Aile İşletmesi " olarak adlandırılması için yeterlidir. (Tagiuri,1971; 105)

Özalp'e göre aile şirketi; aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin aile şirketi olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilir.(Özalp,1971; 38)

Cox, aile işletmesini birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletme olarak tanımlamaktadır.(Cox,1996; 3)

Bir aile şirketi, sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletmedir. (Rosenblatt vd.,1990; 4-5)

Aile işletmesi kavramına aile servetinin mülkiyeti açısından bakan tanımlara da rastlanmaktadır. Aile işletmesi, ailenin servetini dağıtmamak üzere kurulmuş olan özel bir şirket biçimidir. (Karloff,1993 ; 25)

Potobsky , aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeleri, aile işletmeleri olarak tanımlamaktadır. (Potobsky,1992; 6)

Chua, aile reisinin veya ailenin geçimiyle sorumlu kişinin şirketin başında bulunması ve en az iki neslin şirket yönetimiyle ilgileniyor olması koşulunu sağlayan şirketleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır. (Chua, 1999; 23)

Erdoğan ise, ''yakın arkadaşların kurduğu'' işletmelerin de, aile işletmeleri kapsamında değerlendirilmesi gerektiğine değinmiştir. (Erdoğan,1997; 121-122)

Aile işletmesi, bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilmektedir. (Koçel,2004; ix)

Sonuç olarak aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek maksadıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek amacıyla bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütlere aile işletmesi denir.(Büte;2010; 6)

1.1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin kendine özgü bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir; (Tuncel, 2011; 2)

- Şirket ortakları şirket içindeki tüm faaliyetleri her zaman kendisi kontrol etme eğilimindedir.
- İşler, şirket patronunun kişisel değerlendirmesine göre yapılır.
- Şirket ortakları kendi konularında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmezler.

- Şirket ortakları şirket içi raporlama ve bilgi alma aşamasında mevcut bilgi sistemlerini kullanmak yerine kendilerine yakın olan çalışanları tercih ederler.
- Şirketteki yönetsel ve işlemsel yetki ve sorumluluklar genellikle belli değildir.
- Şirket ortağı aile bireyleri arasındaki olası çekişme ve yönetsel problemler şirketin günlük işleyişini doğrudan etkiler.
- Ailenin normları ve inançları şirket içinde geçerlidir.
- Girişimci aile üyeleri, işin pratiğinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretim ve tüccarlıkta başarılıdır. Ancak genellikle gerek eğitim noksanı gerekse kendilerini profesyonelce yenilememekten modern yönetim yaklaşımına sahip olmamaktadırlar .

Aile işletmesi, bir ailenin en az iki nesli ile yakından özdeşleşen ve bu bağın şirket politikası, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde karşılıklı etkisi olduğu işletmelerdir. Bu ilişki ise; aşağıdaki koşullardan biri ya da birkaçının bulunması halinde geçerlidir(Donnelley, 1964; 94) ;

- Aile ilişkisinin, yönetimde verasetin belirlenmesinde bir faktör olması.
- Mevcut veya daha önceki yönetim kurulu başkanının eşi veya çocuklarının yönetim kurulunda yer alması,
- Hem formal işletme yayınlarında hem de işletmenin informal geleneklerinde yer alan, kurumun önemli kurumsal değerlerinin bir aileyle özdeşleşmesi,
- Bir aile üyesinin davranışlarının, onun yönetimle formal ilişkisine bakılmaksızın işletmenin itibarını yansıtması veya yansıttığının düşünülmesi,
- Akrabaların, şirket zarar etse bile şirketin hisselerini ellerinde tutma konusunda kendilerini zorunlu hissetmeleri,
- Aile üyesinin işletmedeki pozisyonunun ailedeki yerini etkilemesi.

Aile işletmesi tanımlarındaki ortak özellikleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür(Neubauer-Lank, 1998: 5) ;

- İşletme sermayesinin çoğunluğunun belli bir aileye ait olması,
- İşletmenin sahibi olan aile üyelerin, yönetici ve diğer pozisyonlarda istihdam edilmesi,
- İşletmenin bir aile üyesi veya üyeleri tarafından yönetilmesi,
- Yönetici ve çalışan kadrosunda aile dışından bireylerin de var olması,
- İşletmeye birkaç nesildir bir ailenin sahip olması.

Sadece aile işletmelerine özgü özellikler ise şu şekilde ifade edilebilmektedir (Holland-Boulton, 1984; 16);

- Aile işletmesinin kurucusunun, genel müdür ya da üst düzey yönetici olması.
- Kurucunun mensup olduğu ailenin üyelerinin, işletme tarafından istihdam edilmesi,
- Aile üyelerinin, hisse senedi sahiplerinin oyuna sunulmuş konulara karar verebilmesi,
- Yöneticilerin, firmalarının aile işletmesi olarak tayin edilmesini kabul etmeleri.

1.1.3. Aile İşletmelerinin Ülkemiz ve Dünya Ekonomisi Açısından Yeri ve Önemi

Türkiye’de ve dünyada ekonominin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturduğu için aile işletmeleri tüm dünya için büyük önem taşır. Dünyadaki işletmelerin % 65-80’i aile işletmesidir. ABD’de bu oran % 95’ten fazladır ve aile işletmeleri gayri safi milli harcamaların % 90’ını oluşturmaktadır. Dünyadaki en büyük ve başarılı şirketlerin % 40’ını aile şirketleri oluşturuyor. Türkiye ve ABD’de en uzun ömürlü işletmelerin % 90’ı aile şirketi iken, en büyük 100 şirketin İtalya’da 43’ü, Fransa’da 26’sı, Almanya’da 17’si aile şirkettir.(Alacaklıoğlu,2009; 9-12)

Tablo 1.1.:Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri

Sıra	İşletme Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Nesil Sayısı
1	Hoshi	Japonya	718	46
2	Chateau de Goulaine	Fransa	1000	-----
3	Barone Ricasoli	İtalya	1141	-----
4	Barovier & Toso	İtalya	1295	20
5	Hotel Pilgrim Haus	Almanya	1304	-----

Kaynak:O’Hara, W.T.-P. Mandel (2002), “The World’s Oldest Family Companies”, Family Business Magazine, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>

Özetleyecek olursak; dünyadaki işletmelerin %65-80 i aile işletmesidir. Dünyadaki en büyük ve en başarılı işletmelerin %40 ı aile işletmesidir. Araştırmacılar bir aile şirketinin ömrünün ortalama 40-50 yıl olduğunu

göstermektedir. Bu durum; dünya ekonomisinin önemli ve büyük bir kısmını aile işletmelerinin oluşturduğu anlamına geliyor. Ancak işletme ömürlerinin 40-50 yıl olması bize şunu gösteriyor ki;; dünya ekonomisinde çok önemli bir yeri olan ve ekonomiye yön veren, piyasa gücüne sahip aile işletmelerinde duygularının ve aile değerlerinin yönlendirdiği yöneticiler eksik veya hatalı adımlar atarak aile işletmelerinin ömrünü kısaltmakta, hem işletmelerine, hem aile bağlarına, hem de dolaylı olarak dünya ekonomisine ciddi zararlar vermektedirler.

Aile işletmelerini ülkemiz açısından inceleyecek olursak; aile işletmelerinin ömrü ülkemizde dünya ortalamasının çok altındadır. Her 10 aile işletmesinden yalnızca 3 tanesi ikinci nesle devredilebilmektedir. Diğer 7 işletmenin ikinci nesle devredilememesi ülkemizin aile işletmeleri yönetiminde başarısızlığının göstergesidir. Ülkemiz ve dünya ekonomisi açısından bu kadar önemi olan aile işletmeleri yönetimi konusundaki başarısızlığımızın en temel sebeplerinden biri kültürümüzdeki aile yapısının ataerkil olması, kültürümüzdeki doğu esintilerinin hala baskın olarak hayatımıza hükmetmesi ve bu değerleri işletme değerlerinden ayırıştırıramamamız yatmaktadır.

Tablo 1.2.:Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri

Dünyanın En Büyük 250 Aile Şirketi Sıralaması	Dünyanın En Büyük 500 Aile Şirketi Sıralaması	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Şirket Geliri (milyar\$)	Çalışan Sayısı
1	1	Wal-Mart Stores	ABD	1962	408.214	2.100.000
2	22	Carrefour Group	Fransa	1959	121.452	475.976
3	23	Ford Motor	ABD	1903	118.308	198.000
4	32	Samsung	Güney Kore	1938	108.927	187.800
5	67	LG Group	Güney Kore	1947	78.892	186.000

Kaynak:Family Business (2006), "The World's 250 Largest Family Businesses", <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>,

<http://money.cnn.com/magazines:/fortune/global500/2010/snapshots/7881.html>

Türkiye’de aile şirketleri, Türk Ticaret Yasası’nda öngörülen şirket ortakları sayısını tamamlamak amacı ile, sermaye gücünü elinde bulunduran aile büyüğü tarafından bir sermaye şirketi görünümü oluşturulmaktadır. Ailenin diğer üyelerine verilen ortaklık payları genellikle sembolik niteliktedir. Türk aile şirketlerinin yapısı incelendiğinde aile şirketlerinde çalışan aile üyelerinin % 90’ı ailenin erkek üyesi olduğu ve şirketlerde çalışan aile üyelerinin % 68’inin üniversite mezunu olduğu öngörülmektedir. Yine, Türk aile şirketlerinin % 70 ‘i tamamen aile üyeleri arasında ortaklık biçiminde, % 13’ü ailenin tek bir üyesi tarafından, % 15’ i birden fazla aile tarafından kurulmuş şirketlerdir. (Alacaklıoğlu,2009; 9-12)

Tablo 1.3.:Türkiye`nin En Eski Aile İşletmeleri

No	İşletme Adı	Kuruluş Yılı
1	Hacı Bekir	1777
2	İskender	1860
3	Hafız Mustafa	1864
4	Vefa Bozacısı	1870
5	Karaköy Güllüoğlu	1871

Kaynak:Pricewaterhouse Coopers(2011) ''2010-2011'' Küresel Aile Şirketleri

Araştırması <http://www.pwc.com>

Ailelerin uzun ömürlülüğe ve gelecek pek çok nesil için şirketlerini sahipleri olarak devam ettirmeye dair bir düşü olsa da araştırmalar, bir aile şirketinin ortalama ömrünün 40-50 yıl olduğunu göstermektedir. Türkiye’de ise bu durum dünya ortalamasının çok altındadır. Türkiye’de yaklaşık olarak her 10 aile şirketinden ancak 3’ü ikinci nesle devretmektedir. Ülkemizdeki aile şirketlerinin yaklaşık % 50’sinde birinci nesil tek başına yönetimdeyken,

sadece % 4'ünde ikinci veya üçüncü nesil tek başına yönetimdedir, kalanların hemen hepsinde birinci ve ikinci nesiller beraber aile şirketi yönetimindedir. (Alacaklıoğlu,2009; 9-12)

1.2-AİLE İŞLETMELERİ SİSTEM MODELLERİ

Aile şirketlerinin bir sistem çerçevesinde incelenmesine 1960 ve 1970'lerde başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda, aile şirketlerinde yaygın olarak görülen akraba kayırma (nepotizm), nesil ve kardeş kavgaları, yönetim sorunlarına değinilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde aile şirketleri için geliştirilen ''sistem'' modelleri incelenecektir.

1.2.1. Aile Sistem Teorisi

İnsanoğlu yaradılışı gereği duyguları ve zaafı olan, sevgi, öfke, vicdan, hırs vb. hislerin yönlendirmelerine yenik düşen zaman zaman kontrolünü kaybedebilen bir yapıdır. Üstelik doğadaki tüm canlılarda olduğu gibi insanoğlunun da en hassas noktalarından biri ''aile'' kavramıdır. Dolayısı ile bu duygu karmaşasının bir bilgisayara yüklenen yazılım veya üretim bandına konulan bir hammadde gibi kusursuzca bir sisteme entegre edilebilmesi reel yaşamda çokta mümkün olmamaktadır.

Aile sistem teorisi, birbirine taban tabana zıt iki sistemin örtüşmesi ile ortaya çıkan farklı amaç ve dinamikleri incelemektedir. Aile sistem teorisine göre, her ailenin kalıplaşmış bir etkileşim düzeni, ilişki kurma şekli ve kalıplaşmış rolleri vardır. Aile üyelerinin bir şekilde ailesi ile ya da aile dışından kişilerle ilişki içine girmeleri kaçınılmazdır. Bu nedenle işletmede ve ailede aynı tarzın benimsenmesi sorunlara yol açacaktır. Bir ortamda doğru olan davranış, diğer ortamda uygunsuz olabilmektedir. Burada en önemli

sorunlardan birisi de, birbirleriyle iç içe geçmiş olan bu iki sistemde kimin hangi sistemde olduğunu ayırt etmektir. İki sistemin rolleri birbirinden farklı olduğundan bir sistemde geçerli olan kural, diğerinde uygun olmayabilir. Bu tip aile şirketlerinde iki sistemin sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir.

Bu ayırımı yapmanın bir yolu, kavramsal olarak ailenin bireylerine iki sistemin farklı olduğunu anlatmaktır. Aile ve işletmenin farklı iki sistem olduğunu ve aile üyelerinin işe katılım konusunda birbirlerinden farklı olabileceğini aile üyelerine benimsetmek gerekmektedir. Bu iki sistemi ayırmanın bir başka yöntemi ise, işletme içinde çalışan aile üyelerini fiziksel ve fonksiyonel anlamda birbirinden ayırmaktır. Böylece, örgütsel düzenleme ile aile üyeleri farklı fonksiyonlara göre görev alarak, iki sistemin birbiri içine geçmesine engel olunabilir.

Bazı aile şirketlerinde bu iki sistemin kesin ayırımına gerek olmamaktadır. Ancak, bu iki sistemin örtüştüğü durumlarda her bir sistemin diğerinin etkisi ile zarar görebileceğini unutmamak gerekir. Kriz dönemlerinde, çatışmada ya da ani değişimlerde iki sistem birbirlerine daha da bağlanırlar. Örneğin; aile işletmesinde çalışan erkek evladı daha az sorumluluğu olan bir pozisyona getirmek, iş için doğru da olsa, ailenin diğer üyeleri tarafından istenmiyorsa yapılamamaktadır. Oysa aile ve işletme sistemlerinin ayırımının yapıldığı bir aile şirketinde her iki sistemde değişiklik kolay olmaktadır. (Rosenblatt, De Milk, Anderson, Johnson, 1985; 204)

Bütün sistemlerin gereksinim duyduğu unsurlar açısından aile ve işletme sistemi birbirine benzer. Ancak aile amaçları bazı yönlerden işletmenin amaçlarından farklıdır. İşletmenin varlık sebebi kar etmektir. Ailenin amaçları ise daha çok sosyal boyutludur. Amaçların birbiriyle örtüşme olasılığı olmasına rağmen, işletme ve aile amaçları zaman zaman kaçınılmaz biçimde birbirlerinden ayrılmaktadır. Etkileşim biçimleri, kişilerin birbiriyle geçinme şekilleri, bağlantı kurma gereksinimleri, değerlendirme standartları gibi her iki

sistemde birden yer aldığından sorun yaratması olası unsurlar birbirinden ayrılmalıdır. (Rosenblatt, De Milk, Anderson, Johnson, 1985; 204)

Aşağıdaki tabloda aile sistemi ile işletme sistemi arasındaki farklar özetlenmiştir.

Tablo 1.4.: Aile ve İşletme Sistemleri Arasındaki Farklar

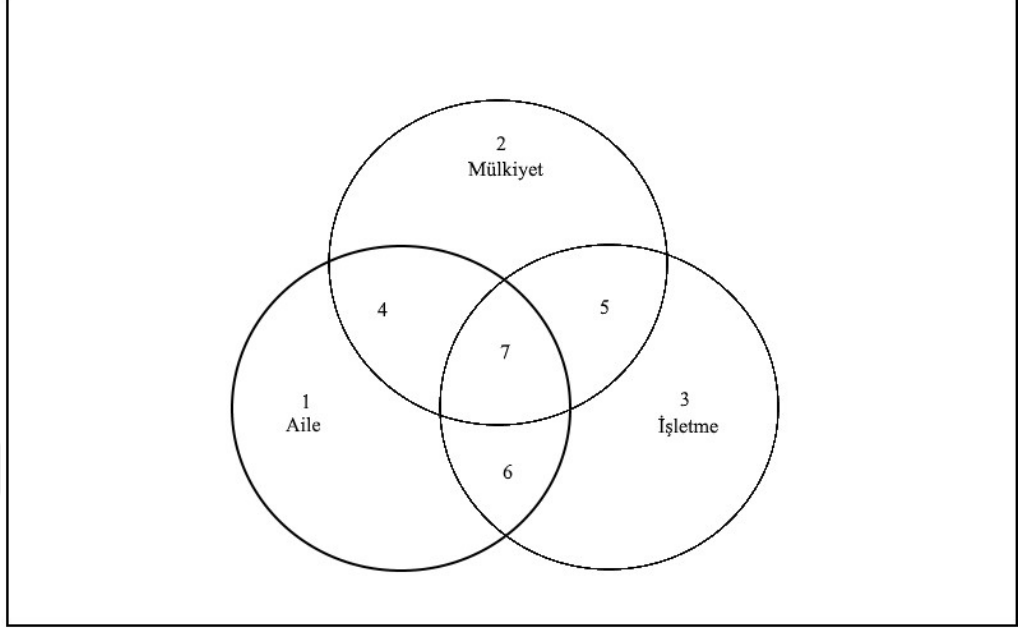
AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
Çocuk yetiştirme	Kar elde etme
Gözetilen insanların varlığı	Üreten insanların varlığı
Koşulsuz kabullenme	Performans beklentisi
Geniş otorite	Rollere bağlı otorite
Duygusal bağlar	Gerçekçi bağlar
Sonsuza dek sürecek kan bağı	Geçici ilişkiler
Biçimsel olmayan ilişkiler	Biçimsel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

Kaynak: Jaffle.D.,(1990). Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for Successful Family Business. Berkeley. Conari Press:27

1.2.2. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

Aile şirketlerini daha başarılı yönetebilmek için aile şirketlerine özgü dinamikleri anlamak gerekmektedir. Bir aile işletmesinde üç farklı grup insan yer almaktadır; aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Bu üç farklı gruptan her biri bir daire ile ifade edilir ve bu daireler kesiştirilirse aile işletmesi "üç daire modeli" ile tanımlanır. Bu model aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağı, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini, farklı rollerden doğan ikilemleri açıklamaktadır. Her aile işletmesinde bütün alanların bulunması zorunlu

değildir. Teorik olarak yalın ve doğrudan uygulanabilir olması nedeniyle yaygın olarak kabul edilen bir modeldir.



Şekil 1.1.: Aile İşletmesinin Üç Daire Modeli

Kaynak:Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom, H., Lansberg I, 1997 Generation to Generation; Life Cycles of the Family Bussines, Boston; Harward Bussiness School Press, 6

Üç daire modeli aile işletmeleri sistemini birbirinden bağımsız, ama iç içe geçmiş aile, iş ve mülkiyet kavramıyla açıklamaktadır. Birinci daire aile, ikinci daire işletme, üçüncü daire ise mülkiyet dairesidir. Kesişi alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı alan karşımıza çıkar. Bu alanlar;

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

-4.ALAN: Mülkiyet ve Aile dairelerinin kesiştiği alandır. Aile üyesi ve hissedardır. Ancak şirkette çalışmamaktadır.

-5.ALAN: İşletme ve Mülkiyet dairelerinin kesiştiği alandır. Hissedardır, şirkette çalışıyordur, ancak aile üyesi değildir.

-6.ALAN: Aile ve İşletme dairelerinin kesiştiği alandır. Aile üyesidir, şirkette çalışmaktadır, ancak hissedar değildir.

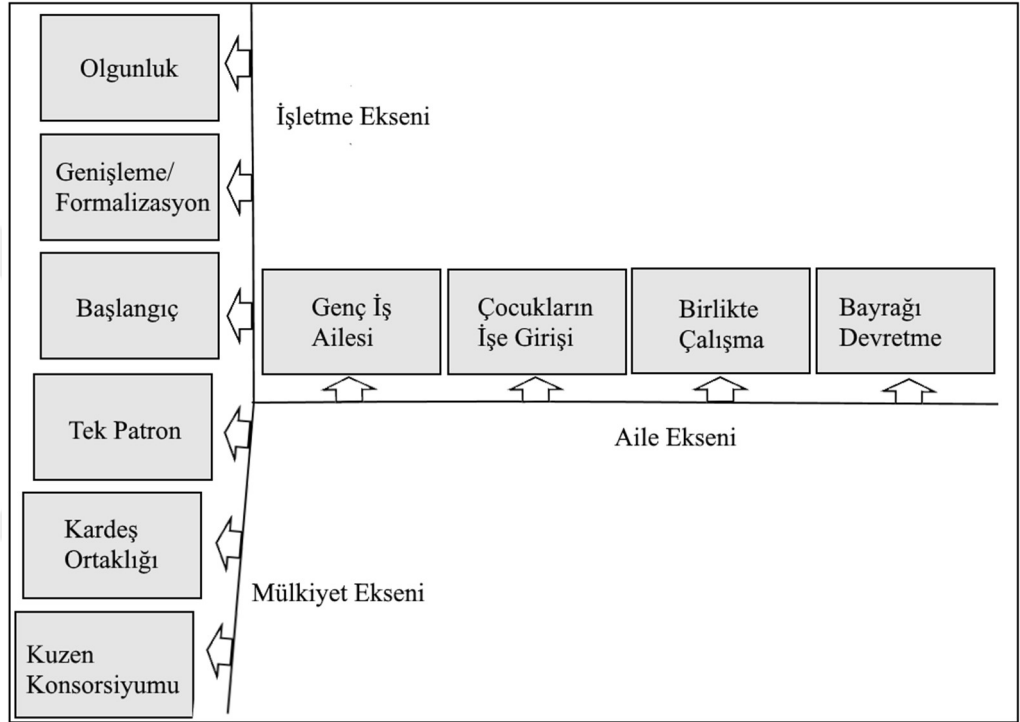
-7.ALAN: Aile, İşletme ve Mülkiyet dairelerinin kesiştiği alandır. En önemli alandır. Aile üyesidir, şirkette çalışmaktadır ve aynı zamanda hissedardır.

Bu modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil etmektedir. Dolayısı ile bu kişilerin aile işletmelerinden beklentileri de farklı olmaktadır. Beklentiler farklı olunca kişilerarası çatışmalar kaçınılmaz olur ve bu durum aile şirketlerinin karakteristik özelliğini oluşturur. Örneğin: 4 nolu alanda yer alan birey (aile üyesi, hisse sahibi, çalışan değil) kar paylarının artırılmasını isterken, 6 nolu alanda yer alan birey (aile üyesi, çalışan, hissedar değil) kariyerde ilerleme fırsatı yaratacağı için büyümeye yeniden yatırım yapmak amacıyla kar paylarının dağıtımının bir süre ertelenmesini istemektedir. 1 nolu alanda (sadece aile dairesinde) yer alan birey, ailenin tüm çocuklarına şans verilmesi gerektiğini düşünürken; 3 nolu alanda (sadece işletme dairesinde) yer alan birey, diğer adaylardan iyi oldukları sürece akrabaların işletme içinde istihdam edilmelerini ve terfilerini performanslarının belirlemesi gerektiğini düşünmektedir.(Gersick et.al., 1997:7)

Ancak çoğu zaman aile işletmelerinde bu çatışmalar aile ve işletme üyeleri arasında açıkça, doğrudan dile getirilmeyerek, kişilerin kendi içlerinde büyüüp, çözümü zor bir noktaya geldikten sonra gün yüzüne çıkmasından dolayı öncelikli problem çatışmanın varlığının kabul edilmesidir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamada üç daire modelinden yararlanılmaktadır.

1.2.3.Üç Boyutlu Gelişim Modeli

Üç daire modeline zaman içinde gelişim boyutu eklenerek, aile işletmelerinin yapısal oluşumu ve gelişimini ortaya koymada "Üç Boyutlu Gelişim Modeli" ortaya çıkmıştır.



Şekil 1.2.: Üç Boyutlu Gelişim Modeli

Kaynak:Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom, H., Lansberg I, 1997 Generation to Generation; Life Cycles of the Family Bussines, Boston; Harward Bussiness School Press, 6

1.2.3.1.Mülkiyetin Evrimi

Aile işletmelerinin büyüme sürecinde sahiplik, mülkiyet oldukça belirleyici bir faktördür. Aile işletmeleri tek kişinin hakimiyeti ve kontrolü

aşamasından kardeşlerin ortaklığına ve oradan da kuzen konsorsiyumuna geçmektedir. Tek patrondan hissedar kuzen sayısının arttığı bir yapıya geçtikçe karmaşık hale gelen ilişkileri yönetmek zorlaşmaktadır. (Gersick et.al., 1997:69)

Genellikle işletmenin kurucu üyesi veya üyeleri birlik, beraberlik ve bir uyum içerisinde işletmeyi sürdürebilirken diğer nesillerin işletme mülkiyetini devralmaları ile hissedar sayısı artmaktadır. İşletme mülkiyet yapısının değişmesi ailenin evrimi ile doğrusal olarak ilişkileri ve işletmeyi zor bir sürece sokmaktadır.

1.2.3.2.Ailenin Evrimi

Genç iş ailesi, çocukların işe girişi, birlikte çalışma ve bayrağı devretme aşamaları ailenin yaşamsal dönemlerini kapsamaktadır. Girişimcinin işletmeyi kurmasıyla başlayan bu süreç, işletmenin yönetim ve kontrolünü diğer kuşaklara devretmesine kadar devam etmektedir. (Gersick et.al., 1997:69)

Bu devir sürecinde mülkiyetin evriminden daha fazla çıkar sahibi olma çabaları aile üyeleri arasında ciddi artçı depremlere sebep olmaktadır.

1.2.3.3.İşletmenin Evrimi

Aile işletmesinin işletmeye özgü özelliklerini içeren boyutudur. İşletmenin büyüklüğü, yaşı yapısı ve finansal durumu, işletmenin içinde bulunduğu aşamaları belirler. Küçük bir işletmenin aileden ve hissedarlardan beklentileri ile büyük , profesyonelleşmiş bir işletmenin beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin değişiminde büyüklük ve karmaşık örgüt

yapısı belirleyici olmaktadır. İşletme evriminin gelişim aşamaları, işe başlangıç, genişleme/formalizasyon ve olgunluk aşamalarıdır.(Gersick et.al., 1997:69)

İnsanlar doğar, büyür, çoğalır, yaşlanır ve ölür. Bu kaçınılmaz duru sonucu aile evrimi ve doğrusal olarak mülkiyet evrimi gerçekleşir. Bu oluşumların sonucu olarak işletmede bir evrim gerçekleşir. İşte aile işletmelerindeki en kritik dönem olan bu evrim döneminde aile ve işletme açısından hassas terazi ile ölçülerek atılacak doğru adımların işletme ömründeki etkisi çok büyüktür.

1.3-AİLE İŞLETMELERİNİN GELİŞİM EVRELERİ

Aile işletmelerinin gelişim evreleri birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri, sürekli olmayı başaran aile işletmelerine göre değişkenlik gösterir. Birinci nesil aile işletmelerinde; mülkiyetin işletme sahibinde olduğu, basit, merkezi ve dikey bir yapı bulunurken, sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde ise; mülkiyetin aile ve profesyoneller arasında paylaşıldığı, çok boyutlu, karmaşık bir yapı vardır. Birinci nesil aile işletmesi evresinden sürekli olmayı başaran aile işletmesi evresine ulaşmak için kademeli olarak ciddi bir revize ve profesyonelleşme gereksinimi oluşmaktadır.

Tablo.1.5.: Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

	Birinci Nesil Aile İşletmeleri	Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri	Kompleks Aile İşletmeleri	Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri
Mülkiyet	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
Örgüt Yapısı	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
Karar Alma Yetkisi	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında	Profesyonel yöneticiler, danışmanlar ve aileden oluşan komite
Karar Alma Şekli	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İletişim	Dikey	Dikey ve Yatay	Dikey, yatay ve çapraz	Çok boyutlu
Değerler	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci Değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Kaynak: Ateş, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56 Ankara

1.3.1.Birinci Nesil Aile İşletmeleri

Çoğu işletme kurucusu, patronlarıyla yaşadıkları çatışmalar, kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulamamaları, karar verme gücüne sahip olmak istekleri, diğer işletme kurucularının yakaladıkları başarının özendirici olması gibi nedenlerle çalışmakta oldukları işlerinden ayrılarak, yeni bir girişimde bulunurlar. Çoğu zaman girişimcinin yeni bir iş kurmadaki motivasyonu başarıya yansımada başarı yönünde ilerleyen girişimlerde aile işletmesine dönüşebilmek için bazı adımlar gerekir. Özellikle çocukların büyümesi ile birlikte, işletmeyi bir aile işletmesine dönüştürme isteği önem kazanır. Aile üyeleri işe alınarak yönetim pozisyonları için hazırlanır, hisseler varislere dağıtılır, kurucu işletmeyi artık bireysel bir faaliyet olarak değil ailenin bir varlığı olarak görmeye başlar.

Birinci nesil aile işletmelerinde girişimcinin belirlediği ve onun özelliklerini taşıyan, firma kültürü, strateji ve yönetim esasları belirgindir. İşletmeye ilişkin stratejik kararlar girişimci tarafından alınır. Girişimci tüm enerjisini ve zamanını işine verdiği ve müşteriyle doğrudan ilgilendiği için müşteri potansiyeli artmaya başlar. Girişimcinin işletmede başarılı olması, girişimcinin başarılarına özen aile üyelerinin işe ve işletmeye karşı olan ilgilerini artırır. Girişimcinin başarısı ile birlikte hem işletme hem de aile içerisindeki gücü artmaktadır. Bu durum kurucunun yakaladığı başarıyı sürekli kılmak için tüm zamanını ve enerjisini işletmeye aktarmasına neden olur ve özel yaşamında sorunlar yaşamasına yol açar. (Atılğan, 2003; 7)

Kurucu kontrolündeki birinci nesil aile şirketlerinin en önemli özelliği merkeziyetçi bir yapıya sahip olmalarıdır. Girişimcinin bilfiil işletme faaliyetlerini yürütmesi müşterilerin artmasını ve müşterilerin işletmeye olan bağlılığının güçlenmesini sağlar. Ancak bu durum kurumsallaşmaya çalışan işletmeler için uzun vadede doğru bir strateji değildir.(Karpuzoğlu, 2002; 98)

Girişimci firmanın kurucusu olduğundan firma kültürünün birçok yönüne nüfuz eden bir statüye sahip olur. Böyle şirketlerin örgütsel kültürünün, kurucudan etkilenmesi kaçınılmazdır.(Lansberg, 1999; 21) Girişimci ayrıca işletmenin stratejisini ve sosyal yapısını da etkiler. Aile şirketlerinde girişimcinin kurduğu ilk işletme ya da işletmelere karşı güçlü ve bazen de mantıksız bir bağlılık söz konusu olabilir. Bu işletmelerde girişimci, başarının şirketi belli bir çizgide tutmak ve bu çizgide yönetmek olduğunu çalışanlara ve yöneticilere empoze etse de şirketin bir sonraki nesle aktarımı, küçülme veya satış gibi konular gündeme geldiğinde işletmenin sorgulanması girişimciye karşı çıkma olarak algılanabilir. Dolayısıyla işletmenin ilk faaliyetlerini korumak için girişimci farkında olmadan mücadele edebilir.(Karpuzoğlu, 2002 ; 98)

Merkezi bir yönetim şekline sahip olması, kurucunun müşterisi ile birebir ilgilenmesi, iş ile ilgili gerekli bilgiye sahip bir yönetici (kurucu) tarafından yönetiliyor olması açısından birinci nesil aile işletmeleri her ne kadar basit bir yapıya sahip olsalar da işletmenin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliğinin olması ve diğer nesillere devredilebilmesinin temelini kurucu üyenin bu evrede aile ve işletme içerisinde atacağı başarılı adımlar, doğru hazırlıklar oluşturmaktadır. Bu yüzden en önemli ve kritik evredir diyebiliriz.

1.3.2.Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmeleri

Gelişim sürecinin ikinci evresini, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan "kardeş ortaklıkları" oluşturur. Kardeş ortaklığına dayalı aile şirketlerinde, iki veya daha fazla kardeş hisselerin çoğunluğuna ve kontrolüne sahiptir. Bu evrede şirket, ne formalizasyon sürecine geçmiştir ne de herkes tarafından aynı şekilde bilinen ve uygulanan sistemlere sahiptir. Şirketin, kuruluş aşamasındaki sorunlarının bir kısmını çözümlenerek, büyüme dönemine girmesi münasebetiyle, diğer aile bireylerinin de işletmede çalışmak arzusu taşıdıkları görülür. Keza, bir kısım aile bireyinin ortak ya da yönetici

olarak firmaya katıldığı ve bir kısım aile üyesinin de katılmayı beklediği görülür. Diğer bir ifadeyle şirket, aile birliğinin merkezi haline gelme sürecindedir.(Karpuzoğlu, 2002,101-107)

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 bakımda da şirketin geleceğini belirleyecek ve sürekliliğini sağlayacak en önemli aşamadır.(Alayoğlu, 2003; 37) İşte bu yüzden birinci nesil aile işletmelerinden devredilen şirketin temelinde gerekli adımlar atılmadı ise bu evrede farkındalık sağlanarak, profesyonel yapıya geçişe odaklanılmalıdır. Bir sonraki evrede ortaya çıkacak ortak sayısı çok daha fazla olacağından bu evrede profesyonelleşmeyen yapılar işletme ömrünün bitmesine sebep olmaktadır. Birçok işletme bu sebeple ikinci nesilden sonra varlığını sürdürmemiştir.

1.3.3.Kompleks Aile İşlemeleri

Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin de yönetime dahil olduğu ve önemli kararları aldığı kompleks aile işletmesi yer almaktadır. Kompleks aile işletmesi terimi; iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık hale geldiği, işletmenin büyümesi ile birlikte standartlara ve prosedürlere ihtiyaç duyulduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Şirkette birden fazla kuşak istihdam edilmekte (üçüncü hatta dördüncü nesil dahil), farklı yaşta, bilgide ve kariyerde çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun grup veya holding olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha net olarak ortaya çıkarken, çatışmalar da belirgin olarak hissedilmeye başlar. Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması, işletme-aile dengesinin kurulması konusunda problemler ortaya çıkabilmektedir. Aynı aileye mensup olan kişilerin birbirlerini rakip olarak görmeleri, şirketin çıkarlarıyla değil şirketin hisseleriyle ilgilenmeleri, varislik için çok sayıda aday olması da aile içi çatışmaların yaşanmasını körükler. Aile

dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise, holding ya da gruba bağlı her bir şirketin başına geçecek kişinin tespiti ve bu ortakların şirkete ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.(Alayoğlu, 2003; 37-39)

Aile işletmelerinin bu evrelerinde aile ve işletme kavramlarının birbirine zıt düşen yapısı hem ailede, hem de işletme içerisinde gözle görülür bir şekilde hissedilmektedir. Çünkü işletme artık ailenin merkezindedir, tek patrondan kardeşlere ve onlardan kuzenlere devredilmiş ve her paydaş tarafından sahibiyet duygusunun baskın olarak hissedildiği görülmektedir. Dolayısı ile hissedarlar çoğalmış ve bu hissedarlar rekabet duygusundan beslenerek büyümüşlerdir. İşletme hisse payı çıkarları işletme çıkarlarının önüne geçen yöneticilerin elindedir.

1.3.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri

Aile şirketleri gelişim evresinin son aşamasıdır. Bünyelerinde yoğun bir şekilde kurumsallaşma öğelerini taşıyan, iş değerlerinin aile değerlerine göre daha önemli olduğu sürekli olmayı başaran aile işletmeleri aşamasıdır. Bu evrede işler ön planda olduğundan, bu işlerin icra edilebilmesi için işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar ile araç-gereçler, yardım alınacak veya işbirliği yapılacak birimler ve çalışma koşulları belirlenir ve bu şekilde iş değerlerinin öncelikli olarak uygulandığı bir ortam yaratılması desteklenmiş olur. Sürekli olmayı başaran aile şirketlerinin diğer özellikleri olarak misyon, vizyon, strateji ve plan geliştirme ve koruma ile ilgili çalışmalar üzerinde durmalarını, bu şirketlerin karlılık yanında iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklandıklarını ve bireylerin ve departmanları ayrı ayrı başarısından çok işletmenin bütünü ile başarılı olmasının önemi üzerinde durmalarını gösterebiliriz.(Karpuzoğlu, 2002; 120)

Bu işletmeler çoğu zaman işletme evrelerinde doğru zamanlarda, doğru adımlar atarak, işletme çıkarlarını ön planda tutarak, aile işletmesi olmanın avantajlarını kullanarak sürekli olmayı başarabilmiş ve sektörlerinde ciddi bir başarı ivmesi göstererek iyi bir konuma sahip olmuş işletmelerdir.

1.4-AİLE İŞLETMELERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Aile şirketlerinin avantaj ve dezavantajlarını, bu tür şirketlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlediği söylenebilir. Aile şirketlerinin güçlü yönleri olarak, hızlı karar alabilme, (gelecek kaygısıyla) uzun vadeli yatırımlara yönelme, finansal kaynak temininde aile fonlarından yararlanma, ailenin tamamıyla işe odaklanması, hedef ve amaç birliği bütünlüğü, iş ve sosyal çevre ile ilişkilerde, kredi sağlamada, satış ve reklamda avantaj, kültür ve ahlaki değerlerin uyumu, zayıf noktaları olarak ise, akrabaların ayrıcalığı, öz sermaye veya kredi ile büyüme, aile bireylerinin menfaatleriyle, şirket menfaatleri arasında çıkabilen sorunlar; yetki ve sorumluluk tanımlamama, merkezi örgüt yapısı, otoritenin ailede toplanması, aile bireyleri arasındaki rekabet, fikir ayrılığı, uyumsuzluklar vb. sayılabilir.(Destici, 1999; 146)

Tablo 1.6.:Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
-Uzun dönemli bakış açısı	-Sermaye piyasalarına sınırlı erişim büyümeyi kısıtlayabilir.
-Daha fazla hareket serbestisi *Borsanın baskısı düşük veya hiç yok *Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok	-Karmaşık örgüt yapısı *Dağınık yapı *Belirsiz görev dağılımı
-Gurur kaynağı olarak aile kültürü *İstikrar *Güçlü özdeşleşme / bağlılık / motivasyon *Liderlikte süreklilik	-Akraba kayırma *Yeteneksiz aile üyelerinin yönetici olmasına müsamaha gösterilmesi *Eşit olmayan ödül sistemi
-Zor dönemlerde daha fazla esneklik *Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	-Şımarık çocuk sendromu
-Daha az bürokratik ve kişisel *Daha fazla esneklik *Daha hızlı karar alma	-Aile içi çatışma *Aile içindeki tartışmaların iş ortamına taşınması
-Finansal çıkarlar *Büyük başarı kazanma olanağı	-Babaerkil / otokratik kurallar *Değişime direnç *Gizlilik *Bağımlı kişiliklerin çekiciliği
-İş bilgisi *Aile üyeleri için erken başlayan eğitim	-Finansal zorluklar *Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir. *İşletmeye katkı ve ücre arasındaki dengesizlik
	-Vekalette yaşanan sorunlar

Kaynak:Kets de Vries, m (1993) "The Dynamics of Family Firms: The Good and Bad News" Organizational Dynamics, Vol.21. Iss3, pp 59-71

1.4.1.Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre üstün, avantajlı olan yönleridir; ailenin özverisi, çalışanların sadakati, aile kültürü, finansal kaynak temininde kolaylık, bağımsızlık ve kendi geleceğini denetleme, yönetimde istikrar ve devamlılık gibi.

1.4.1.1.Ailenin Özverisi

Ailenin özverisi bazı işletmelerde avantaj bazılarında ise dezavantaj teşkil eder. Aile özveride bulunarak, işletmeye ciddi mali kaynaklar sağlar. Hem kuruluş, hem de gelişme dönemlerinde aile bireyleri sermaye ihtiyaçlarını büyük ölçüde kar payını en aza indirerek ve kişisel katkılarıyla işletmeye kaynak sağlar. Ailenin, şirketin yasal sorumluluğunun ötesinde işletmeye karşı bir de onursal sorumluluğu vardır. Ailenin onuru ile işletmenin başarısı özdeşdir. Aile şirketlerinde kriz anında yalnız finansal destek değil, yönetsel destek sağlaması sıklıkla görülen bir uygulamadır.(Günver,, 2002; 20)

Kriz ortamlarında aile işletmelerindeki bu güçlü yönün işletmeye rakip işletmelere karşı ciddi bir avantaj sağladığı görülmektedir. Ancak zaman zaman ailenin onuru ve işletmenin başarısı özdeşleştirilerek riskli ve gereğinden fazla özveri gösterilmesi işletme ile birlikte aileyi de iflasa sürükleyebilmektedir.

1.4.1.2.Çalışanların Sadakati

Çalışanların aile ile ilişkisi, işletmenin iç dinamikleri için çok yararlıdır. Kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması kadroya güven

vermektedir. 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.(Kets DeVries,1993 ;59-71)

Sorumluluğu bilerek çalışanın, işetmeye 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. (Günver, 2002 ; 20)

Günümüzde çalışanların performansını düşüren en önemli problemlerden birinin işten çıkarılma kaygısı olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinde çalışanlar bu konuda bir güven duygusu içerisinde oldukları için işlerine daha çok odaklanarak yüksek performans göstermektedirler.

1.4.1.3.Aile Kültürü

Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olması, güçlü bir kurum kültürünün oluşmasını ve bunun paylaşılmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden, kurallar daha çabuk ve daha kolay benimsenmiş olur. Aile şirketlerinde ne tür bir liderliğin hüküm süreceği diğer şirketlere göre daha nettir. Etkili bir planlama ile herkes yöneticilik sırasının kimde olduğunu bilir ve bu pozisyon için çekişme yaşanmaz. Aile ruhu, şirketteki egemen değerleri, tutumları ve standartları belirlerken aile üyelerinin ifade ettiği değerler personel için ortak bir amaç yaratır, belirli bir kimlik ve bağlılık duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Öte yandan, daha az bürokrasi karar verme sürecini hızlandırmakta ve daha etkili kılmakta, üst yönetime ulaşmak daha kolay

olmaktadır.(Ateş;2005; 10) Aile şirketlerinin en önemli avantajlarından biri, aile fertlerinin işi yaşayarak öğrenmesi, birikimlerini bir kuşaktan diğere aktarması ve yönetimde yer aldıklarında da, iş çevresindeki değişmelere kolaylıkla uyum sağlamalarıdır. Teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek konusundaki kararları hızlı ve kurumsal şirketlere göre daha kısa zamanda alabilirler. Birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için işin yürütülmesi esnasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, çalışanlar birbirlerine yardımcı olurlar, birbirlerinin eksik yönlerini kapatır ve yapılması gerekenleri fiili olarak kısa zamanda yaparlar. Aile bağlarının güçlü olması,kendini işe adanmış bir yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Şirket aile bireyleri tarafından kurulduğu için sahiplenme duygusu yoğun olarak yaşanır. Ailevi ilişkiler yetenekli aile bireylerinin,başkaları yanında çalışmaları yerine, aile şirketinde çalışmayı tercih etmelerini sağlar. (Alayoğlu,2003; 24,25)

Aile işletmelerinde aile kültüründen gelen güçlü yönleri özetleyecek olursak; hızlı karar alma, kuralların biliniyor ve herkes tarafından kabul görmüş olması, bürokrasinin az, üst yönetime ulaşımın kolay olması, çalışanların aile üyesi olması dolayısı ile çalışanlar arası çatışmanın az, yardımlaşmanın daha çok olmasıdır.

1.4.1.4.Finansal Kaynak Temininde Kolaylık

Sermaye temin etmede aile şirketleri kendi ortaklarından sermaye artırımlarına gidilmesini önererek başka türlü elde edilmesi güç olan finansal kaynaklara sahip olabilmektedir. Aile şirketlerinde finansal kaynaklar, gerek kuruluşlarında, gerekse sonraki dönemlerde oran itibariyle büyük ölçüde aile fonlarından sağlanarak temin edilme yoluna gidilmektedir. Aile şirketlerinin bir çoğunda işletme sermayesinin hemen hemen tamamını öz kaynaklar oluşturmakta ve finansman sorunlarını daha çok aile içinde çözümleme yoluna gitmektedirler. Finansal teminde kolaylık en önemli güçlü yönler arasındadır.

1.4.1.5.Bağımsızlık ve Kendi Geleceğini Denetleme

Zamanlarının neredeyse tamamını işlerine ayırsalar ve ailenin tüm malvarlığını şirket için kullansalar dahi girişimciler, kendi kararlarını kendilerinin vermeleri ve başkaları için değil kendileri için çalışmalarını bir üstünlük olarak görmektedirler. Özellikle, başkaları tarafından denetlenmeme ve işleri kendi bildikleri gibi yapma, bir tür özgürlük olarak değerlendirilmektedir. (Rosenblatt vd,1985; 207) Günümüzde birçok insan bir başkasının emri altında daha az zaman harcayarak, belki daha fazla, belki de eşit oranda kazanç sağlayacak olsalar bile kendi işlerini kurarak , daha çok efor ve zaman harcayarak, hatta belki başlangıçta daha az kazanç sağlamayı tercih etmektedir.

1.4.1.6.Yönetimde İstikrar ve Kararlılık

Aile şirketlerinde sermayenin büyük bir kısmına sahip olmanın getirdiği avantajla teknik ve idari konularda yeni yöntemler uygulamak ve yeni yatırım alanlarına yönelmek ile ilgili kararlar daha kısa zamanda alınabilmektedir.(Knight,1974; 74,76) Aile olmanın avantajlarından yararlanılarak düşünceler daha özgürce söylenebilir. Dolayısıyla şirketin ve kişilerin hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenebilir ve örgütsel amaçlar daha kolay bütünleşebilir.(Kets de Vries,1993; 63) Ayrıca, girişimci ve diğer aile bireyleri çocuklarının iyi bir öğrenim görmelerini ve iyi koşullarda yetişmelerini arzu ederken, aynı zamanda çalışanlarının kalitesini de artırarak örgüt verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunabilirler. Aile şirketleri birbirlerini tanıyan bireylerden oluştuğu için ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanabilir.(Lindon, 1994;71) İşin yürütülmesi sırasında herhangi bir sorunla karşılaşıldığında çalışanlar (aile bireyleri) birbirlerine yardımcı olabilir, eksikleri kapatabilirler ve yapılması gerekenleri söze dökmeden yapabilirler.

1.4.2.Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre olumsuz olan, dezavantaj yaratan özellikleridir.

1.4.2.1.Nepotizm

Pek çok aile şirketi, kilit pozisyonlara yetenek, beceri ve deneyime bakmaksızın aileden birini getirmekte, personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmamaktadır. Yeteneksiz bir kişinin emrinde çalışmak, aile üyesi olmayan bir çalışan için rahatsız edici bir durumdur.(Ateş, 2005 ; 14) Aile değerlerinin, iş değerlerinden daha önemli olması durumunda gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesi söz konusu olabilir. Dolayısı ile adam kayırmanın yüksek oranlarda görüldüğü bu tip şirketlerde, hem bilgili ve yetenekli kişilerden yoksun kalma, hem de aileden olmayan kişilerin moral ve verim düşüklüğü ile karşılaşma, sıkça rastlanan bir durumdur. Bunun bir sonucu olarak; aile dışından olan yetenekli profesyoneller, aile şirketlerindeki yükselme imkanlarının sınırlı olduğunu düşünerek, görev almak istemezler; görev alanlar ise, genellikle veya uygun bir fırsat yakaladıklarında başka kuruma geçmenin yollarını arar. Bir işletmenin verimli bir kazanç elde etmesi ve piyasada rekabet dinamikleri ile baş edebilmesinin başında donanımlı yöneticiler ve istekli, morali yüksek, profesyonel çalışanların olması önemli bir unsurdur.

1.4.2.2.Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Şirket yönetiminde görev alan aile bireyleri arasında birtakım özel nedenlerle aile içi anlaşmazlıkların işletme yönetimine de yansımaları karşısında şirket olumsuz etkilenebilecektir. Aile şirketinin başındaki aile

üyelerinin birbiri ile yarışması, güç ve kontrol kavgaları, görüş ayrılıklarının kişisel çatışmaya dönüşmesi, iş yükü ve ücrette adaletsizlik, rekabete neden olan başlıca konulardır.(Levinson,1974; 52) Aile bireyleri arasındaki rekabet aile içinde ve işletme içinde önemli problemlere neden olmaktadır.

1.4.2.3.Tutuculuk

İhtiyaç olmasına rağmen, alanında uzman profesyonel yönetici istihdam etmeyen veya mevcut nitelikli çalışanları elde tutamayan aile şirketlerinde "tutuculuk" hakimdir. Çünkü böyle bir durumda, hızlı ve sürekli büyümenin sağlanması için gerekli kararların alınması, sektördeki yeni buluş ve bilimsel araştırmaların takibi, yenilik ve gelişmelere uyum sağlayabilen bir organizasyon yapısının kurulması zorlaşır. Aile işletmelerinde tutucu yönetim tarzı işletmenin büyümesine engel olmaktadır. Ancak birçok işletme yöneticisi profesyonel, nitelikli çalışanlar yerine aile üyelerinin kritik pozisyonlara getirilmesini tercih etmektedir. Bu kişiler her zaman beklentiyi karşılayamamakta veya gerekli yeterliliğe sahip olamamaktadırlar.

1.4.2.4.Merkeziyetçi Yönetim

Başta girişimci olmak üzere, tepe yönetimindeki aile büyüklerinin merkeziyetçi bir yönetim tarzına sahip (yani yetki devrine olumlu bakmıyorsa) olmaları, isabetsiz kararların alınmasına, ayrıca karar sürecine katılmayan çalışanların (aileden veya dışarıdan) kararın yüklediği sorumluluğu üstlenmeme gibi durumlarla karşılaşma ihtimali artacak, çalışanların üretkenliği engellenmiş olacaktır. Böyle bir yönetim tarzının sonuçlarının aile üyeleri açısından yansımaları, bir sonraki neslin gelişmesinin yavaş olacağı sonucunu doğuracaktır.(Alayoğlu,2003; 26)

1.4.2.5.Rol Çatışması

Merton'a göre her toplumsal statü tek değil, bir dizi rolü kapsamaktadır. Örneğin, bir insanın baba, koca, evlat, meslek örgüt üyesi,... vb. çok sayıda statüsü olabilir. Bütün bu statülere bağlı roller nedeniyle "rol çatışması" olgusu ortaya çıkmaktadır. Aile içinde ortaya çıkan rol karmaşası işyerine, işyerinde ortaya çıkan rol karmaşası aileye yansıdığına, aile bireyleri arasında rol çatışması yaşanabilir. Aile bireyleri, eşler, çocuklar, gençler, bir yandan kişiliklerini korumak ve rollerinin gereğini yerine getirmek için çaba harcarken, öte yandan çatışmadan kaçmak için yol ararlar. Aile şirketlerinde çalışan aile üyesi farklı roller üstlenmektedir. Akraba, işin sahibi ve yöneticivb. Akraba olarak ailenin birlik ve beraberliğinden işin sahibi olarak işletmenin karlılığından, yönetici olarak da işletmenin etkililiğinden sorumludur. Farklı sistemlerdeki farklı rolleri birbirinin içine girer ve rol karmaşası yaşanır.(Günver,2002; 23) Aile şirketlerinin birçoğunda aile üyelerinin kendi aralarında görev tanımı olmaması da bir başka sorun yaratır. Aile üyelerinin yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi aile üyesi olmayan çalışanlar arasında da belirsizlik yaratır ve işletmeye zarar verir.

Örneğin; işletmede görev alan bir aile üyesinden kendi görevi dışında olan başka bir pozisyondaki boşluk veya ihtiyaç durumundan dolayı o görevi de yerine getirmesi beklenir. Aile üyesinin bu konuda yeteriz veya isteksiz olması genellikle göz ardı edilir. Aile üyesi olmayan personeller aileden olmadığı için haksız bir rekabet ortamında olduklarını düşünerek görevlerine gerekli özeni göstermeyip, sorumsuz davranış tutumları sergileyebilirler.

1.4.2.6.Devretme Sorunu

Yönetimin gelecek kuşağa devri, çok sayıda karmaşık sorun doğurması nedeniyle zor olmaktadır. Yüzlerce yıl süren en büyük erkek çocuğunun yönetimi devralması geleneği artık sona ermektedir.(Jaffle,1990; 25). Yönetimi devralma konusunda aile üyeleri 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 evlada devri ve ailede başarıyı geleceğe taşımanın bir yolu olarak görülmektedir. Ancak, yönetimin kime bırakılacağı sorunu çoğu aile şirketine şirketin dağılmasına sebep olur. İki veya daha fazla aday olduğu takdirde aralarında çıkabilecek güç kavgaları şirketi zora sokar. Aile şirketlerinde devretme, kurucunun gelecekte şirketi en iyi yönetebilecek kişiyi belirlemesi, güç ve kontrolünü belirlenen kişiye vermesidir. Yönetici kendini ölümsüz görmemeli, önceden kime devredeceğini belirlemeli ve bu kişinin yetiştirilmesi için bilinçli çaba harcamalıdır. Yönetimden sorumlu aile bireyinin ölümü veya işten ayrılması şirketin yaşamını tehlikeye düşürebilir. Dolayısıyla, şirketin başıboşluğa itilmesi ve plansızlığın olumsuz sonuçları ile karşılaşması durumuna meydan verebilir. Yeni başkanın uzun zamanda seçilmesinin olumsuz etkileri yanında, seçilen kişinin muhaliflerinin varlığı da işletmeyi amaçlarından uzaklaştırarak etkililiği azaltabilmektedir.(Günel,2005;34-35)

Aile işletmelerinin en önemli ve en hassas problemi devretme konusudur. Planlanmayan veya doğru planlanamayan devir aşaması aile işletmesinin kuşaklararası geçişlerde güç kaybederek kapanmasına veya aile mülkiyetinden ayrılmasına sebep olması ile birlikte aile içi ilişkilere de onarılamayacak zararlar vermektedir.

2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA ÇABALARINDA KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMANIN ROLÜ

Bu bölümde aile işletmelerinde kurumsallaşma çabalarını ve kuşaklar arası çatışmaları inceleyeceğiz.

2.1-KURUMSALLAŞMA KAVRAMI VE AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

Uzun ömürlü bir aile şirketi için kurumsallaşma olmazsa olmazdır. Bu bölümde kurumsallaşma kavramını ve aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecini inceleyeceğiz.

2.1.1.Kurumsallaşma Kavramı ve Önemi

Kurumsallaşma farklı boyutlarla ele alınmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında kurumsallaşma; bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara ve standartlara sahip olması; değişen çevre koşullarına uygun sistemler kurması ve bu gelişmelere uygun bir örgüt yapısı oluşturması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirmesi ve böylece ,farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci şeklinde tanımlanabilir.(Karpuzoğlu, 2004; 45)

Bir diğer tanıma göre kurumsallaşma; işletmenin bir sistem haline gelebilmesidir.(Pazarcık,2004; 36) Kurumsallaşma; bir dizi eylemin, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması, yasal olarak genel kabul görmesi sürecidir. Yasal olma durumu, doğrudan yasalarda yazılı olmanın yanı

sıra bir konudaki adet ya da bilgi biçimde de ortaya çıkabilir. (Sargut,2001; 128)

Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu doğrultuda standardizasyonun sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsallaşma; istikrarsız, gevşek bir şekilde örgütlenmiş ya da dar anlamda teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı ve sosyal bakımdan bütünleyici kalıpların ortaya çıkmasıdır. Kurumsallaşmanın belki de en önemli boyutu, mevcut görevin teknik gereklerinin ötesinde değerlerin kuruma yerleşmesidir. Burada örgütün karşılaştığı test, aslında bir bakıma yeni durumlar veya bunları değiştirmeye hazır olmaktır. Örgüt kurumsallaştıkça özel bir karaktere bürünme, bir örgüt kimliği kazanma eğilimi gösterir ve ayırt edici bir yetenek veya bazen örgütün iç yapısına yerleşmiş bir yeteneksizlik kazanır. Kurumsallaşma sürecinin maliyet ve avantajlarını izlemek ve kontrol etmek liderin temel sorumluluğundadır. Kurumsallaşma teorisi,iç ve dış çevreye tepki şeklinde tanımlanan örgütsel etkileşim ve adaptasyon kalıplarından ortaya çıkan ayırt edici biçimler, süreçler, görünümler, stratejiler ve yeteneklerin ortaya çıkışını izler. (Selznick, 1996; 271)

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapılacak olunursa işyeri sayısı; çalışanların sayısı ve katma değer olmak üzere üç önemli göstergeye bakıldığında aile işletmelerinin ülkemizin gerek sosyal gerekse ekonomik dokusunda önemli bir yer işgal ettiği görülmektedir. Aile işletmelerinin gelecekte de varolabilmeleri için bu şirketlerin kurumsallaşması, yani şirket yapılarının belirli ilke ve standartlara, pazarın gerekleri ve rekabet analizine dayalı bir şekilde yeniden yapılandırılması gereği ortaya çıkmaktadır. Yönetici ve çalışanların; sahip oldukları tecrübe yanında, kullanılabilir ve şirket bünyesinde uygulanabilir çözüm modelleri sunabilecek düzeyde bilgi birikime sahip insanlardan oluşması, top yekun sezgisel, el yordamıyla yürütülen bir şirketten, bilgi odaklı bir şirket yapısına geçmeleri gerekmektedir. Böylece şirketin geleceğine ilişkin bir sitem kurulmakta ve işler kişilere odaklı değil,

sistem odaklı, gelecek vaat eden ve gelecekte de varolmayı garanti altına almış bir şirket hedeflenmelidir. Ülkemiz Aile şirketlerine yatkın bir ülke olmasına rağmen, bu aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi noktasında yeterli mesafeyi kat edememiş bir ülkedir. (Yıldırım, 2007; 52-53)

Ülkemizde geleneksel yönetim tarzı ile yönetilen aile şirketlerinin yöneticileri kurumsallaşmaya karşı direnç göstermektedir Kurumsallaşmanın aile iç bağıllığı ve ailenin şirkete bağıllığını zedeleyeceğinden korkarak, işletme eylemlerinin A'dan Z'ye yasal olmasının işletmeye ciddi zararlar vereceğini düşünmektedirler.

2.1.2.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yönündeki Engeller

Aile şirketlerinde diğer işletmelerden farklı olarak, aile iş rolleri ve değerleri ile duygu mantık ilişkisi iç içe geçmiştir. Bu durum aile şirketlerini bir taraftan aile dinamiklerini diğer taraftan değişen Pazar koşullarını dikkate almaya zorlamaktadır. Gerek aile dinamiklerinin gerek Pazar koşullarının eş zamanlı olarak incelenmemesi ve birbirleri üzerindeki önemli etkilerin göz ardı edilmesi, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmek isteyen aile şirketlerinin önünde bir engel oluşturur. (Karpuzoğlu,2004 ;46)

2.1.2.1.Yönetim Fonksiyonları ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Yönetim fonksiyonlarından "planlama" engelleri şu şekildedir;(Karpuzoğlu, 2000; 182-183)

-Geleceğin planlanmaması, yani sadece günü kurtarmanın amaçlanması,

-Sadece şirket planına odaklanması, aile ile ilgili planların dikkate alınmaması,

-Uzun vadeli amaçların mevcut olmaması,

-Aile ve işletme vizyonunun olmaması, netleştirilmemesi, birbirleriyle uyumlu olmaması.

Yönetim fonksiyonlarından ''organize etme'' ile ilgili engeller şu şekildedir; (Karpuzoğlu, 2000; 140)

-Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri,

-Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi,

-Girişimcilerin ve kıdemli yöneticilerin denetim alanlarının geniş olması,

-İstihdam edilecek bir kişide bulunması gereken özelliklerin sistematik olarak saptanmaması,

-Aile üyelerinin kuralları ihlal etmeleri,

-Yetki ve sorumluluk alanlarının ihlal edilmesi,

-Girişimciye bağlı şirket yapısının varlığı,

-Organize etmeyi gereksiz ve vakit kaybı olarak gören firma sahipleri, büyümeyle birlikte mevcut organizasyonun yapılarında tıkanmalar yaşamakta, müşteri taleplerini ve beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından ''yürütme'' fonksiyonunun önünde olan engeller şu şekildedir; (Karpuzoğlu, 2003; 180-184)

-Girişimcilerin reaktif yaklaşıma sahip olması,

-Girişimcinin ve üst kademe yöneticilerinin yakın denetime ağırlık vermeleri,

-Girişimcinin şirketin tamamını ilgilendiren kararları tek başına alması,

- Şirketin büyümesi ve karlılığının artması ile birlikte kurumsal çalışmak isteyen aile üyelerinin çoğalması,
- Genel müdürlük koltuğunda oturmak isteyen aile üyeler arasında çıkar çatışmalarının yaşanması,
- Aile üyeleri için piyasa koşullarını ve performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alan bir ücretleme sisteminin mevcut olmaması,
- İnsan kaynakları politikalarında, kan bağıının ve evlilik bağıının önemli olması,
- Profesyonel yöneticilerin ve personelin yeterince dikkate alınmaması,
- Finansman işlevinin üstlenilmesinde güvenilirliğin yeterli görülmesi,
- Sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin mevcut olmaması,
- Aktif ve pasif hissedarların kar payına bakış açılarının birbirinden farklı olması,
- Harcamaların kontrolünde aile üyelerinin yaptıkları harcamaların dikkate alınmaması.

Yönetim fonksiyonlarından "koordinasyon" ile ilgili engeller şu şekildedir;

- Aile üyelerinin toplantılara profesyonel yöneticileri genellikle dahil etmemeleri,
- Aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılardan ziyade iş ortamı dışındaki sohbetlerde karar almaları.

Yönetim fonksiyonlarının en önemlilerinden biri olan "kontrol" fonksiyonuna ilişkin engeller şu şekildedir;

- Her bir işin kuruma katma değerini ölçen, standartlardan sapmaları zaman geçirmeden ortaya çıkaran ve işleri aksatmadan kontrolü sağlayan bir kontrol sisteminin olmaması,
- Sağlıklı performans değerlendirme ve ölçme sisteminin olmaması,
- İş akışlarının açık ve net bir biçimde çizilmemesi,
- Raporlama sisteminin sağlıklı olmaması,
- Kritik kontrol noktalarının tespit edilmemesi,
- Disiplin sisteminin sadece profesyonelleri kapsayacak şekilde işletilmesi.

2.1.2.2. Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri şu şekildedir;(Karpuzoğlu, 2000; 183)

- Aile değerleri ve iş değerlerinin iç içe geçmesi,
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması,
- Dilin kişiselleştirilmesi (işyerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.)
- Çatışmaların yönetilmemesi,
- Davranışların iş yeri disiplininden uzak olması.

Aile ve işyeri arasında çizilemeyen sınırlar işyerindeki disiplini, hiyerarşik düzeni ve iş akışını zedeleyerek kurum kültürüne zarar vermektedir.

2.1.2.3.Çevre Koşullarına Uyum ve Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

Bir kurumun stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre koşullarına uyuma ilişkin engeller aşağıda sıralanmaktadır. (Karpuzoğlu, 2004 ; 47)

- Girişimcinin çevre koşullarını yeterince dikkate almaması,
- Araştırma geliştirmeye ilişkin politikaların mevcut olmaması,
- Veri toplama ve değerlendirme sisteminin bulunmaması,
- Girişimcinin, şirketi kurduğu ve ilk başarılarını elde etmeye başladığı noktadaki stratejilere bağımlı kalması.

Girişimci, başarı ile sonuçlanan kuruluş stratejisine adeta bir totem şeklinde bağlanarak ve bu başarının getirdiği özgüven ve ego duygularına yenik düşerek işletmenin çevre koşullarının değiştiğini fark etmeyebilir veya fark etse bile aynı strateji ile tekrar başarı elde edeceğini zannetmektedir.

2.1.3. Kurumsallaşmanın Boyutları

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir araştırma, aile işletmelerinin kurumsallaşma kriterlerini şu şekilde ortaya koymaktadır. (Aydemir-Seymen-Taşçı, 2004; 612)

- Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması,
- Ülke içi-dışı, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye bir yön belirlenmesi,
- Aile dışı çalışanları görev dağılımında uzmanlığın esas alınması,

-Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Nesiller ilerleyip aile büyüdükçe aile ve iş rollerinin birbirine karışması, çatışmaların yaşanması ve duygu ile mantığın karşılaştırılması, aile işletmelerinin geleceğini tehdit etmektedir.(Argüden, 2002; 135) Bu nedenle, günümüzde aile işletmelerinin en önemli sorunu, sürekliliği sağlayabilmektir. Aile işletmelerinin gerek sürekliliğinin sağlanabilmesi, gerekse geleceğe dair sağlam adımlar atılabilmesi için bir değişim sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu değişim sürecinin başarısında en kritik nokta ise; aile işletmelerinin aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri ve bunlardan her birinin çözümü için ayrı mekanizma oluşturmalarıdır. Bunların yapılabilmesi de kurumsallaşma kavramını gerekli kılmaktadır. (ARGE, 2011 ; 80)



Şekil.2.1: Aile İşletmelerinde Süreklilik

Kaynak: ARGE, 2011 "Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi"
<http://www.arguden.net/makale.aspx?id=135>, 01.01.2011

Başarılı aile işletmelerinin özelliklerine bakıldığında, öne çıkan temel karakteristikler, işletme ve aile arasında net bir sınır oluşturabilmek; devir planı oluşturmak, iş ve stratejik plan oluşturmak, düzenli olarak aile üyeleriyle ve çalışanlarla toplantılar yapmak, çatışmaları çözmek için yöntemler geliştirmek, şirket dışı danışmanlardan destek almaktır. (Kleiman-Colon, 2011; 59)

İşletmenin varlığını sürdürebilmesinde en önemli unsurlardan biri olan ve sistem haline gelmek olarak tanımlanan kurumsallaşma, "işletmenin kurumsallaşması" ve "aile ilişkilerinin kurumsallaşması" olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması işletmenin kurumsallaşmasına göre daha sancılı bir süreçtir. Aile ilişkileri kurumsallaşmamış bir aile işletmesinin kurumsallaşmasından hiçbir zaman tam bir performans beklenmemelidir. Çünkü aile işletmesinde, aile ilişkilerinde bütünü ile kontrol sağlanmadığı sürece yan etkileri mutlaka işletme bünyesinde hissedilecektir.

2.1.3.1.İşletmenin Kurumsallaşması

İşletmenin kurumsallaşması; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını belirleyerek yazılı hale getirmeyi, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir. (Kırım, 2005; 11)

2.1.3.1.1.Stratejik Yönetim

Çağdaş yönetim yaklaşımlarına göre, çevresinden soyutlanamayan işletme sistemleri, sürekli alt üst olan çevreye dair değişkenlerin bozduğu dengelere uyum sağlayabilmek ve en azından varlıklarını sürdürebilmek için; hem ortaya çıkabilecek değişimlerin yön ve boyutlarını kestirmek, hem de güçlü rekabet ortamında gerekli üstünlüğü elde etmek zorundadır. Michael Porter (2002)'a göre rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin önünde iki yol vardır: Operasyonel etkinlik ve stratejik konumlama (Porter , 2002; 32-33)

-Operasyonel Etkinlik; rakipler ne yapıyorsa aynısını daha iyi yapmaktır. Ancak operasyonel etkinlik üstünlüğünün, daha iyi teknoloji, daha kaliteli girdiler veya daha etkili yönetim yapısı gibi binlerce biçimi vardır.

-Stratejik Konumlama; rakiplerden farklı işler yapmak ya da aynı işi farklı şekilde yapmak; bir başka ifadeyle, yapılan işleri müşterilere "benzersiz bir değer" sağlayacak şekilde sunmak, üretmektir. (Porter, 1997 ; 15-17)

Dolayısıyla operasyonel etkinlik çabaları, var olan sınırları veri olarak kabul edip, mevcut sınırlar içinde iyileştirme yöntemleri ararken; strateji oluşturma ise, sektör sınırlarını yeniden tanımlamayı, sektörde iş yapma biçimlerini yeniden algılamayı ve müşterilerin henüz daha düşünmedikleri yeni faydaları, onlar adına düşünmeyi ve buna göre üretimlerini dizayn etmeyi gerektirir. Kısaca, "stratejik düşünce" temelli bir yönetim anlayışı esas alınmalıdır. Bu gerçekler ışığında kalıcı ve başarılı olan şirketler, stratejileri ve uygulamalarıyla, değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken; öte yandan değişmeyen temel değerlere ve ana bir gayeye

sahiptir. (Aydın, 2000; 77-78) Şirketlerin, hızla değişen böyle bir ortamda ayakta kalabilmesi ve büyümesi için gerekli olan temel şartlar şunlardır; (Alayoğlu,2003; 67-68)

-Açık ve dışa dönük stratejiler ve yenileme sürekliliği üzerine kurulmuş olan bir işletme yönetimi,

-Belirlenmiş amaçlar ve standartlara dayanan kontrollü ve merkezde toplanmamış eyleme yönelik faaliyetleri olan bir yönetim,

-Stratejilerin formüle edilmesi ve standartların gerçekleştirilmesi hakkında görüş birliği olan bir yönetim sistemi ve bu sistemde, çalışan bütün kişilerin amaçlara uyacak biçimde katılımı.

Bu şartları sağlayacak yönetim yaklaşımı, işletme literatüründe ''stratejik yönetim'' kavramı adı altında incelenmektedir. Bir işletmenin amaçlarına ulaşması için geliştirilmesi gereken etkin stratejilere ilişkin kararların tümü olarak tanımlanan stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için, işletme içi her türlü (yapısal ve motivasyonel) tedbirin alınarak, yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların (amaçlara uygunluğu açısından) kontrol edilerek, değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. (Dinçer; 1998; 35) Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetim, ''şirketin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı'' şeklinde ifade edilebilir. (Eren, 1990; 16) Kısaca stratejik yönetim, şirketin yenilikleri ve gelişmeleri teşhis ve değerlendirmesi, bunlara uyumdaki başarıların ifadesidir.

Stratejik yönetime ilişkin süreçlerin hemen hemen hepsi üst yönetim kadrolarının, şirketin sürekliliğini sağlamaya yönelik temel görevlerini oluşturmaktadır. Ancak şu bir gerçek ki, aile şirketi sahibi girişimcilerin pek çoğu, firmalarının kuruluşu sırasında sadece sezgi ve içgüdüleriyle hareket ederek, başarıya ulaşabileceklerine inanırlar. Girişimciler açısından

sezgi,içgüdü, yaratıcılık ve yenilik, başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Ancak bu unsurlar rasyonel analizlerle tanımlanmadıkça yeterli olmazlar. Bu noktada stratejik yönetim, girişimcilerin misyon ve vizyonlarını rasyonel analizlere tabi tutarak alınan kararların etkinliğinin artırılmasına ve objektif kararlara sahip olunmasına yardımcı olur. Karar alma konusunda önemli olan, yaratıcı ve sezgisel unsurlarla, rasyonel unsurların birleştirilmesidir. Bu ise ''stratejik girişimcilik'' ile mümkündür.(Karpuzoğlu, 2000; 45)

2.1.3.1.2.Stratejik Planlama

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yönünde atmaları gereken en önemli adımların başında, amaçlarına uygun stratejik planlamayı gerçekleştirmeleri ve buna bağlı olarak, geleceği kontrol altında tutabilecek şekilde aile ilişkilerinin kurumsallaşmasını sağlayacak planları (emeklilik, aile, acil durum, miras ve varis planları) hazırlamaları olduğu söylenebilir. (Karpuzoğlu, 2001; 115-116)

Stratejik planlama, işletmeye ait temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için detaylı planların geliştirilmesi sürecidir. Genelde stratejik planlama süreci, şirket amaçlarının seçimiyle başlar; bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak makul tüm stratejik alternatiflerin teşhisi ve değerlendirilmesiyle sürer; en iyi stratejinin seçilmesiyle devam eder ve seçilen stratejinin uygulanmasıyla sonuçlanır. Geliştirilen formal planlama süreçlerinin, işletmeye dair şu ihtiyaçlara cevap vermesi beklenir;(Alayoğlu, 2003 ; 76)

-İşletme ile ilgili hedef ve amaçların geliştirilmesine yardım etmeli,

-Farklı firmalar için önemli stratejik noktaların teşhis edilmesini kolaylaştırmalı,

-Kaynak teşhisine rehberlik etmeli,

- Şirkete dair farklı faaliyetlerin bütünleştirilmesinde yardımcı olmalı,
- Gelecekteki performans hakkında önceden bilgi vermeli,
- Genç yöneticilerin eğitilmesine, daha kıdemli ve orta düzey yöneticilerin ise değerlendirilmesine yardımcı olmalı,
- Tepe yöneticilerin uzun dönemde yükseltilmesinde (terfi ettirilmesinde) yönlendirme vazifesi görmelidir.

Sonuç itibariyle, stratejik yönetim ve buna bağlı olarak da stratejik planlama ile aile şirketleri karşılaştıkları fırsatları amaçlar dahilinde ele alarak; mevcut şartları kendilerine fırsat sağlayacak şekilde yönlendirebilecekler veya muhtemel tehlike ve tehditleri önceden tahmin ederek, bünyelerini dış çevre şartlarının olumsuz etkilerinden koruyabileceklerdir. Ayrıca, çevre şartlarını ve bu şartlardaki değişim ve gelişmeler karşısında organizasyonun avantajlı ve dezavantajlı yönlerini tespit ederek, elde ettikleri verileri firmanın vizyonu ve hedefleri doğrultusunda örgütsel sistemleri kurmak veya mevcut sistemlerini revize etmek için kullanabileceklerdir. (Karpuzoğlu, 2001; 116)

2.1.3.2.Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması; aile anayasasının, aile konseyinin, yönetim kurulunun ve çatışma yönetiminin oluşturulmasını, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanmasını gerektirir. (Kırım, 2005; 11)

Aile ilişkilerinin kurumsallaşma süreci çok zorlu bir süreçtir. Ailenin ve ilişkilerin kurumsallaşma eğilimi aile içerisinde yeteri kadar söz ve güç sahibi olmadığını düşünen, işletme faaliyet alanında yeteri kadar donanıma sahip olmadığını düşünen potansiyel varisler veya ebeveynleri tarafından kurumsallaşma sonucu diğerlerinden daha az fayda sağlayacaklarını düşünerek konuya engel olma eğilimi baş gösterecektir. Yönetimin kendisinde olmasının kendisine avantaj sağlayarak fayda oranının daha fazla olacağını düşünen aile fertleri de bu olaya çekimser yaklaşarak bu çabaya ortak olarak kurumsallaşma yönünde engeller oluşturacaktır.

2.1.3.2.1.Aile Anayasası

Bir aile şirketinin en zayıf noktası "Aile" ve "Şirket" kavramlarının birbirlerine karıştırılmasıdır. Bu şirketlerin gelecek kuşaklara devredilmesi için kurumsal bir yapıya kavuşturulması ve kurumsallaşmanın oluşturulması içinde bir "Aile Anayasası"na gerek vardır. Aile anayasası aileye şu andaki ve gelecekteki işlerin işleyişini kolaylaştırmak için oluşturulur. Bu anayasa ile şirketin gelecek kuşaklara devri güvence altına alınmış olunur. Aile anayasası şirketteki aile yapısının resmileştirilmesi için kullanılan bir araçtır. Aile üyelerinin bir arada barış içinde ve başarılı bir şekilde şirketi gelecek kuşaklara devretmek için iyi bir aile anayasası şarttır. (Sağlam, 2004; 4-5)

Aile bireyleri arasında ciddi sorunlara yol açabilecek ve aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuların, ilgili tüm aile bireyleriyle bir araya gelinerek tartışılması ve temel ilkelerin belirlenmesiyle oluşan yazılı metine "Aile Anayasası" denir.(Alayoğlu, 2003; 87) Aile anayasasıyla hem aile üyelerinin temel aile değerleri hem de hissedarlık, emeklilik, varis belirleme, evlilik, boşanma, ölüm, miras gibi konuların genel ilkeleri belirlenir.(Karpuzoğlu, 2004b; 168)

Kurumun bir bütün olarak işleyişini etkileyecek olan tepe yapısının yeniden organize edilmesi konusunda başarıya ulaşabilmek için gerekli olan temel şart; yönetim kurulu üyelerinin ortak istek ve ihtiyaçlarının bir sonucu olarak hazırlanan anayasayı, taraf olmadan tartışmaları, desteklemeleri, kişisel bakış açılarından önce işin ve kurumun ihtiyaçlarını öne çıkarmalarıdır. Dolayısıyla ilkeler, herhangi bir ortağın veya aile geniş ise herhangi bir çekirdek ailenin öne çıkmasına, baskın olmasına elden geldiğince izin vermemeli. Ortaklık yapısından kaynaklanan farklılıklar varsa bu durum ortaklık yapısı kısmında belirtilir. Ancak ilkeler her ortak için aynı koşulları sağlamalıdır. (Fındıkçı, 2005; 160-162)

Bir aile şirketinde oluşturulması planlanan aile anayasasının avantajları aşağıdaki şekildedir; (Sağlam, 2004; 4-5)

- Aile bireyelerine yön verir,
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- Temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- İşbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- Sinerji yaratır,
- Tarafsızdır, güven oluşturur,

- Üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını sağlar,
- Sağlıklı ilişkileri destekler,
- Aile önceliklerini netleştirir,
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar, kararlılığın nedenini açıklar,
- Adalet duygusu yaratır,
- İşletme performansını artırır,
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar,
- Aile sadakatini artırır,
- Aile duygularını güçlendirir.

Bir aile şirketinde oluşturulması planlanan aile anayasasının dezavantajları aşağıdaki şekildedir; (Sağlam, 2004; 4-5)

- Esnek değildir,
- Tüm aile bireyleri arasında fikir birliği sağlamak zordur,
- Hazırlanması zaman alır.

Aile anayasasının avantajları ve dezavantajları incelendiğinde, avantajların çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu avantajların, aile birlikteliğini kuvvetlendirdiği ve işletme performansını güçlendirdiği söylenebilir. (Sağlam, 2004; 4-5)

Aile anayasasının tarafsız, hakkaniyetli ve işletme çıkarlarını gözeterek, yazılı olarak hazırlanması aile işletmelerinin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşmasının temel taşıdır. Aile anayasası oluşturulurken oluşacak sorunların aşılması ile artık aile ve işletmede çıkarlar, roller, görevler herkes tarafından netlik kazanarak, işletme açısından daha aydınlık bir geleceğe ışık tutacaktır.

2.1.3.2.2.Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, hemen hemen bütün kurumlar için etkili bir kaynak ve önemli bir organ olmasına rağmen, aile şirketlerinde özüne ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak yapılanmamakta ve genellikle atıl durumda tutulmaktadır. Özüne uygun işlevsel bir yönetim kurulunun önem derecesi, şirketin gelişme süreciyle birlikte değişmekte, özellikle ikinci ve üçüncü kuşak aile fertlerinin işletmede aktif olarak görev almasıyla daha fazla gerekli hale gelmektedir.(Alayoğlu, 2003;89)

Yönetim kurulunda, kurulun kimlerden ve kaç kişiden oluşacağı, üyelerin aile, profesyoneller ve şirket dışından kişiler arasında dağılımı ve hangi sıklıkta toplanacağı önemli bir konudur.(Tilelylioğlu, 2006; 15) Doğru yetkinliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin rolleri, paydaşların faydasını en üst düzeye çıkarmaya ve şirketin politikalarının ve faaliyetlerinin paylaşılan vizyon, misyon, amaç ve hedefler yönünde sonuçlandırılmasına imkan sağlar. (Alayoğlu, 2003; 90) Yönetim kurulu üyeleri, nitelikli, yetkin ve bağımsız kişiler olarak, kendini ispatlamış profesyoneller, şirket ile çıkar çatışması olmayan uzman kişiler ve yönetim kuruluna zaman ayırabilecek, katkıda bulunabilecek aile üyeleri/hissedarlar arasından seçilmelidir. Bu çerçevede, etkin bir yönetim kurulu oluşturulmasında şu hususlara dikkat edilmelidir. Öncelikle aile ve işle çıkar çatışması olmayan, şirket dışı bağımsız kişilerin de yer alması sağlanmalı; bu kişilerin seçiminde uzmanlık alanlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir. Yönetim kurulunda bağımsız üye(ler) bulunması, şirketin dışarıdan bakış açısıyla değerlendirilmesine, dolayısıyla daha sağlıklı kararlar alınmasına önemli katkı sağlar.(Yeşildere, 2007 ;38)

Yönetim kurulunun temel görevleri ve sorumlulukları şunlardır; (Erdoğan, 2007; 124)

- İşletme felsefesini ve stratejilerini oluşturmak ve uygulamak,
- Yatırım kararları vermek,
- İşletme faaliyetlerini denetlemek,
- Kritik görevler için insan kaynağı bulmak ve atamak,
- Etkin bir organizasyon yapısı oluşturmak ve devamını sağlamak.

Kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesinde ağırlıklı görev yönetim kuruluna düşmektedir. Yönetim kurullarının etkinliği şirketlerin uzun vadeli başarılarını etkilemekle kalmayıp, şirketlerin yönetim kalitesini de belirlemektedir. Özellikle aile şirketlerinin kurumsallaşma serüveninin başarısının yönetim kurulunun performansına büyük ölçüde bağlı olduğu anlaşılmaktadır.(Yıldırım, 2007; 68)

Bir kurumsal yapının ve başarılı bir işletmenin en önemli karar mercisi etkin yönetim kuruludur. Şirketin geleceğini ve karlılığını belirleyen tüm kararlar yönetim kurulu tarafından alınmaktadır. Birçok aile şirketinde yönetim kurulu prosedür gereği bulunmakta ancak aktif olarak kullanılmamaktadır. Çünkü tüm kararlar yönetici aile üyesinin sorumluluğundadır, yönetim kurulunun görevi sorgusuzca bu kararları imzalamaktır. Bu sebeple gerçek bir kurumsal yapı için aile üyeleri, profesyonel şirket çalışanları ve tarafsız ancak donanımlı aile ve şirket dışı kişilerden oluşan bir yönetim kurulunun varlığı olmazsa olmazdır.

2.1.3.2.3.Aile Meclisi

Aile şirketlerinde, aile bağlarını güçlendirecek ve aile içi çatışmaları çözecek bir mekanizma oluşturulması, işletmelerin sürekliliği açısından elzemdir. Bu bağlamda aile üyeleri arasındaki iletişimsizlik ve kendini ifade edememe gibi sorunların yaşanmamasını veya şirkete zarar verecek çatışmaların önüne geçilmesini sağlayacak en önemli organlardan biri, "aile meclisi" dir.(Alayoğlu, 2003 ; 91) Aile üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının, ailenin paylaşılan değerlerinin görüşüldüğü bir konsey(Günver, 2004; 173) olan aile meclisinin amacı, aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi sağlamaktır. Etkin kullanıldığı takdire, sorunların çözümünü kolaylaştırır. (Kırım, 2005; 36,37)

Aile meclisinin görev ve sorumlulukları arasında aşağıdaki onular yer almaktadır: (Erdoğan, 2007 ; 124)

- Aile anayasasının geliştirilmesine rehberlik etmek,
- Aile anayasasını uygulamaya koymak,
- Aile değerlerini 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.

Ancak unutulmamalıdır ki, bu tür kurulların oluşturulması ve gerçek fonksiyonuna uygun olarak işlerlik kazandırılması çok kolay değildir. Başlangıçta, özellikle açık ve samimi iletişim geleneği olmayan – diğer bir ifadeyle ataerkil aile kültürünün baskın olduğu – ailelerde, bilhassa şirket yönetiminde yer alan üyeler, iş ile ilgili hassas konuların aile meclisi

toplantılarında gündeme alınmasına muhalefet edebilir; bu konularda konuşmak istemeyebilirler. Ancak meclis toplantılarının belirli periyotlarla sürdürülmesi neticesinde, daha önce çeşitli nedenlerle bir araya gelemeyen veya aynı ortamda bulunamayan aile fertleri, birbirlerini daha yakından tanımaya başlayacak, o güne kadar karşılıklı olarak birbirleri hakkında keşfedemedikleri bir çok ortak özelliklerinin farkına varabilecek ve bunları paylaşabileceklerdir. Bu tür bir gelişme ise, zamanla açılı iletişim alışkanlığının yerleşmesini ve etkin bir yapının ortaya çıkmasını mümkün kılacaktır. Bu nedenle , meclisin başlangıçta ağır işlemesi makul karşılanmalı ve devamlılığında ısrarcı olunmalıdır. (Alayoğlu, 2003 ; 92)

Tablo 2.1.Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	Amaç	Kapsam	Katılımcılar
Aile Konseyi	-Aile İletişimini ve ilişkisini geliştirmek -Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek	-Aile Konuları -Ailenin İşletme ile İlişkisi	-Aile Üyeleri -Danışmanlar
Yönetim Kurulu	-Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek -İşletmenin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek	-Veri -Analiz	-Hissedarlar -Üst kademe yöneticiler -Danışmanlar -Aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlar

Kaynak: Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40 s:46, 2004

Aile meclisleri, ataerkil aile yapımızdan dolayı aile üyeleri tarafından çok sıcak bakılmayan bir oluşum olmasına rağmen tarafların yapıcı ve sabırlı

olması sonucu çok verimli olabilmektedir. Ancak aile meclisleri toplantıları sonrasında aile ilişkilerinin yıprandığı fark edilen ailelerde bu durum isimsiz fikir paylaşım forumları ile az da olsa katkıya dönüştürülebilir.

2.1.3.2.4.Devir Planlaması

Aile işletmelerinin sürekliliğini koruyabilmeleri, devir sürecinin iyi planlanmasına bağlıdır. Ancak genelde, aile işletmelerinin geleceği için taşıdığı hayati önemine rağmen, devir planının zamanında yapılmadığı ve bu sürecin kendiliğinden gerçekleşmesinin tercih edildiği görülmektedir. İşletme sahibinin emekli olması, vefatı ya da bilfiil çalışmaması durumunda, işletme sahibi sağlıklı yerinde iken, eğer aile fertleri ve hissedarlarla uzlaşarak bir varis seçim sistemi kurmuşsa, liderlik mücadeleleri ve yönetim boşluğu engellenmiş olur. (Alayoğlu, 2003 ; 100)

Devir planlamasının yapılması işletme açısından hayati önem taşımaktadır. Ancak bu planlama yapılırken seçilecek yöntem aile yapısının geleceğe bakış açısı, yaşam tarzı, çocuk yetiştirme tarzı ile doğru orantılıdır. Yöntemler arasında kanıtsal olarak belirlenmiş bir doğru yoktur. Devir planlaması yöntemleri konusu yoruma çok açık bir konu olmakla beraber, aile ve işletme yapısına en uygun yöntem seçilmemesi halinde hüsrana ve sonuçlanmasında kaçınılmazdır.

Varis ve emeklilik planında üzerinde durulması gereken belki de en önemli husus, girişimcinin yerini alacak varisin, girişimci iş başında iken seçilebilmesidir. Bu seçimde, iki yöntemden yararlanılabilir. Varis seçim yöntemlerinden ilki erken seçim stratejisidir. Erken seçim stratejisinden kasıt varis adaylarının (dolayısıyla varisin) belirlenmesinin öğrencilik yıllarında ve belki de öğrencilik yıllarının öncesinde yapılmasıdır. Bu stratejide çocukların ilgi alanlarından ve kişilik özelliklerinden yola çıkılarak aile bireylerinin ortak

görüşleri sonucunda belirlenen varisin, tepe yöneticilik için gerekli eğitim, bilgi, deneyim ve beceri kazanmasını sağlayacak şekilde mesleki kariyeri erken yaşta belirlenir. Varis seçimlerinde kullanılan bir başka yöntem ise geç seçim stratejisidir. Geç seçim stratejisinde adayların eğitim dönemlerinin bitmesi ve belki de belli bir dönem iş yaşamlarının geçmiş olması ana ilke olarak benimsenir. Belirli özellikleri kazanan varis adaylarının arasından ailenin ortak görüşü ile işe en uygun varis belirlenir ve tepe yöneticilik için hazırlanır. Geç varis seçim stratejisi; erken varis seçim stratejisinde varis olarak belirlenen kişinin gelecekte kurumda çalışmayı istememesi veya gelecekte hedeflerinin değişmesi ya da gerekli bilgi ve eğitime sahip olmaması gibi dezavantajlarını taşımamakla birlikte; adayın işe hazırlanması için gerekli sürenin uzamasını dolayısıyla zaman maliyetinin artışı beraberinde getirir.(Hodgetts, 1995; 166-167)

Devretme sürecinde üç bileşen vardır. Bunlar, kurucunun işletmeyi devretme arzusu, kurucunun bu isteğini yerine getirmek için varislerde bulunması gereken yetenek ve önerilen varislerden bu sorumluluğu kabul etmek için istektir. (Dascher-Jeans Jr. 1999; 2) Varis planında varis belirleme yöntemi saptanırken aynı zamanda üzerinde durulması gereken bir takım hususlar söz konusudur. Bu hususlar arasında yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, otoritenin kontrolü, informal anlaşmaların dikkate alınması, toplantıları idare edecek kişilerin saptanması ve tazminatların saptanması yer alabilir.(Blum, 1998 ; 71)

2.1.3.2.5.Miras Planı

İşletme sahibinin vefat etmesi, iş göremez hale gelmesi (akli melekelerini yitirmesi) veya boşanması gibi durumlar işletmenin el değiştirmesini gerektirebilir. Dolayısıyla miras planlaması ile vefat, iş göremez hale gelme veya boşanma gibi bir durumla karşılaşılma olasılığına karşı hazırlık yapılmış olur. Başka bir deyişle, miras planı hali hazırdaki işletme sahibinin vefatı

halinde bu durumun yaratacağı olumsuz finansal etkiyi minimize etmek amacıyla düzenlenir.(Dino, 1996; 25) Özellikle mirasçı sayısı fazlaysa ve miras planı yapılmamışsa işletmenin yaşayacağı olumsuz finansal etki şiddetlenir. Miras ilişkin plan yapılırken üzerinde durulması gereken bir takım hususlar söz konusudur. Bunlar; işletme sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerdir. (Mc Dermott, 1998 ;29)

Miras planındaki bir diğer önemli nokta işletmede çalışan ve çalışmayan aile bireyleri ile ilgilidir. Aile şirketlerinde bilfiil çalışan ve çalışmayan çocuklar için miras planının düzenlenmesinde sorunların ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir. Eşitlik prensibini dikkate alarak miras planının oluşturulmasında girişimci zorluklarla karşılaşır. Bu zorluklar jenerasyonlar arasında ve jenerasyonlar içerisinde farklı sorunların ortaya çıkmasına da zemin hazırlar. Ayrıca işletmede çalışmayan çocuğun diğer çocuğa karşı beslediği duygular dikkate alındığında tatmin edici bir miras planının hazırlanması daha güçleşir. Ayrıca miras planı yapılırken mümkün olduğunca adam kayırmadan uzak durulmalıdır.

Miras planı belirlenirken yoruma en açık olan ve aile içi gerginliklere sebep olan en önemli konu işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyeleri arasındaki miras dağılım oranıdır. Her iki tarafta kendisine haksızlık yapıldığını düşünerek ihtilaf yaratmakta ve mutlaka taraflardan biri sonuçtan tatmin ve mutlu olmamaktadır.

2.1.3.2.5.Acil Durum Planı

Acil durum planı, girişimcinin ani vefatı durumunda işletme faaliyetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi olasılığına karşılık yapılan kısa dönemli bir faaliyet planıdır. SWOT analizindeki tehditler analizi, bu planı öne çıkarır. Acil duru planı yukarıda ifade edilen plan türlerinden farklı olarak ani varis değişiminin

krize dönüşmesini engellemek amacıyla düzenlenir ve kriz durumu aşıldıktan sonra da geçerliliğini kaybeder. Basit, ancak gerekli konular üzerinde odaklanan "stratejik durumsallık planında" cenaze işlemleri, organ bağıışı, mirasa, varisliğe ve diğer önemli konulara ilişkin dokümanlar ve dokümanları kullanacak kişiler vb. üzerinde durulur. Ayrıca;

- Stratejik durumsallık planında günlük faaliyetlerin devam etme biçimi,
- İşletme sahipliğinin devir zamanı ve şekli,
- Sahiplik devri gerçekleşene kadar banka ve müşteriler ile ilişkiler,
- Tedarikçilere ve diğer alacaklılara yapılacak ödemeler konularında da bilgiler yer alır.

Birçok kurumsallaşma eğiliminde olan aile işletmelerinde tüm aşamalar tamamlansa dahi acil durum planı atlanmaktadır. Oysa ki ani vefat durumlarında ailenin ve işletmenin yaşayacağı şok ve üzüntünün etkisi ile sağlıklı kararlar almak çokta mümkün olmamaktadır.

Temel amaçlar ile temel değerler göz önünde bulundurulur ise varis, miras, aile, acil durum ve emeklilik planları gereçleri yansıtır.(Karofsky, 2000; 15)

2.2.TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KÜLTÜREL DEĞERLERİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ

Bu bölümde kültür kavramını, kültürel değer boyutlarını, kurum kültürü ve aile şirketlerinde kurum kültürü ve değer temelli sorunları inceleyeceğiz.

2.2.1.Kültür Kavramı ve Kültürel Değer Boyutları

Kültür sözcüğü Latince "colere"den türetilmiştir. Sözcük anlamıyla "colere" ekin, sipariş, bakım anlamına gelmektedir. (Kartarı,2006;14) Cultura sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük, Almanca'ya geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğü'nde "cultur" olarak kullanılmış ve takip eden yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir.(Soydaş,2010;31)

İnsan davranışını en geniş biçimde etkileyen unsur, içinde yaşanılan kültürdür. Sosyal bilimde kültür, biyolojik olarak değil toplumsal araçlarla aktarılan her şeyi ifade etmekle birlikte insan toplumunun sembolik ve öğrenilmiş yönlerini ifade eden bir kavramdır. Bir toplumun kişiliği olarak da ifade edilen kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak ve gelenek olarak öğrenilmiş yapıyı göstermektedir. Kişilik nasıl ki bireyin kimliğini belirlemekte ise, kültür de bir insan grubunun kişiliğini ifade etmektedir. Kültür kavramı genellikle toplumları (etnik veya dinsel) ifade etmede kullanılsa da aile veya işletme gibi topluluklar içinde aynı şeyi ifade eder. (Hofstede,1980; 21)

Güney'e göre (200; 201) kültür; insanlar tarafından paylaşılan anlamlar olarak "nelerin doğru, nelerin yanlış, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu" belirleyen ve grup üyeleri açısından uygun olan davranış ve düşünce biçimlerini belirleyen sistemdir. Bu nedenle kültür; toplumlar arasında farklılıklar göstermektedir. Bir toplumun kültüründe doğru olarak kabul gören bir davranış başka bir toplumun kültüründe çok yanlış olarak kabul görebilir. Birbirlerine coğrafi açıdan veya köken olarak yakın olan toplumların kültürlerinin benzer özellikler gösterdikleri gözlemlenmektedir. Bu benzerlik bize toplumların davranış biçimlerinin birbirlerine etki ederek, birbirlerinin kültürlerine yerleştiğini göstermektedir. Kültürler arasında ya da diğer bir ifade

ile toplumlar arasındaki farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar içerisinde Geert Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerinde gerçekleştirdiği çalışma geçmişten günümüze değin en kapsamlı çalışma olarak değerlendirilmektedir. Hofstede (2001;9-24), kültür kavramını, "zihinsel programlama" adını verdiği bir yaklaşımla ifade etmektedir. İnsanların bilgisayarda olduğu gibi bir tür zihin programlamaya tabi olduklarını söylemektedir. İnsanların çocukluklarından itibaren belirli bir sosyal çevre içinde, duygu, düşünce ve davranışlarının oluştuğunu ifade ederek, kültürün sosyal kalıtımın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Hofstede uluslar arası bir şirket olan IBM'in tüm dünyadaki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı mülakat ve anketler ile farklılıkları belirlemiş ve bu farklılıkları dört temel boyutta ifade etmiştir. Hofstede'in belirlemiş olduğu dört değer temelli kültürel boyut şunlardır: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi, erilik/dışillik ve bireycilik/toplulukçuluktur.

1-Güç Mesafesi; bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar zaman içerisinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır. Düşük bir güç uzaklığı kademelenmesi, vatandaşın güç ve zenginlik farklarına toplumun önem vermediğini gösterir.

2-Belirsizlikten Kaçınma; bir toplumun kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendini tehdit altında hissetme, kurallar ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini gösterir Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler. Belirsizlikten kaçınması düşük olan kültürlerin ise, daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf egoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir.

3-Erillik/Dişillik; bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlere göre ne derece baskın olduğu ile ilgilidir.

4-Bireycilik/Toplulukçuluk; Bireycilik; birey ve topluluk arasında toplum içinde hakim olan ilişkiyi tanımlamakta ve bu durum insanların birlikte yaşama biçimine yansımaktadır. Bireyciliğin benimsediği toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması beklenir. Toplulukçulukta ise, toplum üyeleri arasındaki bağlar güçlüdür. Toplumun ve üyesi olunan her grubun çıkarları öncelikle dikkate alınır.

Kültürel yapının toplumları birbirinden ayırma özelliği gibi işletmeleri de birbirinden ayıran, onlara kendine has bir kimlik veren yapıya "kurumsal kültür" ya da "kurum kültürü" denir. Kurum kültürü işletmeye özgü kurum kimliğinin bütün fonksiyonlarını somut olarak tanımlamaktadır. Kurum kimliği oluşurken, kurum kültürü toplumsal kültürel yapıdan etkilenerek benzerlik göstermektedir. Örneğin; kurum kültüründeki seremoniler, ritüeller, törenler, kutlamalar, normlar vb. biçimsellik yönünden toplumsal kültür ile benzerlikler göstermektedir. Schein (Luthans,1992;562-563) kurum kültürünü; iç çevreyle bütünlük ya da dış çevreye adaptasyon problemlerini çözme sürecinde keşfedilen, bulunan ve yeteri kadar iyi sonuç verdiği için geçerli kabul edilen, bu nedenle bu problemi algılama, düşünme ve hissetmede en doğru yol olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların modelidir şeklinde tanımlamaktadır. Şimşek ve Fidan 2005 yılında yayınladıkları "Kurum Kültürü ve Liderlik" adlı eserlerinde kurumsal kültürü şu şekilde tanımlamaktadır; Kurumsal kültür, etkisi ve gücü değişik birçok alt kültürden meydana gelir. Diğer bir ifade ile özellikle büyük kurumlarda egemen bir kültür ve çeşitli alt kültürler söz

konusudur. Egemen kültür, kurum üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler sistemidir. Bunlara örnek olarak bir kurumda, sıkı çalışma, kuruma bağlılık, kaliteli üretim gibi egemen bir kültür oluşabilir. Alt kültürler ise, kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerle oluşur. Alt kültürler ayrıca kurumdaki çalışma ünitelerine, hiyerarşiye veya sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkabilir. Alt kültürler egemen kültürle çatışma durumunda ise kurumu zayıflatabilirler. Fakat alt kültürlerin egemen kültüre destek oldukları gözlenmektedir. Wagner ve Hollebeck (1992;695) ise kurum kültürünün çalışanları birbirine bağladığını ve kendileri, işleri ve şirket hakkında düşündüklerini etkilediğini savunmaktadır.

2.2.2.Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür ve Değer Temelli Sorunlar

Aile, üyelerini korumak ve büyüme ve gelişmelerine yardımcı olmak üzere tasarlanmış duygusal bir destek sistemidir. İşletme ise, pazarı gereklerine uyum göstermek, kar elde etmek ve buna bağlı olarak da büyüme, gelişme, hayatta kalma gereklerini yerine getirmeye çalışan bir organizasyondur. Aile sistemi ve işletme sistemi arasında bu çerçevede oluşan pek çok temel farklılıklar bulunmakta ve sistemlere ilişkin söz konusu farklar da aile şirketlerinde diğer işletme sistemlerinden farklı bir kurumsal kültürün şekillenmesine neden olmaktadır. Aile ve işletme sistemleri arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanmaktadır: (Vural,Sohodol , 2004 ; 327-328)

Aile Değerleri; duygu tabanlı, sürdürülen akrabalık, ömür boyu üyelik, destek, güven, eşitlik, içe dönük, kapalı sistem, ihtilaftan uzak durma, değişimlere direnmek.

İş Değerleri: gerçek tabanlı, sonuçlarla sürdürülen, kazanılan üyelik, rekabet, risk, tarafsızlık, dışa yönelik, açık sistem, görünüşe direnmek, patron değişimi.

Görüldüğü üzere sadece değerler farklı değil, aynı zamanda biri diğerinin karşıtıdır. Buna göre bakıldığında iki sistemin örtüşebilmesi için bu değerlerin harmanlanması gereklidir. Yani duygusal boyut ile mantık boyutu birleştirilmelidir. Bu değerler arasından işletme değerlerine, aile değerlerinden daha fazla önem verilmesi durumunda, aile iletişimi, kimliği, duyguları zedelenir. Bunun aksine yani aile sistemine daha fazla önem verildiğinde işletme iletişimi, performansı olumsuz yönde etkilenir. Dolayısıyla kurumsallaşma düzeyini yükseltmek isteyen işletmeler işletme ve aile sistemlerini dengede tutmalıdırlar. Aile işletmelerindeki duygusal bağlar, geçmişten gelen birliktelikler, inançlar, ortak değer yargıları ve ortak kültürü paylaşmanın sağladığı interdisipliner birliktelikler güçlü bir kurum kültürü oluşturmayı sağlar. Örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı etkileşiminin sağlanması yoluyla oluşturulacak kurum kültürü aile işletmesinin sürekliliğini sağladığı oranda, artan rekabette avantaj sahibi olmasına neden olmaktadır. (İbicioğlu, 2005;446-447)

Aile şirketlerinde kurum kültürü aile kültüründen yüksek oranda etkilenmektedir. Aile şirketlerinde paylaşılan ortak bir geçmişin bulunması, akrabalık bağları, ailenin refah düzeyinin önem ve öncelik taşıması, bireylerin birbirine güven duyması, yönetim faaliyetlerinin aile kültürü ile kısıtlanması, üst düzey yöneticiler ile iletişime geçmenin daha kolay olması, dolayısı ile bürokrasilerin azalması, aile kültürünün kurum kültürüne yansımalarının sonucu olarak herkesin yetki ve sorumluluklarının kesin çizgilerle belirlenmiş olması, karar mekanizmalarının sabit olması, şirketin uzun dönemli ve karlı gelecek planlamaları dolayısı ile müşteri memnuniyetine karşı hassasiyet gösterilmesi, ürün kalitesinin öncelik taşıması vb. gibi avantajlar kurum kültürüne olumlu yönde etki etmektedir. Vural, 2004 yılında düzenlenen Aile İşletmeleri Kongresi'nde; aile işletmelerinin çalışma felsefesinin, çalışanların özerklik ve kişisel güvenlik bakımından güvenebilecekleri ve bağlanabilecekleri bir misyon taşıdığından söz etmiştir. Aile şirketlerinin kurucularının ve daha sonra şirketi devralanların genellikle ailelerine ve topluma karşı güçlü bir sorumluluk

taşıdığı, bu nedenle çalışanları ve toplum arasında karşılıklı bağlılık, sorumluluk ve özerkliğin sürekli olarak yeni fırsatları ortaya çıkardığını söylemiştir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin her birinin işletme üzerinde sahip olabileceği potansiyel etki büyük çaplıdır. Öyle ki işletmede aktif bir görevi olsun ya da olmasın, aile üyeleri işletme kararlarını, işletmenin çalışma biçimini, iş ilişkilerini, aile dışı çalışanların davranış kalıplarını, iş yeri düzenini etkileyebilmektedir. Bu durumda da aile işletmelerindeki kurumsal kültür aile bireylerinin işletme sistemine etkileri doğrultusunda şekillenmektedir. Aile şirketlerinde aile ve işletme sistemine ilişkin temel felsefe ve değerlerin birbirine karıştırılması kültürel açıdan bazı dezavantajlar da oluşturabilmektedir. Bir aile şirketinde yoğun babaerkil otoritenin, biçimsel olmayan ilişkilerin ve aileye bağlılığın varlığı çalışanlar için çok katı ve sıkıcı bir yapı yaratabilmektedir. Oysa etkili bir aile işletmesinin amacı, ailenin sağladığı olumlu etkilerin korunması ve ailenin işletme üzerindeki olumsuz etkilerinin sınırlandırılmasıdır. Aksi takdirde aile sistemine ait ancak işletme sistemi ile bağdaşmayan değerlerin ön plana çıkması nedeniyle bir takım kültürel problemlerle karşılaşılabilir. (Vural,Sohodol, 2004;329-330)

Aile işletmelerinde kurumsal kültür, diğer işletmelerdeki adalet ve mantık üstünlüğünün aksine eşitlik ve duygulara ağırlık vererek oluşmaktadır Diğer işletmelere göre farklılık gösteren bu değerlerin avantajları olduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Aile işletmelerinde işletmede aktif olarak görev alan üyeler aile içerisinde de aynı ortamda bulunmaktadır. İşletme dışı ortamda, akrabalık bağları gereğince bazı davranış kalıpları benimsenmektedir. Ancak bu davranış biçimleri işletme içine yansıdığı zaman işletme içinde karışıklıklara neden olmaktadır. Bu durum işletme dışı ortamdaki davranış kalıbını işletme içine taşıyan aile üyelerine zorluklar yaratmaktadır. İşletme içinde yaşanan bu olumsuzluk aile içi ilişkilere de olumsuz etki edebilir. Aynı şekilde aile içinde bireyler arasında birtakım sorunlar, anlaşmazlıklar, çatışmalar bulunuyorsa bu durum işletme içi ilişkilere yansiyarak, aile işletmesi

olmanın avantajı olan şirket içi dayanışma, yardımlaşma, bağlılık, sadakat, sahiplenme gibi durumları olumsuz etkileyerek şirket çıkarlarına zarar verebilmektedir. Bu durum şirket içi motivasyonu düşürmekte hatta bazen şirketlerin çöküşüne bile sebep olabilmektedir. Aynı zamanda aile işletmelerinde aile bağları işletme bağlarından önceliklidir. Bu nedenle aile işletmelerinde sayısal veriler, profesyonel danışmanlar, istatistikler veya yazılı belgelerden yararlanmak yerine aile büyükleri ve güvenilir kişilerden fikir alma, geçmişteki tecrübelerinden yararlanma veya deneme yanılma yöntemleri kullanılmaktadır. Bu durum çoğu zaman sağlıklı sonuçlar elde etmeye engel olmakta veya geciktirmektedir. Aile işletmelerinde diğer önemli sorunlardan bir tanesi de işin başına geçen veliahtın yeterlilik durumudur. Aile şirketi sahibi olan ebeveynler genellikle çocuklarının gerçek anlamda eksikliklerini görmezden gelirler. Evlatlarını olduğundan farklı görerek, kafalarında bu iş için biçilmiş kaftan olduğunu düşünerek gerçeği yansıtmayan düşüncelere kendilerini inandırırılar. Çoğu zaman işletmenin aile dışı üyeleri bu durumu görseler de sessiz kalarak, hatta zaman zaman bu duruma alkış tutarak konumlarını garanti altına almaya çalışırlar. Eğer veliaht kendini eğitim, kariyer, yeterlilik vb alanlarda bu iş için doğru yetiştirmiş ise, ailenin sunduğu sıcak ortam, patronların aileden olması, saygı ve itibar konusunda sorun yaşamaması ve işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmesi ile şirketin mevcut durumunu, devamlılığını ve itibarını korur ise hem veliaht açısından, hem aile açısından, hem de işletme açısından hiçbir problem oluşmamaktadır. Ancak veliaht hak etmediği halde ve başarısızlıklarına rağmen kariyer basamaklarını hızla tırmanmış, beklentilere cevap vermemiş ise bu hem veliaht ve aile üyeleri arasında aile içinde büyük problemlerin oluşmasına sebep olur. Hem şirketin geleceğini riske atmakta, hem de şirket içinde aile üyesi olmayan çalışanların memnuniyetsizliğine ve nepotizme (torpil, kayırmacılık) sebep olmaktadır. Oysa ki bir şirket için karlılık ne kadar önemliyse, şirket içi çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmesi, kurumu sahiplenmesi, sadakati ve motivasyonu da o kadar önemlidir.

Eğer bir işletmede nepotizm var ise ve kayırılan çalışan için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak

hissetmeye başlayabilirler ve bu durumu giderici önlemler üst yönetimce alınmıyor ise kurum için tehlike çanları her an çalabilir. Kendilerini zamanla önemsiz hissetmeye başlayan, motivasyonu düşen, hak ettikleri mevkilere hiçbir zaman gelemeyeceklerini düşünen diğer çalışanlar kendilerini önemli hissedecekleri, haklarını elde edebilecekleri, itibar görecekları yeni kurumlarda iş arayışı içine girebilirler. Bu noktada, nepotizm ile birlikte iç müşterinin olumsuz etkilenmesini önlemek dolayısı ile çalışan motivasyonunun azalmasını ve buna bağlı olarak iş verimliliğinin düşmesini ve nitelikli işgücünün işten ayrılmasını önlemek için yapılması gereken kurumsallaşmanın sağlanmasıdır.(Kocabaş, Baytekin, 2004;426-427)

Kurumsallaşma şirket içinde sistem kurulmasını ifade etmekte, sistemin tüm parçalarını, çalışanların şirket içindeki rollerini, görevlerini, sistemin bütünü içinde aile üyeleri ile diğer çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimin gerçekleşme biçimi ve düzeyini, yetki devirlerinin nasıl gerçekleşeceğini belirlemeyi ve buna uygun davranış kalıpları geliştirmeyi gerektirmektedir. Kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şirketteki kurumsal kültüründe mutlaka süreci desteklemesi, kurumsallaşmaya uygun bir zemin hazırlaması gerekmektedir. Bu nedenle aile şirketlerindeki yöneticilerin aile ve şirket kültürü arasındaki dengeyi doğru kurmak, aile kültürüne ait hangi değer ve inançların şirkette yaşatılması, hangilerinin iş süreçlerine aktarılması gerektiğini belirleyip buna uygun davranış kalıpları geliştirmek gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır.(Vural, Sohodol,2004; 330-331)

2.3-AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Bu bölümde daha önce incelediğimiz birinci nesil aile işletmelerinde, büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde, kompleks aile işletmelerinde ve sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde yaşanan sorunları aile, mülkiyete ve işletmeye göre değerlendireceğiz.

2.3.1. Birinci Nesil Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Birinci nesil aile işletmelerinde aileye ilişkin sorunları Karpuzoğlu eserinde şöyle ele almaktadır (2002:110); birinci nesil aile şirketlerinde girişimcinin iş hayatı ve ailesi arasında dengeyi kuramamasından ve iş yerindeki problemlerin aile ilişkilerine taşınması ve aileye yeterince zaman ayırlamaması nedeniyle özellikle çocuklarda işletmeye karşı bir önyargı oluştuğunu belirtmektedir. Bu önyargı nedeniyle çocuklar veya diğer aile üyeleri işletmeye karşı cephe almakta, girişimciyi zamanının çoğunu işe ayırmasından dolayı suçlamakta ve aile birliği, huzuru açısından sağlıksız sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Birinci nesil aile işletmelerinde mülkiyete dair eşler arasında önemli sorunlar yaşanmaktadır. Girişimci hissesi kendisine göre daha küçük olan eşinin geri planda kalmasını isteyerek, tüm söz hakkını eline almak, gücü elinde tutmak istemektedir. Bu eşler arasında bir güç savaşına dönüşmekte ve işletmenin geleceğini olumsuz etkilemektedir. Eşler arasında işletme veya aile birliği ile ilgili yaşanan tüm sorunlar doğrudan işletmeyi etkilemektedir.

Birinci nesil aile işletmelerinde yaşanan işletmeye ilişkin sorunlar birden fazladır. İşletme yeni kurulduğu için gelir kaynakları az olmasına rağmen giderleri fazladır ve likiditeye ihtiyaç duyarlar. Kaynak temini konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Borçlanmalar gündeme gelmektedir. Bu işletmelerde söz hakkı tamamen girişimciye ait olduğundan dolayı çalışanlar ile bir ekip çalışması ve kararı söz konusu olmamaktadır. Merkeziyetçi yapı nedeni ile girişimci çalışanlarla direk ilişkiler kurar ancak kararı kendisi verir. Bu durum girişimcinin yanlış kararlar vermesine ve şirketin geleceğini riske atmasına sebep olabilir. Alınan kararlara katılamama durumu astların motivasyonunu düşürmekte, performansı etkilemektedir. Aynı zamanda girişimcinin her şeyi tek başına yapabileceğini düşünmesi işletmeyi profesyonellikten uzaklaştırmakta ve değişen pazarın isteklerine, yoğunlaşan rekabet ortamına uyum sağlayamamasına sebep olmaktadır.

Karpuzoğlu'na göre (2002;110), birinci nesil aile Şirketlerinin sürekliliklerini koruyabilmeleri, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının optimal maliyetle karŐılayabilmeleri ile mümkün olabilir. Bu da ancak istihdam maliyetleri yüksek olan profesyoneller ile sağlanabilir. İstihdam edilen profesyoneller fon temini ve kullanımı, nakit akışı, bütçe hesaplaması ve pazar araştırması vb. konularda işletmeye katkı sağlayabilecek, yetenekli ve bilgili kişiler olmalıdır. Firma bu sayede olası krizlere karşı hazırlıklı olabilecektir.

2.3.2. Büyüyen ve Gelişen Aile İŞletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Aile işletmelerinin gelişim süreçlerinin ikinci evresi büyüyen ve gelişen aile Őirketleridir. Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde kaynaklar sınırsız değildir. Ancak Şirketin karlılığı arttıka, Şirket büyüdükçe ve geliŐtikçe aile yeleri arasında işletmeye karşı farkındalık artacak, bu pastadan herkes payını almak isteyecektir. Dolayısı ile işletmede çalışmak isteyen ya da hissedar olmak isteyen aile bireyi sayısı artacaktır. Bu durum ailede ve işletmede mülkiyet bazlı çatışmaların yaşanmasına sebep olacaktır.

Büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde çocukların, eşlerin, diğer aile üyelerinin yaşları, cinsiyetleri, eğitim dereceleri farklı olduğundan istek ve ihtiyaçları da farklı olacaktır. Aile ihtiyaçlarının karŐılanma yöntemlerinin Şirket amaçlarına ters düŐmesi ya da genç nesil aile üyelerinin aralarındaki ilişkinin Şekli ailede ve işletmede sorunlar oluŐturabilir. Bu sorunlar büyüyen ve gelişen aile işletmelerinde yaşanan aile temelli sorunlara örnek olarak gösterilebilir.

Genişleme evresine gelmiş olan işletmelerin organizasyonel anlamda yaşadıkları sorunlardan ilki formalizasyonla, ikincisi ise piyasa Şartlarına göre

organizasyonun revize edilmesiyle ilgilidir. Daha önce de bahsedildiği gibi yazılı prosedürlere gereğince önem verilmediği, ancak ihtiyacın yoğun olarak hissedildiği bu evrede, firma rekabet ortamı içerisinde ve rakiplerden bir kısmı da muhtemelen uzun zamandan beri büyüme evresindedir. Dolayısıyla bu evrede büyüme sürecinin sağlıklı olması için finansmana, pazara, ürüne ve stratejik plana dikkat edilmesi gereklidir. Büyümeyle birlikte bu aşamada nakit ihtiyacının karşılanması, uygun koşullarda fon temini ve kullanımı, yeni mal veya hizmet üretimi, yeni pazarlara girilmesi mevcut mal ve hizmetin pazarların geliştirilmesi ve profesyonellerin kurum bünyesine dahil edilmelerinin gerekliliği hissedilir. (Karpuzoğlu, 2002; 107) Karpuzoğlu (2002), büyüyen ve gelişen aile işletmelerinin işletme temelli diğer sorunlarını şu şekilde ele almıştır; güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının birbirlerini etkilemesi, kardeşlerin kendi çekirdek ailelerine öncelik tanınması dolayısıyla oluşan rekabet ortamı, evlilik yoluyla aileye yeni katılımların olması ve bu kişilerinde firmada söz sahibi olmak istemeleri ve genişleme sürecinin planlamasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de gelirlerin kullanılma şeklidir. Bu şirketlerde nakit ihtiyacı fazladır, dolayısıyla elde edilen karın yatırıma dönüştürülmesi gerekir. Ancak aile üyeleri arasında elde edilen karın aile ihtiyaçları için kullanılmasını isteyenler olacaktır. Bu nedenle gelirin kullanılma şekli önemli çatışmalara yol açabilmektedir. Elde edilen karın yatırıma dönüştürülmesi işletmenin geleceği açısından önemli olduğu kadar ailenin geleceği açısından da önemlidir. Bu durumun önemi aile üyeleri tarafından kavranmalı ve şirketin geleceği için sağlıklı bir nakit akışı mekanizması düzenlenmelidir. Doğru yönetilemeyen karlar şirketi ciddi bir finansman sorununa dolayısı ile de şirketin geleceğini riske atmasına sebep olabilir.

2.3.3. Kompleks Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Kompleks aile işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri mülkiyet sorunudur. Çünkü bu işletmelerde birden fazla nesil bulunmaktadır. İşletmede çok sayıda aile üyesi aktif olarak bulunmaktadır. Şirket belirli bir büyüklüğe

ulaşmıştır ve varis sayısı artmıştır. Bu nedenle mülkiyet ile ilgili sorunlar ön plana çıkmaktadır. Bu durum aile üyeleri arasında bölünmelere, çok büyük çıkar çatışmaları yaşanmasına ve işletmeye ciddi oranda etki etmesine sebep olmaktadır.

Aynı aileye mensup kişilerin birbirlerini rakip olarak algılamaları, şirketteki hisseleri ile ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğünden ziyade kendi çıkarlarını düşünmeleri aile içi çatışmaları körükler. (Karpuzoğlu, 2002; 112) Şirkette hissedar sayısı artmış, şirket büyümüştür, dolayısıyla şirkette çalışan hissedarlar ile çalışmayan hissedarlar arasında iletişim güçlüğü yaşanmaktadır. Yönetimde yer almayan aile üyeleri bu iletişimsizliği ve geçmişte yaşanan sorunları öne sürerek yönetimi eleştirirler. Bu durum aile içinde önemli sorunların yaşanmasına ve bu sorunların işletmeye yansımaya sebep olmaktadır.

Kompleks aile şirketlerinde yaşanması muhtemel bir başka sorun yeterli bilgi, yetenek ve deneyime sahip olmayan aile bireylerinin şirkette istihdam edilmeyi istemeleri durumunda ortaya çıkar. Bu durumda sadece soyadlarının girişimci ile aynı olmasından dolayı işletmede çalışmak isteyenlere, iş için gerekli bilgi, yetenek, deneyim ve beceriye sahip olmayan kişilerin işletmede istihdam edilmelerinin büyüme hızının ve gelirin azalmasına, maliyetlerin artmasına neden olacağı anlatılması ile işletmede halihazırda çalışan bu tür kişilerin firmadan uzaklaştırılması veya pasif görevlere getirilmesi gerekir. Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise holding şirkete bağlı her bir işletmenin başına geçecek kişinin tespiti bir başka sorun kaynağıdır. Aile dışından ortakların şirkete ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri, pozisyonlarının gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanmaya çalışmaları ve uygulamalarla ilgili düşüncelerini ifade etmeleri firmadaki sorunların nedenleri arasında gösterilebilir. (Karpuzoğlu, 2002;113-114)

Kompleks aile işletmelerinde aile ve işletmenin başında doğru seçilmiş bir lider olması çok önemlidir. Eğer ortak bir lider belirlenemiyorsa işletme için seçilen lider ile aile için seçilen lider arasında ortak hareket etme yetisinin sağlanması, aynı çıkarlara yönelmesi ve iyi bir iletişimin kurulması gerekir. Aksi takdirde; şirkette bulunan aile üyeleri arasında istedikleri kar veya hisseleri elde edememe durumlarında kutuplaşmalar yaşanacaktır. Bu kutuplaşmalar pek çok soruna yol açacaktır. Şirket çıkarları ikinci plana atılacaktır, verimlilik azalacaktır, yönetimin gücü azaldığından etkinlikler, uygulamalar azalacaktır, çalışanların motivasyonu düşecektir, güç ve otorite kaybedilerek şirket hakkında olumsuz söylentiler hızla yayılacaktır. Ancak iyi bir liderlik yönetimi ile tüm bunların önüne geçilebilecektir. Ayrıca şirket olgunluk döneminde olduğundan bulunduğu pazar, müşteriler, istek ve talepler yeniliğe gidilmesini gerektirecektir. Belirlenen liderin bu yenilik ihtiyacını iyi bir şekilde tespit edip, uygulayarak şirketi değişen koşullara doğru adapte etmelidir.

Kuzen ortaklığında yaşanan ve burada üzerinde durulacak son sorun ise, ilk kurulan işletmenin karlılığını yitirerek holding karlılığının da düşmesine neden olmasıdır. İlk kurulan işletme ile güçlü bir duygusal bağı olan aile bireyleri bu işletmenin geleceğine dair karar vermede zorlanırlar ve şirketin kapanmasını sadakatsizlik olarak algırlar. Kuzen ortaklıklarının sorunları olmakla beraber bu tür şirketlerde aile ve iş ilişkileri birbirlerinde önemli ölçüde ayrıdır. Dolayısıyla kompleks aile şirketlerinin önemli ölçüde kurumsallaştığı söylenebilir. (Karpuzoğlu, 2002; 114)

2.3.4.Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar

Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde yaşanan sorunlar diğerleri gibi aile, mülkiyet ve işletme bazında değerlendirilememektedir. Çünkü bu tarz işletmeler yüksek oranda kurumsallaşmıştır. Bu işletmelerde eşitlik politikası benimsenmiştir. Aile üyeleri ve profesyonel çalışanlara eşit davranılmakta,

herkes hak ettiği kadar ücreti almakta, terfiler gerekli prosedürlere göre gerçekleştirilmekte hatta aile üyeleri profesyonellerin elinin altında çalışmaktadır. Bu durum aile üyelerinde isteksizlik, düşük moral ve motivasyona sebep olabilmektedir. Bu işletmelerde aile üyeleri kendi aralarında birleşerek profesyonellere karşı veya profesyoneller birleşerek iktidardaki aile üyelerine karşı muhalefet grupları oluşturup işletme çıkar ve değerlerini göz ardı ederek hırslarına yenik düşebilirler. Ayrıca bu tarz işletmelerde kurumsallaşmanın getirmiş olduğu bir katılık söz konusudur. Yenilikler karşısında kuralların değişmemesi ve kurallara körü körüne bağlılık zaman zaman sorun yaratabilmektedir.

Sürekli olmayı başaran aile şirketlerine ilişkin burada üzerinde durulacak son sorun ise, iş değerlerinin aile değerlerinden önemli olması nedeniyle kariyer planlamada, terfide, ücretlendirmede, personel seçmede ve değerlemede güvenilirlik ve kan bağından ziyade bilgi ve deneyimin dikkate alınması durumunda ortaya çıkar. İşe uygun olmayan bireylerin işletmeye dahil edilmemeleri veya işletmeden uzaklaştırılmaları da aile bireylerini karşı karşıya getirerek problemlerin doğması için ortam yaratabilir. Bu durumda aile üyeleri arasında farklı gruplar oluşur ve işletmedeki iktidar aile kolu, aile içerisinde de güçlü ve istediğini yaptıran bir konuma gelebilir. (Karpuzoğlu, 2002; 117)

2.4-AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI

Yönetim, "işin yönetilmesini esas alarak, insanları işin yapılması için yönlendirme sanatı" şeklinde ifade edilebilir. (Babak, 1997; 77) Aile fiilen iki merkeze bağlıdır. Birincisi, hedeflere bağlı bir "şirket yönetimi", ikincisi, bu hedeflere yoğunlaşmış bir "aile yönetimi". Başarı için şirket aileye değil, aile şirkete tabi olmalıdır. Yani belirleyici olan aile değil, şirket olmalıdır. (Özel,2007;1) Aile şirketlerinin gelişim evrelerine bakıldığında, şirketin üçüncü kuşağa geçişinin tohumlarının, girişimcilerin şirketi kurduğu ilk

yıllarda atıldığı görülür. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: Aile Odaklı Yönetim veya İşletme Odaklı Yönetim.(Karpuzoğlu, 2002;18-19)

-Aile odaklı yönetimin hakim olduğu işletmelerde;

-Ailenin ihtiyaçları önceliklidir.

-Ailede sorun teşkil edecek şirket kararlarından kaçınılır.-Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur.

-Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür. Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde gayri resmi olarak toplanılır.

-Şirket odaklı yönetim esas olan işletmelerde ise;

-Şirket normları ve değerleri,aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.

-Şirkette çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.

-Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok önemli bir gücü ve etkisi vardır: bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmi toplantılar yapan ''Yönetim Kurulu'' mevcuttur.

-Süreklilik planı yapılır; varis planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur. .(Karpuzoğlu, 2002;18-19)

Her şirketin yönetim tarzı diğerinden farklıdır. Çünkü her şirketi kuran ve yöneten kişinin kültürü, yaşam tarzı, duygu ve düşünceleri diğerinden farklıdır. Aile şirketlerinde bu durum aile kültürü etkeninin de eklenmesi ile diğer şirketlere göre daha fazla farklılık göstermektedir. Karpuzoğlu'na göre (2000, 28); kültürel açıdan Türk toplumunun lider bağımlılığı, aile şirketlerinde görülmektedir. Dolayısıyla liderin tarzı, şirketteki yönetim şeklini birebir etkilemektedir. Bu çerçevede aile şirketlerinde genel olarak üç tür yönetim tarzından söz edilebilir; merkezîyetçi yönetim, katılımcı yönetim ve profesyonel yönetim.

-Merkeziyetçi Yönetim: Bu yönetim tarzına "one man show" da denilmektedir. Hükmedici, otoriter bir yönetim tarzıdır. Şirket ile ilgili bütün kararları kurucu yani patron alır. Aile üyeleri ve çalışanların kesinlikle söz hakkı bulunmamaktadır. Küçük bir kırtasiye malzemesinin alınmasından, büyük yatırım kararlarına kadar bütün kararların söz hakkı tamamen kurucuya aittir. Dolayısıyla kurucu yani işletme sahibinin inanç ve değerleri ile şirket değerleri birbirinin aynısıdır. Birinci nesil işletmelerin çoğu bu yönetim tarzı ile yönetilmektedir. Ancak bu yönetim tarzı şirketin büyümesi ve geleceği açısından şirkete zarar vermektedir.

-Katılımcı Yönetim: Bu yönetim tarzında hisselerin çoğu aile üyelerinde bulunmaktadır. Ancak şirkette gerekli uzmanlık alanlarında profesyoneller çalışmaktadır. Bu durumun doğru işe uygun eleman alınması gibi avantajları olmasına rağmen profesyoneller ve aile üyeleri arasında zıtlıklar yaşanması gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Merkeziyetçi yönetime göre daha verimli bir yönetim tarzıdır.

-Profesyonel Yönetim: Bu yönetim tarzında şirketin yönetimi aile üyelerinin seçtiği profesyoneller tarafından, aile üyelerinin belirlediği sınırlar içerisinde gerçekleşmektedir. Yani şirketin geleceğini etkileyen stratejik kararlar aile üyeleri tarafından, şirketin yönetiminden yani operasyonel kararlardan profesyoneller sorumludur.

Özellikle aile şirketlerinde kurucu aynı zamanda yöneticidir. Bütün işleri tek başına yönetebileceğini düşünür. Yönetim işlevini yabancı birine bırakma veya paylaşma fikri korkutucu olduğundan yetişemediği noktada aile üyelerini yönetime dahil etmektedir. Ancak bu olay gerçekleşirken aile üyelerinin o iş için uygun, bilgili, yetenekli ve yeterli olma durumuna bakmaz. Yönetime dahil olabilmek için aile üyesi olmak yeterlidir. Oysa ki yönetim için en önemli

şey bilgi, yetenek, yeterlilik ve uygunluktur. İşte bu noktada yönetim ile ilgili sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunları; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme sorunları başlıkları altında inceleyebiliriz.

2.4.1.Planlama Sorunları

Günümüzde de hala değerini koruyan ve bir klasik yönetim teorisi olan "Yönetimde Süreç Yaklaşımı" yönetim olayının ilk ve en önemli evresi olarak planlamayı belirlemiştir. Genel olarak ifade etmek gerekirse planlama bir süreç, plan ise bir karardır. Plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılmasıdır. Planlama ise; planı ortaya çıkarmak için sarf edilen süreci ifade eder. Yani planlama, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir. Koçel'e göre (2001; 89-91); planlama olayının iki temel özelliği vardır. Bunlardan birisi planlamanın geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. Planlamanın geleceğe bakmakla özdeş olması, bu faaliyeti, "belirsizlik" ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama gelecekte ulaşılmak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre, bu nokta veya duruma doğru giderken işletme içi ve dışı koşulların nasıl gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Gelecekteki şartların ne olacağını bugünden bilinmemesi, planlamayı bir çeşit "geleceği tahmin" işi haline getirmektedir. Bazılarına göre bu durum, planlamayı bir nevi falcılık haline getirmektedir. Bazılarına göre ise, bu durum, bilimsel tahmin yöntemleri ve yaklaşımı ile çözülebilecek bir durumdur. İkinci olarak göze çarpan özellik ise, planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Esasında bir yöneticinin karar ve uygulamalarında, amaç, risk ve varsayımlar daima mevcuttur. Bütün bu hususlar yönetici açık ve net olarak düşünüp değerlemese bile, aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak; belirli varsayımlara dayanacak; ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir. İşte esasında planlama, bu ilişkilerin açık ve net bir şekilde ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlemesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin

yapılması faaliyetlerini öngörmektedir. Olaylara bu şekilde yaklaşma, bu yaklaşım sonucu ulaşılan değerlemelere göre neyin ne zaman ve nasıl yapılacağını kararlaştırma, planlamanın öngördüğü davranıştır. Netice itibariyle, bir plan aksiyona (uygulamaya) geçme hazırlığıdır. Bu hazırlık ulaşılmak istenen durumların belirlenmesini, bunun için gerekli seçimlerin yapılmasını (kararların verilmesini), bu seçim sonucu yapılacak işlerin zamanlamasını (ne zaman yapılacağını belirlenmesini) kapsar. Zamanlama unsuru planın önemli bir boyutudur.

Bir yönetim fonksiyonu olarak planlama ele alındığında bir süreç olarak kabul edilir ve bu sürecin aşamaları vardır. Planlama sürecinin ilk adımı işletmenin ve yöneticinin misyon ve vizyonunu tanımlamaktır. İkinci olarak işletmenin veya yöneticinin sorumlu olduğu birimin amaç ve hedeflerinin yani neyi, ne miktarda gerçekleştirmek istediğinin, ölçülebilir değerlerle, zaman boyutu içerisinde belirlenmesidir. Üçüncü aşamada amaç ve hedeflere ulaşmak için nelerin yapılacağı, hangi yollarla yapılacağı belirlenir. Yani alternatif yollar belirlenir. Bu yollar belirlenirken profesyonellerden yardım alınarak olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilip bir sıralama yapılabilir. Dördüncü ve son aşama olarak alternatifler arasında işletmenin yönü ve kaynaklarının nasıl kullanılacağı da göz önünde bulundurularak bir seçim yapılır.

Planlama; yöneticilerin kendilerine belirli bir amacı gerçekleştirmek için verilen maddi ve insan gücü kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak, bu amaçları gerçekleştirmesi sürecini de denetlemek açısından önemli bir yönetim fonksiyonudur. Aile şirketlerinde aile kültürü, aile ilişkileri vb. şirket yönetimi ve işletme stratejileri üzerinde doğrudan etkilidir. Aile işletmelerinde planlama yönetimin profesyonelleşmesiyle alakalıdır. Aile şirketlerinde uzun vadeli gelecek planlarında işletmenin geleceği ile aynı ölçüde ailenin geleceği de düşünülerek planlamalar yapılır. Ancak aile işletmelerinde yönetim profesyonelleşmediyse planlama genellikle sadece sezgilere ve deneyime güvenilerek yapılır. Sözlü olarak ifade edilir, gerekli analizler yapılmadan,

gerçekçi verilerden uzak olduğu için işletmenin başarısızlığına sebep olabilir. Ayrıca zaman zaman aile fertleri tepe yöneticilerinin planlarına müdahale ederek kararların baskı altında verilmesine de sebep olmaktadır.

Aile şirketlerinde de yönetimin profesyonelleşmesi gereklidir. Yönetim bir veya iki aile üyesinden değil bir grup üst düzey beyin takımından kurulmalı ve bu üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin seçilmesi üzerine çalışmalıdır. Planlama işlevi yerine getirilirken bilimsel yöntemlerin uygulanması stratejik planlama yapılması gerekir. Oysaki aile şirketlerinde çoğu kez stratejik kararlar gerekli analizler yapılmadan, ya da eksik bilgilerle alınmaktadır. (Tanta, Latif, Uçkun ,2004; 549)

Aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyiyle planlama düzeyi paralellik gösterebilmektedir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek olan aile işletmelerinde stratejik planlama ve karar yapılarının, kurumsallaşma seviyesi düşük olan aile işletmelerinde ise fırsat odaklı taktik yapıların olduğu söylenebilir. Stratejik planlama, sektör bazında makro değişkenler dikkate alınarak yapıldığından piyasada oluşan mikro değişimlerden kolay etkilenemeyebilecektir. Bu bağlamda stratejik planlamada karar kurgularının sağladığı yararlar, aile işletmeleri için yaşamsal bir öneme sahiptir. Taktik planlama ve karar odaklı işletmeler için aynı durum söz konusu değildir. Taktik odaklı yapılanmalar, mikro değişimlerden stratejik odaklı yapılanmalara oranla daha çok etkilenirler. Taktik yapılanmanın avantajı, hızlı karar verebilme olanağı ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilmek olarak değerlendirilebilir. (Akgemici, Sevinç, 2004; 515-516)

2.4.2.Örgütlenme Sorunları

Örgütlenme; işletmenin etkin ve verimli bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Can, "Organizasyon ve Yönetim" adlı eserinde örgütü şu şekilde tanımlamaktadır; Örgüt; belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla bireyin koordineli bir biçimde çalıştıkları bir yapıdır. Örgütler etkinliklerini sağlamak için ellerinde bulundurdukları insan kaynakları, fiziksel etmenler ve işlevleri koordineli bir biçimde bir araya getirmelidirler. Bu bir araya getirme sürecine örgütlenme ya da örgütsel tasarım denmektedir. Böylelikle görevler, çalışma grupları ve bunlar arasındaki ilişkiler bir sistem içinde birleştirilirler. Özalp'a göre(1983;48) ; örgütlenmede en önemli nokta, örgüt yapısının biçimlendirilmesi ve görevlerin ortak amaçlara uygun dağıtılmasıdır.

Aile şirketlerindeki en önemli sorunlardan bir tanesi örgütlenmedeki eksikliklerdir. Aile şirketlerinde çalışanlar örgütlenirken bilgi, yetenek, uyum, çalışkanlık, yeterlilik, profesyonellik vb. gibi unsurlar göz ardı edilerek öncelikli olarak kan bağına bakılır. Akrabaların daha güvenilir olduğu ve işe sahip çıkacağı düşünülerek önemli yerlere akrabalar yerleştirilir. Dolayısıyla nitelikli çalışan sayısı yetersizdir. Aileye yeni katılan gelin ve damatlar işletmede direkt olarak üst düzey pozisyonlara yerleştirilirler. Ayrıca aile içinde yaşanan sorunlardan dolayı işletme içi bir sorun olmamasına rağmen bazı akrabaların işten çıkartılması vb. sorunlar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Kısaca anlatmak gerekirse aile şirketlerinde uzmanlığa saygı gösterilmemektedir. Aile işletmelerinde yetki ve sorumlulukların sınırlarını aile bağları belirler. Karmaşık bir örgüt yapısı mevcuttur. Aile şirketlerindeki diğer önemli örgütlenme sorunlarından birisi de danışmanlara saygı gösterilmemesidir. Çoğu iş sahibi kalifiye, uzman, işinin ehli danışmanları tercih etmemektedir. Ya da bu danışmanların kendi görüşlerini her ne olursa olsun onaylamasını beklemektedir. Ancak günümüzde güçlü bir şekilde ayakta duran işletmelerin çoğu bunu profesyonel danışmanlara borçludurlar.

Aile şirketlerinde kararlar çoğunlukla merkezileşmiştir ve kararlar şirket sahibi tarafından alınır. Şirket sahibi kendini "genel müdür" olarak tayin eder. Birbirinden tamamı ile farklı niteliğe, yetki ve sorumluluğa sahip "patron" ve "genel müdürlük" pozisyonlarının aynı kişide toplanması, şirket için ciddi bir zaaf unsur oluşturur. Çalışanların fikirlerine önem verilmez. Örgüt yapısı da tam olarak netleşmez. Dolayısıyla, şirket sahibi şirketin hemen hemen tüm fonksiyonları ile ilgilenir ve bütün yetki ve sorumlulukları üzerinde toplar. Bütün iş bir kişinin üzerindedir ve şirket sahibi "ben olmazsam işler yürümez" düşüncesindedir. Başkalarını dinlemediği için, tehditler büyür, fırsatlar kaçar. Halbuki işlerin çoğalması, işletmenin genişlemesi evrelerinde profesyonel yönetici ihtiyacı kendini gösterir. Çünkü şirket sahibi yönetici artan iş hacmi karşısında yetersiz kalmaktadır. Kurumsallaşma ve profesyonelleşme gereği belirmiştir. Genel müdür, patrona hesap veren ve emrinde çalışanlara hesap soran kişidir. İşletme sahibinin bu evrede aktif yönetimden ayrılıp, işletme yönetiminin kontrolüne ağırlık vermesi, gözleyici pozisyona girmesi tavsiye edilir. (Yılmaz, 1993; 88)

Bir aile işletmesinde patronun en büyük isteği, işletmesinin giderek büyüyen ve karlılığını artıran bir ivme göstermesidir. Ancak büyümeye rağmen kontrolün tamamının kendisinde kalmasını istemektedir. Bu istekler birbirleri ile taban tabana zıt olmakla beraber, insanoğlunun yaradılışı ve bünyesi gereği her işi kendisinin yapabilmesi ve kontrol edebilmesi mümkün değildir.

2.4.3. Yürütme Sorunları

Çoğunlukla aile şirketlerinde aşırı bireyci bir kültür ortamı mevcuttur. Doğru her zaman ailenin doğrusudur. Yönetici yoktur, aile büyüğü vardır. Aile büyüğünün, kararlar alınmasında ve uygulama yönetiminin belirlenmesinde oldukça önemli bir rolü üstlendiği görülür. Çoğu kez diğer aile üyelerinin

(çalışanların) kurucunun fikrine karşı bir öneri ileri sürmeleri, aile büyüğüne saygısızlık olarak değerlendirilir. Hiç kimse patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez. Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz. Bu nedenle aile şirketlerinde pasif itaatle birlikte sorumluluktan kaçma ve kaçınma eğilimi mevcuttur. Emir kumanda ilişkisi yoktur, talimat ile istek birbirine karışır. Aile üyeleri ve hatta personel arasında sağlıklı bir iş bölümü bulunmadığından herkes her işi yapmalı düşüncesi hakimdir. İş bölümü tam yapılamadığı için de, herhangi bir sorun çıktığında, işin sorumlusu muhatabı bulunamaz. Personel değerlendirme kriteri, şirket sahibinin ilişkilerine ve sahip olduğu değer yargılarına bağlıdır. Aile şirketlerinde, patronun yönetici olarak belirlediği kişi, liderlik özelliklerine sahip olmayabilir. Çünkü yönetici olabilmesi için bilgi ve becerisi değil, aile üyesi olması yeterli görülmüştür. Böyle bir yönetici, işletmeye ait bilgilere yeterince sahip değilse, kimseye yetki de veremez. Yetki ve sorumluluk verebilmek için personelin yeterince tanınması, işi yapabilecek eleman olup olmadığı bilinmesi gerekir. Personel ile iletişim yetersiz kaldığında küçük sorunlar ihmal edilir ve büyüyerek yöneticiye ulaşır. Oysaki iyi iletişim bir yetkinlik belirtisidir ve bir yöneticinin bu yetkinliğe sahip olması şarttır. Aile şirketlerinde yetersiz ve verimsiz haberleşme en önemli yapısal sorunlardan birisidir. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıtlar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. (Tanta, Latif, Uçkun, 2004;550-551)

Aile şirketlerinde, iş-ücret dengesi ve fazla mesai kavramları ihmal edilir. Ücretin temel motivasyon kaynağı olduğu unutulur. Genellikle çağdaş bir ücret ve ödül politikası uygulaması söz konusu değildir. Ücret belirlemede kıdem ve kan bağı en çok önem verilen kriterdir. Aile üyesi yöneticiler için ödül veya ceza sistemi uygulaması da mümkün değildir. Aile ilişkileri, düşük performansın hoş görülmesine neden olabilir. Yönetici aile üyesi ise olumsuz sonuçlara yol açan hata yapsa dahi, işten çıkarılması mümkün değildir. Aynı hatayı aile üyesi olmayan bir yönetici yapsa cezası işten çıkarılma olabilecekken aile üyesi çalışanlara karşı bir ceza veya ödüllendirme sistemi yoktur. Hiç kimse ailesinden olan bir ferdi azarlamak veya işte çıkarmak

istememez. Normalin altındaki performansı, bir çalışanın kişisel sorunları açısından ele alıp mazur görmek çok daha kolay gelir. Çalışanların niteliklerine ilişkin eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknik bilgi seviyesi, performansı, yetenek ve yetkinlik seviyesi gibi faktörler genellikle dikkate alınmaz. Ayrıca aile üyeleri genellikle, farklı görüşte olmak ve birbirlerini eleştirmek konusundan da kaçınırlar. İşletme ortamında böyle bir eğilim, hedeflerle, stratejilerle ya da sadece işin yapılış biçimleriyle ilgili tartışmanın azalmasına kolayca yol açabilir. Sonuç olarak sorunlara en iyi çözüm değil sadece uzlaşma aranır. (Goffee, Jones, 1999 ;78)

Aile işletmelerindeki yürütme fonksiyonunun önemli sorunlarından bir diğeri de personel eğitimine önem verilmemesidir. Eğitim programlarının düzenlenmesi ve ücretlerinin işletme tarafından karşılanması personele önemsendiğini, güvenildiğini hissettirir. Aynı zamanda personelin eğitilmesi, uzmanlaşması işin kalitesini artırır. Ayrıca günümüzde çalışanların iş yerinden beklentileri sadece maddi değil, kariyer planlamasını destekleyici faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu anlamda aile şirketlerinde personel eğitimine önem verilmemesi önemli olumsuzluklar yaratmaktadır.

2.4.4.Koordinasyon Sorunları

İşletmelerin birimleri ve faaliyetleri arasında koordinasyonun sağlanması işletme açısından yaşamsal bir önem taşır. Planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının bütünlüğü ancak ve ancak koordinasyon fonksiyonu ile sağlanmaktadır. Bu nedenle koordinasyon bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında uyum sağlamak, görüş farklılıklarını gidermek ve zaman ayarlamasını yapmak gibi görevleri üstlenmektedir. Nepotizm nedeni ile aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasında uyum sağlamak imkansızlaşmaktadır. Aile üyelerinin kendi içlerinde yaşadıkları ailesel problemlerin işletmeye yansması sonucu da işletme içi koordinasyonun zarar görmesi mümkün olabilir. Bu sorunlardan ötürü işletme, maddi açıdan, zaman

açısından problemler yaşayabilir. Aile işletmelerinde yabancı personel ile aileden olan personel arasında yaşanan haksız terfi, ödüllendirilmeme, kilit noktalara aile üyeleri haricinde kimsenin alınmaması gibi sorunlar yabancı personelin çok sıklıkla değişmesine ve yeni gelen personellerin şirkete uyum sağlayamamasına sebep olmaktadır. Her yeni personel yeni bir oryantasyon süreci demektir. Buda şirket içi verimi düşürmekte, zaman kaybına sebep olmakta ve iş kalitesini düşürmektedir.

Aile şirketlerinde, yetersiz ve verimsiz haberleşme de söz konusudur. Gerekli bilgi ve veri tabanı, şirketin bölümleri arasında etkin haberleşme sağlayacak bir bilgi depolama ve akışı bulunmaz. Kayıplar genellikle zorunluluktan dolayı eksik ve gecikmeli tutulur. Oysaki, bölümler arası etkin bir belge ve bilgi akışı gerçekleştirilerek, iyi tanımlanmış görevlerle, koordinasyon sağlanabilecekken, belge ve bilgi akışının gerçekleşmediği, görevlerin ve sorumlulukların birbirine karıştığı bir ortam oluşur. Şirkette; "ben her işi yapıyorum" mantığı ne kadar çoksa "bu benim görevim değil" yaklaşımı da o kadar fazla olur. Personelin birbirinden habersiz çalışması, aynı işi birden fazla kişinin üstlenmesine veya yapılması gereken işin beklemesine yol açar. Zaman kaybının olması kaçınılmazdır. Bunun nedeni aile şirketlerinde, işlerin, sistematik bir biçimde bilgiye dayalı olarak yapılmamasından profesyonelce düşünmemekten ve profesyonel yardım almamaktan kaynaklanır.(Tanta, Latif, Uçkun , 2004; 551)

Şimşek'e göre(1999;38) ; koordinasyonun başarılı olduğu işletmelerde;

- Bölümler birbirleri ile sıkı ilişkiler içene girip her bölüm diğer bölümlerle uyum içinde çalışmaktadır.
- Her bölüm diğer bölümlerin yaptıklarından haberdardır ve kendi fonksiyonu ile diğer bölümlerin fonksiyonları arasındaki ilişkilerin içeriğini bilir.

- Bölüm, eylemlerini diğer bölümlerin eylemlerine ve durumuna uydurmak için devamlı kontrol altında bulundurur.

2.4.5.Denetim Sorunları

Kontrol fonksiyonu, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, elde edilen sonuçların saptanması ve bu iki verinin karşılaştırılması suretiyle aralarında var ise fark ya da sapmaların tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması biçiminde işleyen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.(Akgemici, Sevinç , 2004; 517) Özellikle aile şirketlerinde informal kontrol sistemi yaygındır. Kontrol fonksiyonunun işleyişi sırasında da profesyonelce yaklaşımdan ziyade, önsözler önem kazanır. Yönetici, yazılı belgeler, istatistiki veriler, raporlar ve analizler yerine, güvenilir olduğu düşünülen işletme içindeki aile bağından olan kişilerin düşüncelerine, yorumlarına önem verir. Bu şekilde bir kontrolde, yanlış bilgilendirme olma olasılığı yüksektir ve etkili bir kontrolün yapılması güçtür. (Tanta, Latif, Uçkun, 2004; 552)

Aile işletmelerinde denetimi yapan kişiler genellikle aile üyeleridir. Bu nedenle iş sürecinde değil genellikle işin bitiminde denetim gerçekleşir. Ayrıca akrabalara karşı oluşan güven duygusu nedeni ile çoğu zaman akrabaların sorumluluğunu üstlenmiş oldukları işler denetlenmez. Denetim için standartlar belirlenmemiştir. Çok sağlıklı bir denetim işlemi gerçekleşmemektedir. Kayıt sistemlerinde genellikle iyileştirilmeye gidildiğinden çoğu kez işletmenin gerçek durumu yazılı olarak gözlenememektedir.

Kontrolün etkin bir biçimde gerçekleştirilmesinde denetim alanları üzerinde durulmalıdır. Denetim alanlarından birincisi, ileriye destek verici denetimdir. Kurumsallaşabilmiş aile işletmelerinde ürün ya da hizmet üretimine başlamadan önce üretim kaynaklarının (hammadde, yarı mamul,

enerji, araçlar vb.) oran ve kalite açısından belirlenen standartlara uygun olup olmadığının incelenmesine ve ileride oluşabilecek yanlışlar için önlemler alınmasına çalışılır. Süreçler ve işlemler sırasındaki denetimler ise ikinci denetim alanını oluşturur. Diğer bir anlatımla üretimin gerçekleşmesi anında kritik aşamalarda denetimin yapılmasıdır. Üçüncü denetim alanı ise girdilerin çıktılarına dönüştükleri noktalarda yapılan denetimlerdir. Bu denetimler tüm faaliyetler sona erdikten sonra ilgili yönetici, uzman ya da müfettişlerce periyodik zamanlarda yapılır. Kontrol fonksiyonunun ana teması, işletmedeki faaliyet sonuçlarıyla planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığıyla ilgilidir. Bu açıdan planlama ile kontrol fonksiyonları, birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı bir görev üstlenişlerdir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılması amacıyla yapılan kontrol dört aşamadan oluşan bir süreçtir; (Akgemici, Sevinç, 2004; 518)

- İlk olarak amaç, plan ve politikalar doğrultusunda standartlar belirlenerek sonuçların ne olması gerektiği ve faaliyetlerden ne beklendiği belirlenir. Bu karşılaştırmadaki standartlar niteliksel olabileceği gibi niceliksel göstergeler de olabilir.
- İkinci aşamada yapılan faaliyetler, standartlarla orantılı olarak niteliksel ya da niceliksel yönden ölçülerek ortaya çıkarılır.
- Üçüncü aşamada faaliyetlerin sonuçları önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılarak olası sapmalar belirlenir. Sapmaların göz ardı edilmesi, kabul edilebilecek sınırlar içerisinde kalabilmesine bağlıdır. Yönetici, önemsiz sapmaları düzeltmesi gereken sapmalardan ayırarak düzeltme faaliyetlerinde seçici davranmalı ve zamanını etkin kullanmalıdır.
- Son aşamada ise sapma olan faaliyetlerin hangisinde ve ne biçimde düzeltme yapılacağına karar verilmelidir.

2.5.AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM

Aile şirketlerinin değişen çevre faktörlerine, değişen içsel yapıya, değişen aile içi ilişkilere, zamanın getirdiği değişimlere rağmen istikrarlarını korumaları çok önemli bir başarı olarak kabul edilmektedir. Bütün şirketler bu değişim süreçleri ile karşılaşır, ancak aile şirketlerinin bu süreçlerde yaşadıkları sorunlar şirketlerin ayakta kalabilme gücü açısından diğer şirketlere göre daha güçlüdür. Aile şirketlerinde değişim sürecinde yaşanan en önemli problem mülkiyet ve yönetim boyutundan kaynaklanan güç, yönetim ve stratejik karar verme sorunsalıdır. Aile şirketlerinde en büyük sorunlar şirketin ve yönetiminin ikinci kuşağa devredildiği süreçte ortaya çıkmaktadır. İkinci kuşağa başarı ile devredilebilen şirketlerin diğer kuşaklara devri de kolaylaşacaktır. Ancak bazen kurucu patron şirketi ve yönetimini ikinci kuşağa devretmek isterken ikinci kuşak bu konuda onun kadar istekli olmayabilir. Çoğu zaman devretme sürecinde aile üyeleri çelişkili davranışlar sergilemektedir. Aile üyeleri şirketin mülkiyetinin nasıl dağıtılacağı konusunda birbirleri ile çatışmaya girebilirler. Herkes kendi payını eşit olarak almak ister. Yönetime katılan aile üyeleri ile katılmayan aile üyeleri arasında büyük sorunlar yaşanabilir. Yönetimin tamamen profesyonellere bırakıldığı işletmelerde profesyonellere karşı da direnç sergilenmektedir. Aile içinde kişiler arasında olumlu veya olumsuz olan ilişkiler şirketin devri esnasında payların veya yönetimin dağıtımında büyük oranda etki sağlamaktadır. Tüm bu durumlar aile içi ilişkileri de zedelemekte, çatışmalara, direnç gösterilerine, şirketin devamlılığının riske atılmasına sebep olmaktadır.

İngiltere’de yapılan bir araştırmada aile işletmelerinin %24’ünün ikinci kuşağa, %14’ünün ise üçüncü kuşağa geçtiği sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada, girişimci firmaların ortalama 25 yıl yaşadığı, on işletmeden ancak üçünün ikinci kuşağa geçtiği ifade edilmektedir. Bir başka araştırmanın sonuçlarına göre ise, işletmelerin %25’inde ikinci kuşağa geçiş başarılıdırken, sadece % 5-15’inde işletme üçüncü kuşakta yaşamaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde kuşaklararası geçiş, bu tür işletmelerin

karşılaştıkları en önemli zorluklardan birisidir. (Dascher,P.E., Jens, William G.,1999; 63) Aile şirketlerinin, değişim sırasında önemle üzerinde durmaları gereken üç nokta vardır: (Beckhard, 1983;5)

- Mülkiyetin sürekliliği,
- Üst yönetimin sürekliliği ve değişim,
- Güç ve varlığın dağılımı.

Şirkette önemli ve bazı durumlarda ani değişimlerin olması aile üyeleri arasındaki ilişkiyi derinden etkilemektedir. Birden ortaya çıkan yeni durum, tüm aile-iş sistemini etkiler, varolan istikrar konumundan, belirsizlik durumuna geçer. Ani ortaya çıkan veya önemli sayılan değişimler: (Beckhard,1983;12)

- Kurucu patronun / liderin işi bırakma kararı,
- Kurucu patronun veya yönetimde söz sahibi olan aile üyelerinin ani ölümü / hastalanması,
- Yeni bir aile üyesinin, şirkette çalışmaya başlaması,
- Şirketin birleşme veya satış kararı alması,
- Şirkette ani büyüme veya karda hızlı bir düşüş yaşanmasıdır.

Her ne kadar aile ve işletme geleceği planlamış olsa da bu ani değişimlere hazırlıklı değildirler. Bu ani değişimlerin beraberinde getireceği sorunlar olacaktır. Değişim nedeni ile üstlenilen roller değişecek, güç kaybı yaşanacak, aile üyeleri liderlik sorunları yaşayacaklardır.

Tüm bunların dışında aile işletmelerinde zamana bağlı olarak önlenemeyen değişimlerde gerçekleşmektedir. İnsanların yaşlanması kaçınılmazdır. Bu durum her ne kadar kurucu patron ve diğerleri tarafından kabullenilmek istenmese bile yaşlılık değişim ile ilgili baskı yapmaktadır. Ve bu düzenin sonuna gelindiği kabullenilerek yeni düzenin kurulması için çalışmalara biran önce başlanmalıdır. Ayrıca aile gün geçtikçe genişlemeye başlamaktadır. Çocuklar büyürler, evlenirler, onlarında çocukları olur. Aile üyelerinin sayısı

artar. Bunlardan birçoğu şirket içinde çalışmaya başlamaktadır. Aynı zamanda şirket üzerinden geçimini sağlayan üye sayısı da dolaylı olarak artmaktadır.

Mülkiyetin evrimi zamana bağlı olarak değişime uğramak zorundadır. Kurucu patron döneminden kardeş ortaklığına, kardeş ortaklığından kuzen konsorsiyumuna geçiş devrim niteliğinde değil, evrim niteliğinde bir değişim sürecinin sonucunda olmaktadır. Ani bir değişim gerçekleşmediği sürece, bu evreler arası geçişin zamanı ve süreci saptanabilir. Her evrenin kendine özgü bir yaşam evresi olduğu düşünülürse, yeni evreye geçiş için zamanı saptamak zor olmamaktadır. (Gersick, Landsberg, Desjardins, Dunn, 1999;287)

Lansberg 1999'daki eserinde aile firmasının temel çeşitlerinden yola çıkarak nesil değişimleri sırasında bir temel formdan diğerine geçerken oluşabilecek devir çeşitlerini düzenleyici ve mülkiyet esasına dayalı bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçeve mülkiyetin değişik aile firması arasında ayırım yapmak için en kullanışlı değişken olduğu varsayımını temel almaktadır. Aile şirketlerinin bu temel şekilleri şirketin içinde bulunduğu nesilsel aşama ile ilişkilendirilmiştir. İlk nesilde Kurucu Kontrolündeki İşletme, ikinci nesilde Kardeş Ortaklığına, üçüncü nesilde Kuzen Konsorsiyumuna dönüşür.

2.5.1.Kurucu Kontrolündeki İşletme

Kurucu kontrolündeki İşletmelerde merkezîyetçi yapı hakimdir. Kurucu yapının merkezinde yer alır. Bütün bilgi akışı merkeze doğrudur. Merkezde karar verilir ve çalışanlara doğru aktarılır. Kimse kurucuya yani patrona nasıl davranması gerektiğini söyleyemez, kararlara dahil olamaz. Çalışanların şirket içi terfileri patrona olan sadakatleri ile doğru orantılıdır. Firma kültürü ile kurucunun kültürü birbirini yansıtmaktadır. Bu yapı şirketin ilk kuruluş yıllarında müşteri isteklerine ve değişen Pazar koşullarına hızlı cevap verebilmek açısından iyi işler. Ancak iş hacmi arttıkça kurucu patron tek başına

bütün işlere yetişememektedir. Kontrolü kendi elinde tutmaya alışmış olduğundan ve gerçek bir yönetim kurulu olmadığından işleri devretmemekte ısrar eder. Aile işletmelerinde değişimin en zor gerçekleştiği evre kurucu kontrolündeki aile işletmesinin ikinci kuşağa devridir.

2.5.2.Kardeş Ortaklığı

Bu işletmelerde ortak mülkiyet yapısı mevcuttur. Kardeşler arasında eşit hisseler bulunmaktadır. Mülkiyet açısından hiçbir kardeş diğerinden daha üstün değildir. Ancak bazı kardeş ortaklıklarında kimi kardeşler şirket yönetiminde aktif olarak bulunmamaktadır. Bu durumda diğer kardeş iş ile ilgili daha fazla bilgiye sahiptir. Sorumluluk ve yönetim tamamen onun üzerindedir. Ancak bu iki kardeş arasında güç dengesini korumak biraz zordur. Kardeş ortaklıkları iki farklı şekilde karşımıza çıkmaktadır; müşterek liderlik düzenlemesi ve eşitler arasında birinci formu. Müşterek liderlik düzenlemesinde; kardeşler hem mülkiyet olarak hem de yönetime katılma payı olarak eşittirler. Kardeşler farklı pozisyonlarda görev alsalar dahi şirket ve yönetimi ile ilgili bütün kararları grup olarak, birlikte alırlar. Kardeşler eşit otoriteye ve söz hakkına sahiptirler. Eşitler arası birinci formunda ise; kardeşlerden biri diğerlerine yönetsel becerilerini ispatlayarak, diğerlerinin de onayı ile, diğerlerine göre daha fazla otoriteye sahip olur. Ancak karar alırken diğer kardeşlere de danışmak zorundadır. Bu kardeşin işyerinde otoritesini kullanırken diğer kardeşlerle, yeğenlerle olan ilişkilerinde ebeveyn rolü almaktan kaçınmalıdır.

2.5.3.Kuzen Konsorsiyumu

Bu tip aile şirketlerinde birkaç nesilden oluşan çok sayıda hissedar bulunmaktadır. Parçalanmış bir mülkiyet yapısı söz konusudur. Şirkette hissedar olan kuzenler arasındaki yaş farkı otuzlara kadar çıkabilmektedir. Devreden nesillerdeki yaş farkı nedeni ile olgunlaşan kuzenlerden çocuklarına da mülkiyet devri sirkülasyonu devam etmektedir. Aileler katlanarak büyür ama şirket için aynı durum söz konusu değildir. Şirket büyüse bile doğrusal olarak büyüyeceğinden aile ve şirketin büyüme oranları birbirini karşılamayacaktır. Kıdemli yönetim pozisyonlarında ailenin birkaç kolundan temsilcilerden oluşacaktır. İşin içinde olmayan hissedar kuzenlerde şirketten kesintisiz olarak bir kar payı beklentisi içine girecektir. Bu durum yönetimdeki hissedar kuzenleri rahatsız edecektir. Çalışan ve çalışmayan hissedar kuzenler arasında bilgi akışı sağlıklı olmayacak, hissedarlar arası yaş farkı yönetim faaliyetlerini olumsuz etkileyecek, büyüme hızı düşecek, gelir oranları düşecektir. Bu durum aile içi ilişkilere de büyük oranda etki edecektir. İlişkilerin ve yönetimin en karmaşık olduğu evre kuzen konsorsiyumu evresidir.

2.5.4.Aile İşlemlerinde Devir Süreci

Aile şirketi alanındaki araştırmalar, devirin çoğu aile şirketinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olduğunu kabul etmektedir. Aile şirketlerinde süreklilik ve devretme en önemli konu olarak ailenin ve şirketin gündeminde yer alır. Aile şirketi olarak kalabilmek ailenin bir sonraki neslin yönetimini devam ettirmeyi istemesi ve kurucunun gücünü bırakmak istemesi ile mümkün olur. Bu süreç aile ve şirket için çok kritiktir. Aile şirketlerinde yaşanan akraba kayırma, aile içi kavgalar, girişimciye bağlı yönetim, finansman ve rekabet gibi problemler bu tür şirketlerin varlıklarını sürekli kılabilmelerinin önündeki en önemli engeller olarak görülebilir.(Christensen, 1953; 71)

Devretme kaçınılmaz bir olgu olmasına rağmen, devretme planları pek çok aile şirketinde "tabu" olarak algılanır. Kurucunun kendi ölümünü anımsatan devretme, kurucunun gücü elde bırakma isteksizliği, çocukları arasında bir seçim yapma zorunluluğu ve nesiller arası rekabet duyguları nedeniyle devretme planı olduğundan daha zor hale gelir. Tüm aile şirketlerinde, şirketi ölümsüzleştirme ve şirketin ailede kalması isteği vardır. Devir işlemi kurucunun aniden ve beklenmedik bir şekilde ölümüyle kaba dönüşür. Aile, kurucunun ayrılışına hazır olmak için mutlaka bir çalışma yapmalıdır. Yöneticinin ayrılışı, duygusal olarak acı verici olabileceğinden, ailenin devretme planı yapmaktan kaçındığını yapılan araştırmalar ortaya koymuştur. (Gersick, 1999; 290)

Devretme, değişimi getireceğinden, örgüt içinde geçerli olan normları ve beklentileri altüst etme olasılığı yüksektir. Devretme örgütün yapısında gerginliğe yol açabilen bir süreçtir, ancak çok özel durumlarda şirketin sürekliliğini önleyecek kadar şiddetlidir. (Gersick, Lansberg, Desjardins, Dunn, 1999; 289)

Leon Danco (1982; 45), devretme sürecini şöyle açıklar; "Aile şirketlerinin kurucuları devretme sürecinde eylemsizlik içine girdikleri için, kendi elleriyle şirketin sonunu hazırlıyorlar. Şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemek yerine, geçmiş vizyonu sürdürmeyi tercih ederler. Bu, kurucunun kendi gücünden memnun olmasından kaynaklanıyor. Gelecekle ilgili yeni planlar yapılması gerekirken belirsizlik hüküm sürüyor."

Handler (1990; 125), devir sürecinde kurucu ve ikinci neslin karşılıklı rol düzenlemesi üzerinde durmuştur. Şekilde kurucu ve ikinci neslin devir sürecindeki karşılıklı rol düzenlemeleri yer almaktadır. Görüldüğü gibi devir sürecinde kurucu veya sahip yani selef daha zayıf bir role dönerken sonraki

nesil yani halef yeni ve daha kuvvetli bir role doğru ilerlemektedir. Bu karşılıklı rol değişiminin merkezinde liderlik deneyiminin, otoritenin, karar verme erkinin ve hakkaniyetin transfer edilmesi yer almaktadır. Özellikle kurucu-sahibin tek yetkiliden daha önemsiz yetkilerle donatılmış monarka ve denetçi üyeye ve en sonunda da emekli olmuş veya ayrılmış bir danışmana dönmesidir. Aynı zamanda ikinci kuşak kişinin rolsüz veya belirsiz rol sahipliğinden yardımcıya, yöneticiye ve nihayet lidere ve ana karar vericiye dönüşmesidir. Çoğu kurucu kontrolü elinde bulundurmakta ısrar ederek monark aşamasına geçmezler. Benzer biçimde birçok ikinci kuşak mensubu da babalarının çocuklarının otorite artışını kontrol etmekte yetersiz kalmalarından dolayı yardımcı ve yönetici aşamalarından geçmezler. İkinci kuşağa göre varisin ilerlemesini otorize eder. Diğer taraftan varisin sorumluluğu başarılı bir şekilde üstlenmesi kurucunun kendi yeni rolüne geçişine müsaade eder. Böylece de direnç kırılmış olur.

Collins, Moore ve Unwalla (1964; 93) birçok şirket kurucusunun alt yapısında ve çocukluk deneyimlerinde belirgin benzerlikler olduğunu keşfetmişlerdir. Bunlar; fakirlikten kaçış, güvensizlikten kaçış ve terk eden ebeveynler gibi ortak noktalar. Zaleznik & Kets de Vries (1985;64) yaptıkları araştırmalarda işin veya işletmenin, kurucunun gerçekle bağlantısı olabileceği gibi çocukluğu boyunca gelişen kişilik çatışmalarıyla mücadele etme yolu da olabileceğini görmüşlerdir. Kişi geçmişinde reddedildiği öz-itibar ve iktidar hissini biçerek, kendi kırılğan süper egosunu desteklemek amacıyla kendisini sembolik bir biçimde kurum ile bütünleştirir. Bu çalışma girişimciliği güdüleyen karakteristiklerin bütüncül bir resmini verir. Girişimcinin tahakkümü, boyun eğme ve otoriteye ilişkin vehim gibi oldukça zor konulardan kaynaklanan bir kontrol etme ihtiyacı neticesinde kendi şirketlerini işletmeyi arzu ederler. Girişimciler aynı zamanda dış dünyaya karşı da büyük bir güvensizlik duyarlar ki bu durum firmanın işleyişine de yansır. Dolayısıyla ticaret sırasında kendi küçük dünyalarını çevreyi domine eden şeytani güçlere karşı korumak yoluyla paranoyalarını kuvvetlendirmenin yolunu ararlar. Nihayet girişimcinin baskın takdir arzusu devirin dinamik terimler içerisinde gerçekleşmesi ve şirketin geleceğinin sağlanması

konularındaki başarısızlığı bir nebze açıklar. Kurucunun devir sürecindeki direncini yok etmek için farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Birincisi, girişimcinin kendisini daha iyi tanımasına yardımcı olmaktır. Bir diğer yaklaşım girişimciyi başka bir riskli işe kaymaya cesaretlendirmektir. Kendisini değiştirmeye çalışmaktansa yine bir öncü olarak devam edebilir ama farklı sınırlarda. Ancak şirket onsuz devam edecekse bir halef gerekli olabilir ve halef ve lider arasındaki ilişkinin kalitesi devir sürecinin kritik bir belirleyicisi olacaktır.

Rogal'in (1989;115) teorisi bir insanın kariyeri için doğru karar vermenin ve planlamanın bir ihtiyaç olduğunu tarif eder. Kariyer hedefleri ve halef rolünün birbirini karşılamasının gelecek nesil aile fertlerinin devir planlaması için kritik bir nokta olduğuna inanır. Kariyer seçeneklerine ilişkin ailenin diğer üyeleriyle ilişkisinin de önemli olduğundan bahseder. Aile sisteminin diğer üyelerinin de kendi kendini tayin deneyimlerinden geçmesi ve tavır ve beklentilerin değişimi devir sürecinde tarafların yükünü azaltacaktır.

Iannarelli'nin (1992;84), 15 aile şirketi üzerinde yaptığı kalitatif çalışma, sonraki neslin kariyer deneyiminin aile şirketine erken sosyalizasyon süreci sonrasında ufak yaşlarda başladığını göstermektedir. Aile şirketinde liderliğe alakayı arttırmanın faktörleri şunlardır;

- Şirkette baba ile geçirilen vakit,
- Şirketin çeşitli yönlerini keşfetme,
- Şirkette yetenekleri geliştirme,
- Babadan işe ilişkin cesaretlendirme ve pozitif yaklaşım,
- Takıma bireysel bir katkı sağlamak,
- Katılım fırsatına ilişkin bir şans verilmesi.

Iannarelli (1992;84), kızların erkek kardeşlere oranla bu sosyalizasyon sürecinde farklılıklar gösterdiğini belirtmektedir. Özellikle erkek kardeşlerine

göre şirkette daha az vakit geçirirler, yetenekleri daha az gelişir ve daha az cesaretlendirilirler. Tercihleri çoğunlukla mevcut seçeneklerin farkında olmaksızın erken yaşlarda oluşur. Bu durum aile şirketi liderliğinde erkeklerin sayısının kadın sayısından fazla olduğunun nedeni hakkında ipucu vermektedir.

Türkiye’de ataerkil ve erkek egemen aile yapısı dolayısı ile aile işletmelerinde kurucu kendinden sonra işletmeyi en büyük erkek çocuğuna devretme eğilimindedir. Kız çocuklarının ileride mutlaka evlenerek başka bir aileye karışacağı ve bununla aile işletmesinin mülkiyetinin başka bir aile ile paylaşılmasına sebep olması kız çocuklarını işletmeden uzaklaştırma eğilimlerine neden olmaktadır. Ayrıca ileride edinecekleri “anne” rolü dolayısı ile uzun vadeli çalışan olmayacakları düşünülerek performansları ve yetkinlikleri erkek çocuklarına göre çok daha üstün olsa dahi işletme için önem taşıyan kritik pozisyonlarda tercih edilmemektedirler.

Dumas (1989;2) , ilk evlat düşüncesinin birçok aile şirketinde hala canlı olduğunu belirtmektedir. Şirketin oğullara devredileceğine ilişkin yaklaşım hala devam etmektedir. Lansberg, Handler ve Kram (1988;25) şu bulguya ulaşmıştır; hastalık ve ölümle ciddi şekilde yüz yüze gelmek, kurucunun planlama sürecini başlatmasına yol açabilir. Kendini ifade etme ve başkalarının tavsiye ve destekleri de önemlidir. Ailenin, kurucunun gitmesinin kendisi için ne kadar acı verici olduğunu anlaması gerekir. Farkına varmanın artması, sorun hakkında somut düşüncelerle birleşmelidir. Devir planlamasındaki temel konular şunlardır;

- Kurucunun aile şirketinde çalışmayacağı gelecek dönem için geçerli bir vizyon formüle etmek ve bunu paylaşmak,
- Kurucunun gelecekteki tepe yönetim takımını ve halefini seçerek bunların eğitilmesi,
- İktidarın şimdiki kuşaktan sonraki kuşağa aktarımına ilişkin bir süreç tasarlamak,

- Ailenin mal varlığının ve şirketin mülkiyetinin varislerce ne şekilde bölüşüleceğini belirleyen miras planı geliştirmek,
- İleride edinilecek rollerin gerektirdiği haklar ve sorumluluklar konusunda aile üyelerini eğitmek.

En iyi adayın seçilmesi ve eğitilmesi sürecin önemli bir parçasıdır.(Ward, 1988;105) Varisin kariyerine nail olması, bireysel ve yaşamsal ihtiyaçların firma içerisinde sağlanması fırsatlarının verilmesi, şirkette tatminkar bir çalışma oluşması için hayati önemdedir. Özellikle varisler kariyer ihtiyaçlarına nail olmak, kendileri olmak, keşfetmek, dengeyi aramak şanslarının verilmesini isterler.(Handler,1992;36) Eğitim formal eğitim olabileceği gibi meslek içi eğitimde olabilir. Bir aile üyesinin kendi pozisyonunu kazanması gerekliliği durumunda varisin üstleneceği sorumlulukların derecesi, yaptığı işlerdeki performansa bağlı olarak kolayca ölçülebilir. Bununla ilişkili olan şey şirket sahibinin zamanı, çabası ve delege etme kapasitesidir. Sonraki neslin de yetenekleri ve işi yapmaya yönelik bütüncül yeteneğidir. (Lansberg,1988;25) Bireyin değerlendirilmesinde performans değerlendirmesi ve takdir etme yer almalıdır. Bu resmi kariyer geliştirme sürecinin bir parçası olabilir. (Danco,1982;45)

Devretme planının en önemli kısmı, tüm aile üyelerinin bir araya gelerek ortak vizyonu oluşturma sürecidir. İşletmenin geleceğinin görüşüldüğü, değişen bireysel roller ve ailenin işletmeyle ilgili hayallerinin saptandığı bir süreçtir. Gelecek kuşak yöneticisinin seçimi ve yetiştirilmesi bu aşamada kritik bir noktadır. Gelecek kuşak yöneticide olması gereken yönetsel, teknik ve iletişimsel beceriler saptanarak uygun aday yöneticiler belirlenir ve seçim yapılır.(Günver,2002;52-66) Aile konseyinin oluşturulması bu süreç için önemlidir. Çünkü aile konseyi sayesinde aile üyeleri kendi aralarında devir konusunu rahatça konuşabilir, aile direncine karşı koyabilirler. Devir sürecinde yönetim kurulunun da aktifleştirilmiş olması önemli olumlu bir etkidir. Aynı zamanda aile üyeleri işte aktif olarak çalışmak konusunda cesaretlendirilmelidir.

2.5.5.Aile İşletmelerinde Çatışma Yönetimi

Bir aile işletmesinin başarısı ve sürekliliğinde güçlü değerler ve bağlar, çok önemli bir kaynaktır. Ancak, bu güçlü bağın önündeki en büyük engeli çatışmalar oluşturmaktadır.(Alayoğlu,2003; 104) Aile işletmeleri, yapıları gereği çatışma potansiyeli taşımaktadır. Bu çatışmaların yoğunlaştığı alan, aile ile işletmenin kesişim alanı olmaktadır. Bu alanın yönetiminde başarılı olmak demek aile işletmelerinin yönetiminde az çatışma çıkması demektir. Aile işletmelerindeki çatışmalar şu başlıklar altında sıralanabilir; görev çatışmaları, süreç çatışmaları, ilişki çatışmaları. Görev çatışmaları, işi büyütme, yatırımları yönlendirme, iş hayatı ile aile hayatına ait görevleri birlikte yerine getirme konularında ortaya çıkmaktadır. Süreç çatışmaları, sistemli planlar yerine babadan görülen yöntemlerle çalışılması, yetki ve sorumlulukların sınırı, finansal faaliyetler ve istihdam alanlarıyla geniş aile çevresinin müdahalesi,yakınları kayırma, aile dışı çalışanlarla ilişkiler, kuşaklar arası değer ve kişilik farklılıkları gibi konulardan kaynaklanmaktadır. Aile üyelerinin genelde birbirine güvendikleri ve etkin iletişime önem verdikleri dikkate alındığında çatışmaların işletmenin lehine olacak şekilde çözümlenmesi sağlanabilir. Çatışma yönetiminde kullanılabilecek yollar çok sayıdadır. Ancak, aile işletmeleri söz konusu olduğunda çözüm yolları olarak kurumsallaşma, eğitim ve danışmanlık desteği almak ve iyi iletişim kurma konuları öne çıkmaktadır. (Torun, Ercan, 2006;39)

3. BÖLÜM

TÜRK AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAK ÇATIŞMALARININ VE KURUMSALLAŞMAMA NEDENLERİNİN REEL İŞLETMELER ÜZERİNDE ARAŞTIRILMASI

3.1.Araştırmanın Amacı

Ülkemiz ve dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin kuruluşundaki en büyük amaç başarılı bir şekilde pazar payını büyütürken nesilden nesle aktarılmasıdır. Ancak zıt unsurlardan "aile" ve "işletme" kavramlarının bir araya gelerek oluşturduğu aile işletmelerinde karmaşık yapı nedeni ile kuşaklar arası çatışmalar yaşanmaktadır. Bu çatışmalar işletmenin başarı oranına ve sürdürülebilirliğine zarar vermektedir. Birbirine geçmiş aile ve işletme yapısı birbirini sürekli olarak etkilemek ile birlikte duygular yerini akıla, ilişkiler yerini sonuçlara ve birlik beraberlik yerini rekabete bırakmaktadır. Bu karmaşık yapı içerisinde aile işletmesi olarak faaliyet göstermenin ve kuşak çatışmalarının kurumsallaşma yönünde önemli engeller oluşturduğu görülmektedir. Bu araştırmanın 3 önemli amacı vardır;

-Türk Aile işletmelerinde yaşanan kuşak çatışmalarının spesifik örneklerle incelenmesi

-Türk Aile İşletmelerinin mevcut kurumsallaşma durumu ve tutumunun saptanması

-Türk Aile İşletmelerinde kurumsallaşamamanın nedenlerinin incelenmesi ve kuşak çatışmalarının etkisinin belirlenmesi.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Çalışma Grubu

Araştırma tekstil, kimya, otel, dış ticaret, eğitim, turizm, finans, inşaat, akaryakıt, madencilik, altın vb. sektörlerde faaliyet gösteren 15 aile işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu aile işletmelerinde en çok hangi konularda kuşaklar arasında çatışmalar yaşandığı örneklenmiş, kurumsallaşma konumları ve kurumsallaşamama nedenleri incelenmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan işletmelerden 5 tanesi 1.kuşak, 7 tanesi 2. kuşak, 2 tanesi 3. kuşak, 1 tanesi 4. kuşak kontrolünde faaliyetine devam etmektedir. 11 işletmenin yapısı kurumsal değilken, 3 işletme yarı kurumsal yapıda ve 1 işletme tam kurumsal yapıdadır. 11 işletme mülkiyet olarak kardeş ortaklığında, 2 işletme kurucu kontrolünde, 2 işletme kuzen konsorsiyumu mülkiyetindedir.

Tablo 3.1. Araştırmanın Çalışma Grubu

SIRA	İŞLETME	ŞAHIS	KUŞAK	İŞLETME YAPISI	MÜLKİYET
1	KARKON TEKSTİL	CELİL ÇELİK	1.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
2	ŞAHİNLER GRUP	FARUK ŞAHİN	3.KUŞAK	YARI KURUMSAL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
3	TAHA İPLİK	TAHA YASIN KAYA	2.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
4	TAMARA RESTAURANT	HARUN AKBULUT	2.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
5	TAHİROĞULLARI GRUP	KEREM TAHİROĞULLARI	1.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
6	SORRİSO GRUP	MEHMET UÇAR	1.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI	MESUT AYDIN	2.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KUZEN KORSORSİYUMU
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	YEŞİM MERTER	1.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	VEYSEL TEMİZ	3.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KUZEN KORSORSİYUMU
10	MENDO İÇGİYİM	ESRA ALYÜZ KOYMAT	2.KUŞAK	YARI KURUMSAL	KURUCU KONTROLÜNDE
		BÜŞRA ALYÜZ KARAKURT	2.KUŞAK		
		ETHEM ALYÜZ	2.KUŞAK		
11	KARANFİL GRUP	MURTAZA KARANFİL	2.KUŞAK	YARI KURUMSAL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
12	YETİŞKİN GRUP	YUSUF YETİŞKİN	4.KUŞAK	KURUMSAL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
13	RAKE GİYİM	İRFAN ÖZER	1.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
14	KENT BETON	BARAN KARAKURT	2.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
15	VERKA TEKSTİL	RECEP VERGİLİ	2.KUŞAK	KURUMSAL DEĞİL	KURUCU KONTROLÜNDE

3.3.Araştırmanın Yöntemi

Her işletmenin ve ailenin yapısının birbirinden çok farklı olması nedeni ile örneklenecek olayların anket vb. yöntemler ile kalıplandırılmasının bu konuda sağlıklı bilgi toplamaya engel olacağı düşünülmüştür. Görüşme yöntemi ile veri toplamanın daha geniş bir alana hitap etmesi, öznel konularda daha verimli olması, söylenenlerin gerçek, derinlemesine anlamlarının incelenebilmesi, karanlık noktaların anında sorularak aydınlatılabilmesi nedeni ile nitel bir araştırma yönetimi olan '' derinlemesine mülakat ve görüşme'' yöntemi ile araştırma yapılmasının daha verimli olacağına karar verilerek bu teknik kullanılmıştır. Ayrıca bu yöntem ile yapılan araştırmalarda soruların gerçek muhatapları tarafından cevapladığına emin olmak ve yapmacık, gerçeği yansıtmayan cevapların ayıklanabilmesi olacağı sebebi ile güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünülmüştür.

3.4.Veri Toplama Yönteminin Geliştirilmesi

Araştırmanın sınırlarının belirlenebilmesi adına görüşme yöntemini yapılandırmanın doğru olacağı düşünülmesine rağmen, spesifik örneklerin toplanabilmesi içinde belirlenen soru başlıklarının alt soruları işletme ve aile yapısına göre doğaçlama gelişmesinin daha başarılı olacağına kanaat getirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi; yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, yapılandırılmamış görüşmeler kadar sınırsız değildir. Araştırmacıya konu ile ilgili veri toplarken hem konunun sınırlarını aşmadan, hem de esnek bir şekilde veri toplama imkanı vermektedir. Bu sebeple yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile araştırma yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde ana soru başlıkları ve görüşme yapılacak işletmeler belirlenmiştir. İşletmeler ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır. Görüşmede kullanılan ana soru formu Tablo 3.2. de belirtilmiştir.

Tablo 3.2. : Veri Toplama Yönteminin Geliştirilmesinde Belirlenen Sorular

1-İşletme de görev alan kaçınıcı kuşak aile bireyisiniz?
2-İşletmenin mülkiyet durumu ve kurumsallık derecesi nedir?
3-İşletmede yaşanan kuşaklar arası çatışmaları örneklerle açıklayınız. İşletmede yaşanan bu kuşak çatışmalarının işletmeye ve aileye etkileri nelerdir?
4-Kurumsallaşmanın işletmenize ve aile ilişkilerine olası olumlu/olumsuz etkileri nelerdir?
5-Kurumsallaşmanıza engel olan sebepler nelerdir? Kuşak çatışmalarının kurumsallaşamamaya etkisi nedir?
6-Kurumsallaşmak isterseniz aile yapınızın buna uygunluğu nedir?
7-İşletmeniz kurumsallaşırsa kaçınıcı nesle kadar, kurumsallaşamaz ise kaçınıcı nesle kadar aile mülkiyetini ve bütünlüğünü koruyarak devam edebilir?

Bu görüşmelerde araştırma ile ilgili bilgiler belirlenen aile şirketi hissedarları ile görüşülerek, 01 Aralık 2017 – 20 Aralık 2017 tarihleri arasında toplanmıştır. Her bir işletme ile görüşme süresi ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Görüşmecilerin izni alınarak veri kaybını önlemek için ses kaydı alınmıştır. Daha sonra ses kayıtları görüşmecilere dinletilerek çıkarmak veya eklemek istedikleri kısımlar tekrar düzenlenmiştir. Ses kayıtları Microsoft programlarından yararlanılarak bilgisayar ortamına yazılı olarak aktarılmıştır. Konu ile ilgili kısımlar birebir alıntı ile düzenlenildikten sonra, ilgili görüşmecinin onayı alınarak teze yazılı olarak aktarılmıştır.

Katılımcıların kendilerini huzurlu hissedebilmeleri ve görüşlerini açıkça belirtebilmeleri için gerekli ortamın sağlanmasına özen gösterilmiş ve bu

sebeple kendi işyerlerinde görüşme tercih edilmiştir. Görüşmelerde araştırmanın kapsamı ve genel amacı ile ilgili bilgi verildikten sonra, öncelikle kişilerin ve işletmelerin konumu tanımlanmış, daha sonra yaşanan kuşak çatışmaları ve kurumsallaşma çabaları sorulmuş, son olarak kurumsallaşamama nedenleri incelenmiştir. Görüşmelerde bilgi güvenilirliğinin sağlanması adına katılımcıların soruları cevaplarırken araştırmacıdan etkilenmemesine özen gösterilmiştir.

3.5.Görüşmelerin Aktarılması

Yapılan görüşmelerde alınan ses kayıtları dinlenerek görüşmenin ilk aşaması olan işletmenin ve şahısların konumlandırılması özet olarak aktarılmış, görüşmenin ikinci ve üçüncü aşaması olan yaşanan kuşak çatışmaları ve kurumsallaşma çabalarında yaşanan işletme ve aile içi olaylar, kurumsallaşamama nedenleri katılımcıların sözlerinden birebir alıntı yapılarak, "... " tırnak içinde gösterilmiştir.

3.5.1.Karkon Tekstil

Mardin'in Nusaybin ilçesinde 14 çocuğunun geçimini küçük bir terzi dükkanından sağlayan, dönemin en iyi terzilerinden birinin oğulları olmanın verdiği imkan ile çıraklıktan yetişen 4 erkek kardeşin küçük bir sermaye ile kurduğu bir tekstil fabrikası Karkon Tekstil ortaklarından Celil Çelik ile yapmış olduğumuz görüşmede işletmelerini ve aile ilişkilerini inceledik. 1980 ihtilali sonrası aile üyeleri İstanbul'a göç ediyor, ellerindeki sermaye ile bir makineli bir atölye kurarak başlıyorlar. Dönemin olumlu ticaret şartları ile 200 makineli, kendi mülkiyetleri olan bir binada, 250 kişilik istihdamı olan iyi bir fabrikaya ve aile işletmesine dönüşüyor. Personel istihdamının tercihlerinde profesyonelliğe bakılmadan, aile ile bağı olan kişilerin istihdam edildiği bir işletme olarak tanımlıyor. Büyük ağabeyin her zaman çok merkezîyetçi bir

yönetim tarzına sahip olduğunu, yönetim ve finans kaynakları konusunda diğer kardeşlerin çok söz sahibi olmadığını ve ağabeylerinin kararlarını sorgulayamadıklarından bahsetti; " Aile ve işletme terimlerini hiçbir zaman birbirinden ayıramadık. Aile içerisinde yaşanan bir problemten dolayı birbirimize olan kızgınlığımız, kırgınlığımız işyerinde alınacak kararlarda güç savaşına dönüşüyordu. 4 Kardeş ortak olmamıza rağmen yönetim, müşteri ilişkileri ve finans ağabeyimin alanıydı, personel yönetimi benim alanımdı, diğer iki kardeşim personel vasfında görev almaktaydılar. Ben personelde disiplini sağlamak adına bir kural koyduğumda, aile ile bağı olan personel o kuralı çiğnediğinde, ağabeyim müdahale etmeme izin vermiyordu. Sovyet Birliği'nin dağılması ile Türkiye'de oluşan tekstil potansiyelinde işletmemiz açısından oluşan en önemli ve büyük fırsat; sadece başka markaya fason dikim yapmak yerine mağaza açıp kendi malımızı dikmek ve satmak konusunda fikirlerimi ısrarla savundum. Diğer 2 kardeşimin de beni desteklemesine rağmen, ağabeyim bunun gereksiz olduğunu ve gelirimizin bize yeterli olduğunu dile getirdi. Monarşik bir yönetim tarzımız olduğundan onun söylediği oldu. Ancak gelir sadece ona yetiyordu, kazancımız çoktu, diğer 3 kardeş cüzi maaşlar ile çalışırken ağabeyimiz ortak gelirimizi istediği gibi kullanabiliyordu. Bu durum eşlerimiz arasında, özellikle çocuklarımız büyüdükçe ciddi problemler oluşturmaya başladı ve zamanla işletmemiz bu depremlerle sarsıldı. Sonuç olarak geldiğimiz nokta sermayelerin kardeşler arasında eşit dağılımını gerçekleştirdik. Şirketimiz hala tek bir isim altında olsa da hepimiz farklı bir bölümü devraldık ve şuan herkes kendi iş alanında tek olarak devam ediyor. Piyasanın en güçlü işletmelerinden biri iken aile içi monarşik yönetim tarzı, kuşak çatışmaları ve kurumsallaşamamız yüzünden hem aile ilişkilerimiz görüşemeyecek kadar bozuldu, hem de iş gücümüzü kaybettik. "

3.5.2.Şahinler Otel Grubu Ve Tekstil Kimyasalları Fabrikası

Şahinler Grup yönetim kurulu üyesi ve ortaklarından Faruk Şahin ile işletmelerini aile işletmesi olarak değerlendirdik. Atalarından gelme Manisalı tüccar bir aile. Babaları mesleğe ilk olarak babasından kalma ve 3 kardeş olarak ortak oldukları kimyasal fabrikası ile sektörde faaliyet gösteriyor. Ancak kardeşlerin ilk çocuklarının büyümesi ve işletmede görev alması ile birlikte araları açılıyor ve ortaklık sonlanıyor. Ortaklığın bitmesinin sebebi ise Faruk beyin babasının işletme yönetimini çocuklara devrederek kardeşlerin danışman olarak kalmasını istemesine diğer kardeşlerin karşı çıkması ve çocuklar arasında eşit olmayan bir dağılım şekliyle sonuçlandırmak istemelerini söylüyor. Faruk bey bu olay olduğunda çocukluk döneminde olduğunu ancak kendisine çok ciddi bir ders olduğunu dile getirdi; " Babam o dönem her ne kadar yönetim devrinden dolayı kardeşleri ile ayrılmış olsa da sağlığı elverdiği sürece yönetime sürekli olarak müdahaleci oldu. Aile işletmesi olmanın verdiği karmaşa en büyük ağabeyimin evlenmesine kadar devam etti. Herkes her işle ilgilenirken aramızda rol karmaşası yaşanıyordu, öngörülerimizi aramızdaki kuşak farklılıkları dolayısı ile uygulayamıyor veya babamızın müdahaleleri ile oluşan anlaşmazlıklar işletmeye ufak çaplı zararlar veriyordu. Ağabeyimin evlenmesi ile gelir dağılımı değişti ve bunun ilerde diğer kardeşlerin evlenmesi ile aile içi ilişkilere de yansıtacağını düşünerek bir öneride bulundum. Herkesin gelir dağılımı statüsüne göre (evlilik, çocuk sayısı, öğrenci olma durumu vb) yapılacaktı. Ama en önemlisi herkesin görev alanı birbirinden ayrıştırılarak, kuşakların birbirine müdahalesinin yaratacağı krizleri engelleyip, iş yeri disiplinini sağlamayı hedefledik. İlk etapta çok başarılı olamadık, ancak daha sonra diğer kardeşlerinde evlenmesi ile aileye yansımalar arttı. Bu durumu çözmek, birlik beraberliği bozmamak adına kardeşlerimizle kurumsallaşma kararı aldık. Öncelikle kardeşler olarak görev alanlarımızı net olarak çizdik. Gerektiğinde, talep edildiğinde bütün kardeşler birbirlerine destek olmak şartı ile herkesin görevi belli idi. Kimse diğerinin görev alanına müdahale etmedi. Herkes görev alanında uzmanlaştığı için kontrol, organizasyon, koordinasyon ve yönetim çok daha kolaylaşmıştı. Sonrasında bir yönetim kurulu oluşturduk. Bu yönetim kurulunda sürekli kısa ve uzun vadeli

planlamalar yaptık. Bu yönetim kurulunda görev alanı olan kişinin konu ile ilgili kararlarda 2 oyu olmasının daha doğru olacağına kanaat getirdik. Ama tüm kararlarda oy çoğunluğu olması şarttı. Sonrasında gelir dengesi olması ve aile içi eş ve çocuklarda kıskançlık, rekabet duygusunun oluşmasını engellemek adına herkese eşit oranda bir maaş bağladık. Bu durum zaman zaman sıkıntı yarattı, burası bir aile işletmesi ve henüz tam anlamı ile kurumsal bir yapıda değil. Esneklik olması gereken durumlar oldu. Örneğin; ihtiyaç olduğunda bir kardeşin daha fazla nakit kullanması gerekebilirdi. Bu konuda şu şekilde bir çözüm geliştirdik; ihtiyacı olan o nakdi kullanabilirdi. Yıl sonunda diğer kardeşlerin nakit dağılımını en çok nakit çekimi yapan kardeşin tutarına eşitleme kararı aldık. Bu durumun bir rekabete dönüşmemesi için kar paylarının dağıtılması veya yatırım olarak kullanılmasına yönetim kurulunda karar verilmesinde anlaştık. Ailede çocuklarımızın büyümesi ile bir devir planlaması yapmaya karar verdik. Her aileden bir erkek çocuğu işletmede görev alabilir, diğer çocukların babalarından olan payları bakidir ancak diğer çocukların uzmanlaştıkları meslek dallarında kendilerine sağlanacak ufak çaplı bir sermaye ile eşitlik dengesi kurmaya çalıştık. Ancak işletmede çalışacak olan çocuklarımızın öncelikle kendilerinin istekli ve konu ile ilgili eğitim anlamında donanımlı olması şarttı. İşletme içerisinde en alt kademede görev alarak yetiştirmeyi tercih ettik. Yakın zamanda ben ve kardeşlerim işletmede danışman olarak göreve devam etmeyi; bizden sonraki nesle devretmeyi düşünüyoruz. Onlara karşı bu süreçte müdahaleci ve merkeziyetçi olmadık. Hata yapmalarına izin verdik. Onlara verilen görevlerde inisiyatif alma hakları vardı. Ayrıca bir aile meclisi oluşturduk. Dönem dönem ailenin küçük büyük tüm bireylerini toplayıp şuan içinde bulunduğumuz durumu, planlamalarımızı anlattık ve görüşlerini aldık. Örneğin; ailenin küçük üyelerinden birinin otellerimizin mini club bölümü ile ilgili önerileri çok dikkat çekiciydi ve değerlendirdik. 2015 yılında yaşanan turizm krizi bir çok otelin sonunu getirdi. Ama biz kardeşlik ve ortaklık sınırlarını çizerek, yönetim ve finansman konusunda hak ve eşitlik dengesini sağladığımız için aile içi krizleri ve kuşak çatışmalarını kontrol altına alabildik. Bu krizi öngörerek işletme çıkarları doğrultusunda tedbirler aldık. Kardeşlik ve ortaklık sınırlarınızı hakkaniyetli olarak çizdiğinizde, şeffaf olduğunuzda aile ve işletme çıkarları ortak paydada birleşiyor. Ona olan bana da oluyor. Hem aile, hem işletme yükselen bir ivme

gösteriyor. Şuan yarı kurumsal bir yapıya sahibimiz. Bizden sonraki nesil bu yapı ile devam edebilir ancak yarı kurumsal yapı ile işletmenin torunlarımızı görememe ihtimali yüksek. Bu sebeple başlattığımız kurumsallaşma hareketini devam ettiriyoruz. Varis planı ve yönetim devri konularını yazılı olarak hazırlamayı düşünüyoruz. Ayrıca profesyonel bir danışmanlık hizmeti almak için araştırma sürecindeyiz. Kadrolarımızı profesyonelleştirme eğilimindeyiz. Eksik kalan noktalarını da bizden sonraki neslin tamamlamasını öneriyoruz ve dile getiriyoruz. ”

3.5.3. Taha İplik

1993 yılında babası tarafından kurulan, iplik üretimi ve üretimde kullanılan makine yedek parçalarının imalatı alanında faaliyet gösteren ve bugüne kadar baba yöneticiliğinde devam eden Taha İplik ortaklarından Av. Taha Yasin Kaya ile işletmelerini, kuşaklar arasında yaşanan problemleri ve kurumsallaşma gereksinimlerini değerlendirdik. Taha bey ailenin en büyük erkek evladı olması ve hazırda bulunan bir aile işletmeleri olması nedeni ile aile baskısına direnç gösterse de işletmeye müdahil olarak mesleğinden vazgeçmek zorunda kalmış. ” Aile işletmesinde görev almanın emek verilmiş ve belirli refah düzeyine getirilmiş bir işletmeyi devralarak daha ilerilere taşımaya olanak sağlaması şeklinde olumlu tarafları olduğu gibi psikolojik olarak ve aile ilişkileriniz anlamında ciddi yıpranmaları da var. Geleneksel, tutucu ve merkezîyetçi bir yönetim tarzına sahip kurucu üyeler her ne kadar çocuklara işletmeye dahil olup, bayrağı devralma görevi ile ilgili baskı yapsalar da yönetim ve yetki devri konusunda tezat bir ısrar gözlemleniyor. Kurucu üye yoktan var ettiği işletmeyi öyle benimsiyor ki kendisi ile bütün bir parça olarak görüyor. Nasıl ki bir insan herhangi bir uzvundan vazgeçemez oda işletmesinden vazgeçemiyor. İşin her alanında kontrolün kendisinde olmasını istiyor. İşletmeye yeni giren nesil değişen dünya dinamiklerine, piyasa şartlarına, teknolojik gelişmelere, rekabet ortamına uyum sağlamayı istediğinde bu duruma üst kuşak bilinçsizce karşı çıkıyor. Çünkü kurucu üye işletmeyi kurarken izlediği yolun başarı sağlaması ile egoist bir yaklaşımla kendi

stratejisinin en doğru strateji olduğunu düşünüyor. Değişken çevre faktörlerini göz ardı ediyor. Bu konuyu şu şekilde örnekleyebilirim; ben işletmede görev almaya başladığımda bir web sitemiz ve online satış sistemimiz yoktu. Bu günümüz ticari hayatında olmazsa olmaz. Bu durumu babama kabul ettirebilmek için bir ay boyunca gerek evde, gerek iş yerinde ciddi savaşlar verdim. Bu onun açısından gereksiz bir maliyetti, ama yılsonunda internetin işletmemize ciro katkısı yadsınamayacak derecedeydi. Üst kuşak ve alt kuşak arasında işletmedeki organizasyon, yönetim, girişim konularında fikir ayrılıklarından doğan çatışmalar aileye yansıyor. İşletmede görev almayan aile üyeleri de psikolojik olarak bu süreçten etkileniyor. İşletme içerisinde bu boşlukları fark eden personelde ikinci kuşağa karşı bakış açısı değişerek otoritenin sarsılmasına ve iş işleyişlerinin zarar görmesine sebep oluyor. Dinamik ikinci nesil işletmeye fayda sağlayacak alanlara çaba harcayarak işletmeye performans katabilme imkanını, aile bireylerine kendini ve öngörülerini kanıtlama konularına gereksiz bir çaba harcayarak ziyan ediyor. Profesyonelleşemeyen kurucu üyeler rol karmaşası yaşayarak işyerinde de “ baba ” olmaya devam ediyorlar, şahsi değerlendirmeler ile duygusal yaklaşımlarla ilişkileri devam ettiriyorlar. İkinci nesle güven ve yetki devri işletmenin uğradığı zararlar ile oluşuyor. Buda ilerlemeyi ve büyümeyi engelliyor. İşletme ve aile daha iyi yerlere gelebilecekken fırsatları değerlendiremiyor. Kurumsallaşmaya birinci nesil karşı çıkmakta, ancak ikinci nesil kurumsallaşmadan rekabet gücü elde edemeyeceğine inanıyor, işletmeye kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğin ve rekabet edebilmenin tek yolu olduğunu düşünüyorum. Bir avukat olarak gözlemlediğimde iş bölümleri ayrıştırılmış, profesyonel kadrolar ile istihdam edilmiş, nepotizmin olmadığı, organize olabilmiş, kurucunun veya işletme sahibinin danışman olarak görev aldığı, kendi kendini yöneten kurumsal işletmelerin hedeflerine ulaşabildiğini görebiliyorum. Bunu ikinci neslin sağlıklı bir şekilde hayata geçirebilmesi için; kurucu üye hayatta ve yönetimde iken eşzamanlı olarak işletmede bir yönetim kurulu, ailede bir aile meclisi oluşturması, buralarda herkesin görüşünü alarak ve herkesin onayından geçerek, hakkaniyetle, işletme ve aile mülkiyeti, miras paylaşımı ve yönetim devri planlanmalı, bir aile anayasası oluşturulmalıdır. Tüm bunların yasal prosedürlere uygun olarak ve yazılı olması gerekir. Bu durumda kurucu üyenin vefatından sonra doğabilecek ihtilaflar ortadan

kaldırılacak, aile ve işletme çıkarları ortak noktada birleştirilecektir. İşletme için uzun ve kısa vadeli planlar aile ve işletme kavramlarını birbirinden sağlıklı bir şekilde ayırıştıracaktır. Yasal olarak vefat sonrası tüm paydaşların eşit hakları olduğu bulunmakta, ancak işletmede faaliyet gösteren aile bireyi ile diğer aile bireylerinin eşit haklara sahip olması doğru değil. O aile bireyinin psikolojik ve fizik olarak yıpranma payı ve sorumlulukları daha fazla. Aile kültürümüz ve yasalarımız buna elverirse de hakkaniyetli bir yaklaşım olduğuna inanmıyorum. Cinsiyet, yaş gözetmeksizin bu konuda kişinin kendi isteğine danışılarak, kişilik, donanım, yaşam tarzı ve hayata bakış açısı vb. kriterler değerlendirilerek, en uygun bireyin yönetimi devralmasını başarabildiğimizde işletme ömürlerinin daha çok uzayacağına inanıyorum.”

3.5.4.Tamara Restaurant

Doğma büyüme Sultanahmet esnafı olan bir aile işletmesi Tamara Restaurant'ı ikinci nesil ortaklarından Harun Akbulut ile aile işletmesi olarak değerlendirdik. “Kuzen ortaklığından bölünerek kurulan bir işletme. 2005 yılında eğitim hayatlarımızın bitmesi ve babamların kuzen ortaklığının bitmesi ile eşzamanlı olarak babamızla birlikte bu girişimde bulduk. Aile işletmesi girişiminde bulunmamızın sebebi aile olmanın getirdiği birbirine karşı güven, birbirini iyi tanıma, özverili çalışma, yardımlaşma, birlikte güçlü olma duygularıydı. En önemlisi de bağımsız olma ve geleceği denetleme isteğiydi.

Kuruluş aşamasında hisseler, gelir oranları eşit paydada dağıtılarak başladık. Hiçbir zaman burada yaşananları ailedeki diğer bireylere yansıtmadık. Zamanla yeteneklerimiz ve isteklerimiz yönünde doğal bir görev paylaşımı yaşandı ve birbirimizin görev alanlarına tavsiye dışında müdahalelerde bulunmamaya özen gösterdik. Bu konuda babam çoğu zaman bize karşı saygılı ve güvenli davranırsa da babamızla yaşadığımız kuşak farkından kaynaklı fikir ayrılıkları tabii ki oldu. Genellikle iş işleyiş süreçleri ve organizasyon ile alakalıydı. Bazı dönemlerde müdahalelerde bulunduğu aile kültürümüz gereği kendisine karşı çıkmadık, küçük çaplı müşteri ilişkilerimizde bu konuda zararlar gördük.

Kaçırdığımız fırsatlar da oldu. Ama genel olarak işletme ile ilgili kararlarda hepimiz birbirimizin görüşlerine önem verdik ve değerlendirek birlikte karar verdik. Onun tecrübelerinin bize katkısı çoktu ama hata yapmamıza izin vererek bizimde tecrübelenmemize imkan verdi. İleride bizimde çocuklarımızın erişkin olması ile eğer aralarında aynı uyumu sağlayamazsak kurumsallaşmak zorunda kalacağımızı düşünüyorum. Bizim için önemli olan aile ilişkilerimizi olumsuz yönde etkilemeden işletme sürdürülebilirliğini sağlamak. Çünkü işletmemiz bizim için bir aile bireyimizden farklı değil.”

3.5.5.Tahiroğulları İnşaat Ve Otelcilik

Diyarbakırlı 3 erkek kardeşin kurduğu inşaat sektöründe ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeyi Kerem Tahiroğlu ile değerlendirdik. “Kuruluş aşamasında sınırları çizilmemiş bir işletmeydik. Gelir dağılımları özgür bırakılmış ancak yönetim ve yatırım kararları konusunda birlikte hareket eden bir aile yapımız vardı. Aile çıkarlarımız her zaman işletme çıkarlarının önündeydi, Ailedeki kültürümüz işletmede devam etmekte ciddi bir rol karmaşası yaşamaktayız. Evlilik ve çocuklarımızın büyümesi aşamasında aile içinde ciddi problemler yaşanmaya ve aile ilişkileri zarar görmeye başladı. Gelirleri ayırsak da yönetimde hala birlikteyiz. Ancak aile kültürümüz ve aile çıkarlarımız işletmemizin önünde. Aramızdaki kuşak farklılıklarını aşamadığımız, çatışmaları yönetemediğimiz, aile ve işletme çıkarlarını ortak paydada birleştiremediğimizden profesyonelleşemedik, organizasyon, denetim, koordinasyon, planlama konularında odaklanamadık. Kurumsallaşma yapısını oluşturma sürecinde aile içerisinde geri dönüşü olmayacak zararlar doğma riskini öngörerek bu konuyu rafa kaldırdık. İşletmemizin çocuklara devri ile parçalanacağından eminiz. Bu sebeple biz hayattayken işi geliştirip, büyütmek, sürdürülebilirliği sağlamak yerine yatırım yapmaya yöneldik. Mecburi devir süreci ile miras dağılımı yasalar çerçevesinde gerçekleşecek. Umarım aile bağlarımız bu süreçten en hafif yaralarla çıkar.”

3.5.6.Sorriso Otel Ve Restaurant İşletmeciliği

Doğu Beyazıt'ın köylerinde çiftçilik ve hayvancılıkla uğraşan bir ailenin gençlerinin büyük şehre göç etmesi, çekirdekten yetişen 3 kardeş ve diğer kardeş adına yeğenleri ile birlikte kurdukları işletmeyi yönetim kurulu üyesi ve işletme ortaklarından Mehmet Uçar ile birlikte inceledik. '' Karmaşık bir aile yapısı ile kurduğumuz işletmemizde birliğin ve aile olmanın katkıları ile bu günlere geldik. Bu gerçeği inkar etmek mümkün değildir. Ancak işletme büyüdükçe ve aile genişledikçe işler karışmaya başlıyor. Çokseslilik işletmeye ciddi zararlar veriyor. İnsan doğası gereği bakış açısı, çıkarlar değişiyor. Jenerasyon farklılıkları işletmeye zarar vermeye başlıyor. Dolaylı olarak ailede bu durumdan zarar görüyor. Çünkü ailenin en temel mülkiyeti ve geçim kaynağı işletme. Bu farklılıkların en çok hissedildiği alanlar bizim jenerasyonun tutucu tavırları, yönetim anlayışı, aşırı kontrolcü yapısı. Hepimizin evlenmesi ile birlikte çatışmalar hissedilmeye, kuşak farklılıkları daha net hissedilmeye başlandı. Bu noktada kurumsallaşma adına bir adım attık hisse payları ve gelir paylaşımını yazılı olarak hayata geçirdik. Ancak aile ilişkilerimiz bu süreçte çok sarsıldığı için devamında başarılı olmadık. Bir aile işletmesi olmak işletme açısından ve aile açısından çok ağır bir psikolojik yük. Bu çatışmaları kontrol altına alamamak çoğu zaman ailenin ve işletmenin sonunu getirebiliyor. Çocuklarımız eğitim hayatlarının bitmesi ile aktif olarak işletmede ve yönetim kurulunda etkin rol almaya başladılar. Onların dile getirdiği ilk konu çocukluklarında şahit oldukları problemlerin önlenmesi adına kurumsallaşarak güçlenmekti. Biz aile büyükleri bunun aile yapısına aykırı olduğunu düşünerek direnç gösterdik, bu konu uzun zaman aile meclislerinde ve yönetim kurulumuzda tartışıldı. Ortak paydada buluşarak bunun aile ve işletme çıkarlarına hizmet edebilecek en iyi yöntem olduğuna karar kıldık. Bu konuda gençlerimiz ciddi adımlar attı, kadrolarda profesyonel istihdam, teknolojik yenilikler, şirket içi yasal düzenlemeler, yeni bir kurum kültürü, iş bölümü oluşturdular. Bu sayede daha koordine ve verimli çalışıldığını bize de kanıtlamış oldular. Onlara bu konuda olumsuz tutumumuzda ısrarcı davranarak zaman kaybetmek yerine izin verseydik belki de turizm sektöründe yaşanan 2015 yılındaki krizi çok daha az zarar ile geçirebilirdik. Çünkü gördük ki 2015

yılındaki kurumsal aile şirketleri kurumsal olmanın verdiği profesyonellik ve aile şirketi olmanın verdiği birlik gücü ile piyasadaki konumlarını korudular. Şu an yönetim kurulumuzun en önemli gündem maddesi tam kurumsallaşma. Bu konuda uzun vadede yazılı bir miras planı, aile anayasası oluşturma gibi gündemlerimiz var. Etkin bir aile meclisimiz var ve şuan konumuz aileye ve işletmeye şapka olabilecek ikinci nesildeki en doğru kişinin yönetimin tam yetkilisi olarak görevlendirilmesi ile ilgili seçimdir. Kurumsallaşma zaman gerektiren bir süreçtir. Ancak ailenin ve işletmenin sürdürülebilirliği için kaçınılmazdır.”

3.5.7. British Time Eğitim Kurumları

Bilgisayar program yazılımcılığı mezunu yaşları aynı olan dayı ve yeğenin birlikte bilgisayar eğitimleri veren küçük bir kurum olarak kurulan işletme 20 yıllık sürecinde sektör ihtiyaçlarının değişimi ile dil eğitimi konusuna işletmesi. Şuanda sektör liderlerinden olan kurumun yönetim kurulu üyesi ve ortaklarından Mesut Aydın ile işletmelerini kuşak çatışmaları ve kurumsallaşma yönünde değerlendirdik. ” Kurucu dayı yeğen olsak da işletmenin büyümesi ile diğer aile üyeleri de gerek ortak olarak gerek personel olarak işletmeye dahil olması ihtiyacı oluştu. Kurumun yapısı gereği yarı kurumsal bir yapımız olması gerekiyordu. Bu yüzden aile üyelerinin katılımı ile ortaklar arasında görev ve finansal eşitlik alanı oluşturularak göreve başladılar. Personel olarak aramıza katılanlar aile bağı olduğu için yetki veya finansman konusunda ayrıcalıklı olmadılar. Sektörümüzün getirdiği zorunlulukla çalışanlarımızda profesyonel kadrolar istihdam etmek zorundaydık. Ancak tam kurumsal yapının batıdan gelen bir kavram olması dolayısı ve ülkemizin kültür yapısının, ticaret sürecinin buna uygun olmadığını düşünüyoruz. Daha önce tam kurumsal yapıya geçişi denedik. Ancak bunun personel motivasyonunu ve iş işleyişlerini olumsuz olarak etkilediğini gördük. Aile işletmelerinde kuşak farklılıkların yarattığı fikir ayrılıkları en çok radikal ve köklü değişimlerde ortaya çıkıyor. Örneğin; bizim gibi kurumlarda eğitim metaryallerinin değişmesi çok köklü bir değişimdir. Bu konuyu

sonuçlandırmamız kuşaklar arasındaki farklı bakış açılarından dolayı 2 yıl sürdü. Ama bunun avantaj olduğunu düşünüyorum. Farklılıklar her zaman işletmeye değer katar ve kararların farklı bakış açılarından bakılarak ortak süzgeçlerden geçirilerek daha sağlıklı bir sonuca bağlanmasını sağlar. Aile işletmelerinde aile ve iş ilişkileri birbirinden ayrıştırılır, işletme için işletme çıkarları, aile için aile çıkarları gözetilir, duygusal yaklaşımlar ortadan kaldırılarak rol karmaşası yok edilir, kuşak farklılıklarından doğan fikir ayrılıkları düzgün yönetilir ise aile işletmesi olmanın kurumsal bir işletme olmadan çok daha avantajlı olduğunu düşünüyorum. Bir aile meclisi kurmak doğru değil. İşletmeye müdahil olmayan aile bireylerinin işletme ile ilgili kararlara müdahil olması, işletme ile ilgili detaylı bilgi sahibi olması doğru değil. Türk aile yapımız miras planı ve aile anayasasını kabullenebilecek bir yapıda değil. Tüm bu sebepleri gözettiğimizde kurumsallaşmayı düşünmüyor ve onaylamıyoruz. Çocuklarımızın erişkin olması ile doğabilecek sorunlarla ilgili henüz almış olduğumuz bir önlem yok. Ancak onların illaki işletmede bayrağı devralmalarını istemiyoruz. Hatta ne olmayı istiyorlarsa farklı konularda uzmanlaşarak farklı sektörlerde faaliyet göstermelerini tercih ediyoruz. İşletmenin geleceğinde profesyonel kadrolarla kendi kendini yönetebilmesini sağlayarak, sağlığımız elverdiği müddetçe kurucu, danışman ve kontrolör rolleri ile işletmede kendimiz rol almayı planlıyoruz.”

3.5.8.Polinet Paketleme Ve Çözümleme A.Ş.

Dededen tüccar bir ailenin iki kardeşin büyümesi ile sektör değiştirerek plastik file üretimi alanında eşit hisseler ile kurdukları bir aile işletmesi. Büyük olan kız kardeş olmasına rağmen erkek olması dolayısı ile merkeziyetçi yönetim tarzı devam ederek söz hakkı erkek kardeşe ait. Görev alanları farklı olmasına rağmen yönetim, yatırım ve müşteri ilişkileri vb. önemli alanlar tamamen erkek kardeşte. Yeşim hanım ile yaptığımız görüşmede şunlardan bahsetti; “Merkeziyetçi ve tutucu bir yönetim tarzımız vardı. Aile ve iş ilişkilerimizi hiçbir zaman birbirinden ayıramadık. Aile ilişkilerimiz ciddi anlamda zarar gördü. Aile yapımız ve babadan oğla geçen otoriter yapımız

hiçbir zaman kurumsallaşmaya hatta bunu dile getirmeye bile izin vermedi. Büyük dedelerimizden beri bir aile işletmesi kuruluyor, kardeşlere geçiyor, kardeşler anlaşılamayıp ayrılıyor, ayrı birer işletme oluyorlar. Tekrar aynı senaryo başa dönüyor. Sürekli olarak ikinci nesilden ayrılan bir aile işletmesi yapımız var. Kurumsallaşmayı hiçbir zaman deneyemedik. Çünkü kurumsallaşmada herkes hakları doğrultusunda eşit olacağından erkek kardeş veya baba ailedeki söz hakkını, üstün gücünü yitireceğini düşünüyor. Sonuç olarak huzursuz bir aile hayatı, huzursuz bir iş hayatı, dolaylı olarak bu huzursuzluktan etkilenen personellerin verimsizleşmesi, işletmenin maddi veya manevi olarak hasarlar görmesi, fırsatların değerlendirilememesi gibi silsileler doğuyor. Kuşak çatışmaları en çok radikal değişim kararlarında ve kurumsallaşma çabalarında ortaya çıkıyor. Ailenin işletmede faaliyet göstermeyen üyeleri de bu durumdan ciddi olarak etkileniyor. Kurumsallaşamayan aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri için ve aile bağı olmayan personel için de ciddi bir psikolojik yük olduğunu düşünüyorum. Kuşak çatışmalarının en büyük sebebi olarak birinci neslin merkeziyetçi yönetim tarzı ve tutucu yapısı olduğunu düşünüyorum. İşletmemizin uzun vadeli bütünlüğünü koruyarak bir sonraki nesillere aktarılabilceğini ya da kurumsallaşabileceğimizi düşünmüyorum. ”

3.5.9.Aklar Döviz Group

1947 yılında otobüs işletmeciliği olarak kurulan, turizm otelcilik sektöründe ve döviz büroları grubu olan dededen torunlara geçen bir işletme. Kurucu üye ve çocukları arasında sağlıklı yürüyen ilişki torunların büyüyüp işletmeye dahil olması ve evlenmeleri ile aile ilişkilerinin zedelenmesine sebep olmuş. Veysel bey ile yaptığımız görüşmede kuşak çatışmalarını şu şekilde belirtti; ”Aile işletmelerinde büyükler küçüklerin işletmeye dahil olmasını isterken yönetim devrini ve yetkilendirmeyi aynı şekilde istememektedirler. Alt nesil çok büyük çabalar harcayarak yenilikler getirmekte veya girişimlerini hayata geçirebilmekte. Biz kuzenler olarak kurumsallaşmayı çok istesek de bu düşüncemiz üst neslimizde birliğin bozulacağı izlenimi yaratmaktadır.

Yaşadığımız en büyük sorunlardan biri şuan finans sektöründe faaliyet gösteren birçok firma forex şirketi açarak profesyonelleşmekte iken biz kuzenler olarak bu konudaki girişimlerimizde sürekli olarak babalarımız tarafından engellendik. Kuzenlerin evlenmesi ile ailedeki elti krizi dengesiz finansal harcamalara ve aile içi küslüklere sebep oldu. Babalarımız kurumsallaşmayı aile birliğinin dağılmasına, aile bağlarının soğumasına sebep olacağına inanarak engellemekte. Ama kurumsallaşamama bizim aile ilişkilerimizi zedelemekte, işletmedeki aile birliğini dağılmaya sürükleyerek güç kaybına neden olmaktadır. Babalarımızdan bize işletmenin geçişinde eğer aramızda yönetimde söz hakkını tek bir kişiye verme konusunda uzlaşamazsak kurumsallaşamayacağız ve ortaklıklarımızı bitireceğiz. Ben ailenin ortanca çocuklarındım. Ama işletmeye daha erken girerek, işletmede daha fazla emeğim ve bilgim olduğuna inanıyorum. Şuan başarabildiğimiz şubeleşme fikri bana ait ve üst neslimle bunun savaşını tek başıma verdim. Bu sebeple işletmede yönetime en uygun kişi ben olduğumu düşünüyorum. Eğer kardeşlerim ve kuzenlerim bu konuda uzlaşma sağlamaz ve bunu kabullenmek istemezler ayrılacağız. Kabullenilebileceğini sanmıyorum. Ayrılıkla birlikte aile bağlarımızın da ciddi anlamda zarar göreceğine inanıyorum. Şuanda tutucu aile büyükleri bir aile anayasası, aile meclisi veya yönetim kurulu gibi konuları konuşmak için bile müsaade vermeyerek işletmedeki aile bütünlüğünün sonunu hazırladıklarının farkında değiller.”

3.5.10.Mendo İç Giyim

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren başarılı aile işletmesi Mendo’yu şuanda işletme yönetimine dahil olan ikinci kuşaktan 3 kardeş ile birlikte inceledik. Kurucu üye/babanın küçük bir mağaza kurarak başladığı işletmesi sektörün başarılı işletmelerinden biri olmuş. Ciddi bir istihdam gücüne sahip iki fabrika ve bir büyük mağaza ile ilerlemiş. İşletme tarihi boyunca kurucu üye uzun ve kısa vadeli planlar ile işletme faaliyetlerini sürdürmeye, profesyonel bir kadro ile çalışmaya özen göstermiş. Ancak merkezîyetçi ve tutucu bir yönetim tarzı ile yönetmeyi tercih etmiş. Çocukların büyümesi ile

birlikte eğitim hayatlarında işletmeye müdahil olabilecekleri alanlar arasında kendi istekleri doğrultusunda yönlendirerek görev alanlarını birbirinden ayırmış. Kız çocukları yaş olarak büyük olması dolayısı ile işletmeye daha erken müdahil olmuşlar. Kız kardeşlerden bir tanesi model/tasarım konuları ile ilgilenirken, diğeri müşteri ilişkileri ile ilgilenmekte. Ancak perakende sektörüne açılma kararı ile aynı anda Türkiye'nin farklı illerinde 20 mağazada faaliyet göstermenin kontrolünü sağlamak zor olacağı için eğitim hayatı devam ediyor olmasına rağmen erkek çocuğunu işletmede perakende mağaza sektörünün tek yetkili ismi olarak görevlendirmiş. İşletmenin aile mülkiyetini devam ettirerek, uzun yıllar faaliyet göstermesini hedeflemekte olan baba kardeşlerden birinin yönetici olmasını ve kendi rolünü devralmasını, diğer kardeşlerin farklı alanlarda ancak onun kontrolünde faaliyet göstermesini strateji olarak belirlemiş. Aile yapısı gereği bir miras planı, aile meclisi oluşturma, yönetim devri, acil durum planı vb. yapıların mümkün olmadığını belirttiler. Tutucu ve merkezîyetçi yönetim tarzından dolayı işletmede aktif bir yönetim kurulu bulunmamaktadır. Aile ve işletme ile ilgili tüm kararlar kurucu üye kontrolündedir. Çocukların yönetim alanlarında kontrolü elden bırakmamakla birlikte müdahale etmemeye özen göstermektedir. Karar aşamasında müdahil olamadıkları için aralarında kuşak çatışmaları yaşanmamaktadır. Bu durumun bazı zamanlarda yeni nesilde motivasyon ve özgüven düşüklüğü gibi yan etkileri de görülmekte. Henüz işletmeye dahil olmamış, bir kız ve bir erkek kardeş bulunmaktadır. Ancak bir aile işletmesinin kurumsallaşamayacağına, bunun aile yapısı gereği mümkün olmadığına, aile işletmelerinin avantajları dolayısı ile daha başarılı olacağını düşünen, erkek egemen bir yönetim şekline sahipler. Görüşmemiz esnasında en dikkat çekici olan nokta erkek kardeşin işletmenin geleceğinden bahsederken, hisse payı ve gelir olarak işletmede yönetimi devralan kardeşler arasında eşit dağılım doğru olmadığını vurgulamasıydı. ' 'Bir aile işletmesinin başarılı bir şekilde devam edebilmesi için yönetimi bir kişinin devralması ve diğer kardeşlerin ona bağlı olarak çalışması gerekir. Cinsiyet farkı olmadığını savunuyor olsak da bayanların özel hayatlarındaki eş, ev hanımı, anne vb rollerinden dolayı işletme içerisinde tam performans göstermeleri mümkün olmamakta. Yönetimi devralan kişi psikolojik olarak, fiziki olarak daha fazla yorulmakta, hayatından daha fazla ödün vermektedir. Bu sebeple işletmede yönetimi devralan kişinin

diğerlerinden daha fazla hisseye ve gelire sahip olması gerekir. Çünkü onun varlığı sayesinde diğer üyeler bu geliri elde etmektedir. Bu durumu şuan babamla hiç konuşmadık, onun konu ile ilgili fikrinin ne olduğunu bilmiyorum. Bunu diğer kardeşlerimin kabul edip etmeyeceğini ya da bunun ileride çatışmalara dönüşüp dönüşmeyeceğini öngörmek mümkün değil. Kabul edilmemesi durumunda güçlü olan kazanacaktır. Bu durumu kabul etmeyen işletmeden ayrılma ihtimali yüksektir. Bu aile içi ilişkilere de zarar verecektir. Ancak krizleri iyi yöneten aile işletmelerinin başarıları yadsınamayacak kadar önemlidir.” O bu konuşmayı yaparken işletmede faaliyet gösteren ve göstermeyen diğer kardeşlerinin fikir beyan etmemesi ve ortamda soğuk bir rüzgar oluşması ileride kardeşler arası bir anlaşmazlık oluşma ihtimalinin göstericisiydi.

3.5.11.Karanfil Group

1987 yılında çocuk yaşlarda kuzen ortaklığındaki işletmelerine dahil olan Murtaza Karanfil ile aile işletmelerindeki kuşak çatışmalarını ve kurumsallaşamama nedenlerini inceledik. ” Hazır giyim sektöründe başlamış olduğumuz işletmemiz, öğrenci yurtları, inşaat, dış ticaret sektörlerine de açılarak büyüdü. Aile işletmesi olmanın birlik, beraberlik açısından çok katkıları olsa da kurumsallaşmaya giden yolda aile işletmesi olmak çok büyük bir yüküdür. Kuzen ortaklığında ki işletmemiz yaşanan kuşak çatışmaları ve kurumsallaşmaya gittiğimiz yolda bölünerek her iki ailenin de kendi kardeşleri mülkiyetindeki iki ayrı işletmeye dönüşmüştür. Bu süreç tabi ki aile ilişkilerimize de ciddi hasar vermiştir. Kuşaklar arasında yaşanan fikir ayrılıklarının en büyük nedenlerinden biri günümüz ticaret şartlarının artık teknolojik gelişmelere entegre olarak e-ticarete dönüşmesidir. Üst kuşaklar geleneksek yönetim tarzları ile bu ticaret şartlarına uyum sağlayamamak ile birlikte alt kuşakların bu değişim isteğine karşı baskıcı bir tutum sergilemektedir. İkinci nedeni ise aile ve iş kavramlarının birbirinden ayıramamaktır. Aile büyükleri, üst kuşaklar işletmeye dahil olan yeni nesle güvenmeyerek her türlü alanda kontrolü kendi merkezinde tutmaya çalışarak,

müdahaleci tavır sergiliyorlar. Bu ikinci nesilde motivasyon ve özgüven düşüklüğüne, dolaylı olarak işi ve kendisini geliştirmesine engel olmaktadır. Bu baskıcı tavrın sebebi üst kuşakların işletmeye alt kuşakların olası hataları ile maddi kayıplara uğratacağı düşüncesidir. Ticaret hayatında kaybetmenin de, kazanmanın da olduğunu unutuyorlar. Bir çocuk düşse kalka yürümeyi öğreniyor. Bu doğal bir süreçtir. İşletmeye dahil olduğum süreçten bugüne gelene kadar ben bu baskıları yaşamış, kişisel olarak, aile içerisinde, işletme içerisinde, iş performansında ne gibi olumsuz etkileri olduğunu görmüş ve şuanda bulunduğum yönetim konumunu üstlerimden başarılarımı kanıtlayarak devralmak zorunda kalan bir yönetici olarak aynı tavrı alt kuşaklarıma sergilememek için özen gösteriyorum. Kuzen ortaklığından kuşak çatışmaları ve kurumsallaşma yolunda yaşanan problemlerden dolayı ayrıldığımız için, bunun ilerleyen dönemlerde tekrar yaşanmaması ve işletmemizin aile mülkiyetinde sürdürülebilirliğini sağlamak adına kurumsallaşma yönünde önemli adımlar atıyoruz. Kurumsallaşmada ki en önemli adım bence profesyonel istihdam kadrosu ve işçi haklarının korunmasıdır. Hakkını almayan işçinin köleden farkı yoktur. Bir gün gelecektir ki o işçi sizden vazgececektir. Bir işletmeci başardığı işleri ve sağladığı kazancı o çalışanların çabaları ile elde ediyor. Bu yüzden çalışana haklarının verilmesi, başarılı performanslarının terfi ve finansal desteklerle desteklenmesi personelin iç mutluluğunu artıracaktır. Bu konu kuzen ortaklığında fikir ayrılığı yaşadığımız en önemli konulardan biriydi. Ayrılık sonrasında biz gerekli düzenlemeleri kendi bünyemizde gerçekleştirdik. Hemen sonrasında aktif bir yönetim kurulu oluşturduk, işletme ile ilgili kısa ve uzun vadeli stratejik planlamalar yapma kararı aldık. Yönetim kurulunda iş alanlarımızda işletme içi bölümler oluşturarak, kişilerin ve aile bireylerinin görev alanlarını birbirinden ayırdık. Son olarak bu alanlara müdahaleyi kaldırdık. İlerleyen dönemlerde ki hedeflerimiz arasında tam kurumsal bir aile işletmesi olabilmek için konunun uzmanlarından danışmanlık desteği alarak aile meclisi, aile anayasası oluşturmak ve kurumsallaşma sürecini tamamlamaktır. Şuan için aile ve işletme çıkarlarımız ortak paydada birleşmişken alınan bu önlem işletmemizin sürdürülebilirliğini ve kendi kendini yönetebilmesini sağlayacaktır. Kısır döngü haline gelen ikinci nesilde dağılan aile işletmeleri olmak istemeyen işletmeler kurumsallaşmak zorundadır. Başarılı bir şekilde büyümek isteyen işletmelerin,

büyüme için kontrol altına almak için tek bir yetkili belirleyip, işletme içinde görev alanlarını iç bölmelere ayırarak, o görev alanlarını o yetkiliye bağlayarak bütünlüğü sağlamaları, çok sesliliğe engel olmaları gerekmektedir. Kurumsallaşma sadece aile işletmeleri için değil, tüm işletmeler için gereksinimdir.”

3.5.12. Yetişkin Group

Büyük dedelerinden beri aile işletmeleri olan tüccar bir ailenin 4. kuşak üyelerinden başarılı genç işadamı Yusuf Yetişkin ile yaptığımız görüşmede aile işletmelerinde kurumsallaşma süreçlerini inceledik. 1973 yılında babasının dedesi ve amcaları ile ayrılarak kendi işletmesini kurması ile başlayan aile işletmesi; catering hizmetleri, tekstil fabrikası ve toptan perakende satış, kuyumcu, gayrimenkul ve inşaat sektörü, turizm sektörü vb. birçok alanda başarılı bir şekilde faaliyet göstermekte. Şuan Yusuf bey, kardeşi ve babası ortak olmalarına rağmen işletmelerini kardeşi ile birlikte yönetmektedir. “ Aile işletmesinde faaliyet göstermek, benim ve kardeşimin kendi tercihiydi. İşletmeye dahil olduğumuz gün iş ve aile ilişkilerini birbirinden ayırdık. Biz burada profesyonel ortağız, buradan çıkınca aile görevlerimiz devam etmekte. Toplantı odasında babam, kardeşim ve benim aramda işletme ile ilgili herhangi bir konuda kıran kırana bir mücadele geçtikten sonra işletmeden çıkınca baba, ağabey, kardeş olarak hayatımıza devam ediyoruz. Hiçbir zaman evde iş konuşmadık, işi eve taşımadık. Ya da aile hayatımızda yaşanan problemleri iş yerine yansıtmadık. Temel sorun burada başlıyor. Bu ikisini birbirinden ayırıp duygularınızı kontrol etmeye başladığınızda profesyonelleşiyorsunuz. Tabi ki işletmeye ilk girdiğimde babam merkeziyetçi, tutucu, geleneksel bir yönetim tarzına sahipti. 23 yaşında Bahçelievler Kadir Has Alışveriş Merkezi'nin iyi yönetilemeyerek değer kaybettiğini gözlemledim. Bu AVM ile ilgili bir proje geliştirdim ve yönetimin kapısını çaldım. AVM'nin yönetiminde hatalar olduğunu, bir proje geliştirdiğimi ve tüm AVM'yi kiralamak istediğimi söyleyerek, projemi sundum. Tabi ki şaşkınlıkla karşıladılar, genç olduğum içinde tereddütle yaklaştılar. Ancak sonrasında beni, ailemi, işletmemizi

araştırarak bana geri döndüler. O dönem için çok cazip olan bir rakama tüm AVM'yi kiralayabileceklerini söylediler. Ancak babam karşı çıktı ve bende onu dinlemek zorunda kaldım. Ama o günden sonra babamı hiç dinlemedim. Aile işletmelerinin en önemli problemidir kuşaklar arasındaki farklılıklardan doğan fikir ayrılıkları. İşletmede şuan babam ortak olmakla beraber sadece danışman rolünde. Kardeşim ve benim görev alanlarımız birbirinden farklı ve birbirimizin alanlarına müdahale etmiyoruz. Karakter özelliklerimiz, kişisel yeti ve beceri alanlarımızın getirdiği doğal bir süreç ile görev alanlarımız çizildi. Yönetim ve proje geliştirme, ARGE gibi alanlar bu konuda daha yetenekli olduğum için bende. Ancak özgürce fikirlerimizi birbirimiz ile paylaşarak ortak kararlar alıyoruz. Hür fikirler hürriyetin sağlanması ile ortaya çıkar. Bu sebeple herkes fikrini karşısında ki her kim olursa olsun hürce söyleyebilmeli. Şu anda etkin bir yönetim kurulumuz var. Biz hiçbir zaman her işi ben yaparım, ben kontrol ederim ve başarılı olurum mantığında geleneksel bir yapı ile yürümedik. Çünkü aile büyüklerimizde bunu tecrübe ettik. Her projemizde ve her bölümümüzde profesyonel kadrolar ile çalışıyoruz. İşin her alanında biz danışman rolündeyiz. Bir yatırımcının görevi işi bizzat yapmak değildir. İşin konunun uzmanları yapar, yatırımcı koordinasyonu sağlar, denetir ve raporların sonucuna göre son kararı verir. Günümüz ticaret dinamikleri profesyonel olmayı mecbur kılmakta. Kurumsallaşma adına ciddi adımlar attık. Çünkü kurumsallaşmayan bir işletmenin hem büyümesi, hem de ikinci nesilden sonrasına devam etmesi mümkün görünmüyor. Gayrimenkul sektöründe birçok kez şahit olduğum konu; kurucu üyenin vefatından sonra, meskenin yerini ve değerini bilmeden, keyfe keder, değerinin çok altına satan bir çok ikinci nesilden mesken satın aldık. Bu tabii ki bize ders oldu. Biz aile işletmelerinde bütünlüğü koruyarak sürdürülebilirliği araştırdık. Kurumsallaşmanın çözüm olduğuna karar verdik. Bunun için de ailenin kurumsallaşması gerekiyor. Kurumsallaşma ülkemize batıdan gelmiş bir kavram. Aile meclisi kurulması Türk Aile İşletmelerine aile yapılarımızdan dolayı zarar verecektir. Ancak aile anayasası olmazsa olmazdır. Aile anayasasını birçok firma avukatlarla yazmaktadır. Oysaki bu kavram ülkemizde henüz daha benimsenememiş, oturmamış bir sistemdir. Bu sebeple bu konuyu en iyi bilen kişiler akademisyenlerdir. Konuyu araştıran, bu konuda tezler yazan, ülkemize bu konuyu tanıtan onlardır. Bu sebeple şuanda 3 ayrı üniversiteden konusunda

uzman akademisyenlerle ve avukatların eşliğinde işletmemiz için bir aile anayasası yazıyoruz. Tam kapsamlı bir anayasa yazmaya özen gösteriyoruz, acil durum planı ile ilgili bir çok kurumsal firma bilgi sahibi değilken biz tüm detayları işliyoruz. Bizden sonraki nesil işletmede görev almak zorunda değil. Belki de istemeyecekler. Ancak tam anlamı ile kurumsallaşırsak kendi kendini yöneten bir işletme olacağından bugün ki emeklerimizden torunlarımızın torunları da faydalanacaktır. Bütünlüğü ile işletmenin sürdürülebilirliği için aile anayasamıza işletmemizin ve ailemizin mal varlıkları için vakf-ı züriye koyduk. Bu şu demek; bizden sonraki nesiller mülklerimizi ücretsiz olarak kullanabilir, kira gelirlerinden faydalanabilir ancak satamazlar. Arada bilinç sahibi olmayan bir nesil bir alt neslin hakkını yiyemez. Aile anayasasının meyvelerinden yararlanarak işletme ve aile mülkiyeti ölümsüzleşecektir.”

3.5.13. Rake Giyim

1991 yılında 3 erkek kardeş tarafından kurulan, bir kardeşin ayrılması ve başka bir kardeşin ortaklığa dahil olması ile devam eden tekstil sektöründe üretim ve satış alanında faaliyet gösteren Rake Giyim ortaklarından Avukat İrfan Özer ile işletmelerini inceledik. “Küçük bir tezgah olarak kurulan işletmemiz de Rusya’nın dünyaya açılma politikası ile hızla yükselen bir ivme gösterdik ve bugünlere kadar devam ettik. Bu süreçte ağabeylerimden birinin diğerleri ile işletmede yönetim tarzı, ticaret anlayışı vb konularda yaşanan fikir ayrılıkları aile içi artçılara da sebep oldu. Tüm bunların sonucunda o ağabeyim ortaklıktan ayrıldı. O dönemde işlerin yoğun olması ve güvenilir koordinasyonu sağlayacak birine ihtiyaç olması dolayısı ile eşzamanlı olarak benim kendi iş alanımda yaşanan problemlerin beni mesleğime karşı uzaklaştırması nedenleri kesişince bende işletmeye dahil oldum. 3 kardeş ve 1 yenge işletmede birlikte görev aldık. Görev alanlarımız birbirinden ayrı olmasına rağmen son söz en büyük ağabeyimde. Liderlik vasfının güçlü olması sebebi ile yönetici görevi kendisindeydi. Aile bireylerimizden oluşan bir yönetim kurulumuz var ve düzenli olarak toplantılar yaparak işletmenin durumu ve geleceği ile ilgili planlamalarda hepimiz fikirlerimizi hürce beyan

ediyoruz. Ancak tecrübelerinden, yaşından, yönetici olmasından dolayı son karar ağabeyim tarafından verilir. Bu noktada aile yapımızdaki saygı kavramından dolayı suskun kalarak kabullenmeyi tercih ediyoruz. Tabi ki bunun işletmemize fırsatları değerlendirememeye, öngörülen tehditlere karşı tedbir alamama gibi yan etkileri olabiliyor. Bunu örneklemek gerekirse; Rus piyasasında çok yoğun talep olduğu dönemlerde biz diğer iki kardeş tek Pazar bazında çalışmanın doğru olmadığını savunarak kurumsallaşarak farklı pazarlara yönelip krizleri daha başarılı yönetebileceğimizi savunurken, ağabeyim bu durumu kabul etmediği için yapmadık ve geçen yıllarda Rus pazarında yaşanan krizden ötürü fabrikamızı kapatmak zorunda kaldık. Bu süreç hem işletmemizi, hem ailemizi maddi ve manevi olarak yıprattı. Aile işletmesinin kriz anlarında kenetlenme, çalışma hayatında özgürlük, aile kültürünün işletmeye entegre edilmesi vb güçlü yönleri olması gibi tüm bunları yok eden profesyonelleşememe ve kuşak çatışmalarından dolayı planlanamama gibi çok önemli dezavantajları vardır. Bir aile işletmesinin başarılı büyümesini ve sürekliliğini sürdürebilmesi için aile anayasası oluşturarak, kurumsallaşması şarttır. Profesyonelleşemeyen, kurumsallaşamayan aile işletmeleri aile içinde veya sektör içerisinde yaşanan krizlerin sonucunda kapanmaya mecburdurlar.”

Yaptığımız görüşmede dikkat çekici bir nokta vardı; ailede eş durumundan bir bayanın aile işletmesinde çalışması genel olarak işletmelerde elti krizine sebebiyet vermesi dolayısı ile ısrarla istenmemektedir. Ancak işinde profesyonel olan ve güçlü yeteneklere sahip olan yengelerini kendileri ısrarla işletmelerine dahil etmişler. Burada şuna değindi; kişiler profesyonelleştiğinde başka işletmelerde problem olan (elti krizi), bir başka işletmede avantaja dönüşebiliyor.

3.5.14.Kent Beton, Akaryakıt Ve Madencilik

İki erkek kardeşin diğer kardeşleri ve baba ile işletme içerisinde yaşadıkları kuşak çatışmaları sonrasında aile ilişkileri zedelenerek işletme bütünlüğünden ayrılıp birlikte kurdukları aile işletmesini, işletmelerindeki ikinci kuşaktan Baran Karakurt ile inceledik. "Aile ve iş ilişkileri birbirine karışmış bir işletme tarzımız var. Babam ve amcam, dedemin ve ağabeylerinin merkeziyetçi ve tutucu yönetim tarzının olumsuzluklarını yaşayarak ayrılmasına rağmen,kendi yönetim tarzları da geleneksel yapıda. İkinci nesilde 6 potansiyel varis var. Şuan bir kısmımız işletmeye dahil olmasına rağmen, yönetimi devretmeme konusunda ısrarcı davranıyorlar. Kurucu merkezli bir yönetim tarzı olması ve rol karmaşası sebebi ile aile içinde ve işletmede ciddi problemler yaşıyoruz. Kurumsal olmayan, görev sınırları çizilmemiş aile işletmelerine sahip olan ailelerin özel hayatı ve iş hayatı ağır bir psikolojik yük oluşturmaktadır. Ayrıca yaşanan bu kuşak çatışmaları yeni nesilde özgüven eksikliği, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuzluklara sebep olmaktadır. Geleneksel yönetim tarzı, aile yapısındaki örf, adet, hiyerarşi vb sebepler kurumsallaşmamıza engel olmaktadır. Hatta bu konuyu üst kuşağımıza dile getirmemize bile engel olmaktadır. Kurumsallaşmadığımız, bir aile anayasamız, varis planımız, yönetim devri planımız vb olmadığı için kurucu üyelerden birinin sağlığını veya hayatını kaybetmesinden sonra bu potansiyel 6 varisin o güne kadar işletme ve aile içerisinde süregelen çekişmeleri, rekabet duygusu, çatışmaları uzlaşmamıza engel olacaktır. İçimizden anlaşabilenler birleşerek bölünmeye gidecektir. Kurumsallaşmadıkça bu şekilde bir kısır döngü içerisinde ikinci nesilde dağılan bir işletme yapısı olacaktır. Kurucu üyeler aile işletmesinin bütünlüğünü bozacağını düşünerek kurumsallaşmaya engel olurken aslında bütünlüğünü bozmaya zemin hazırladıklarının maalesef farkında olamıyorlar. Bu durum aile içi huzursuzlukları da beraberinde getiriyor. Profesyonelleşemediğimiz için rekabet gücümüz azalıyor. Buda işletmeye ciddi zararlar veriyor."

3.5.15.Verka Tekstil

1995 yılında babası tarafından kurulan işletmeye 2000 yılında dahil olan Recep Vergili ile işletmelerinde ki kuşak çatışmalarını inceledik. ``Bizim üst neslimiz parayı daha zor kazandığı için ve işletmeyi kendi büyüttüğü evladı gibi gördüğü için işletmedeki her şeyi kendileri kontrol etmek istiyorlar. Yeni atılımlar veya değişimler yapmaya çok sıcak bakmıyorlar. Çünkü geleneksel bir yönetim tarzına sahip oldukları için ilk kurdukları stratejinin doğru olduğunu düşünüyorlar. O dönemde o strateji doğru olabilir. Ancak dünya geliyor, hitap ettiğiniz kitlenin talepleri, pazarın rekabet şartları değişiyor, teknoloji ilerliyor. Değişken çevre faktörlerine uyum sağlamak gerekiyor. İkinci kuşak teknoloji çağında yetiştiği için daha profesyonel, daha kurumsal bir yapı oluşturmaya çalışıyor. İşte burada bireyler arasında kuşak çatışmaları başlıyor. Bu bir aile işletmesi olduğu için aile ve iş rolleri birbirine karıştırılıyor, olaylar aile içi bireylere yansıyor. Kişiler için hem aile içinde, hem işletme içinde huzursuz ve mutsuz bir süreç başlıyor. Aşırı müdahaleci tavır sergileyen kurucu üyeler farkında olmadan işletmenin çok önemli fırsatları değerlendirememesine sebebiyet veriyor. Şu anda kağıt üzerinde işletmemizde mülkiyet, yetki ve yönetim benim üzerimde olsa da, görev paylaşımı yapmış olsak ta, ben babamın alanına müdahale etmezken o benim alanıma müdahale edebiliyor. İşletmenin ailenin en önemli varlığı olarak görülmesi sebebi ile aile içi çatışmalar, rekabet çok fazla boyutta. Çünkü aileni işletme üzerindeki çıkarları, işletmenin çıkarlarının üzerinde. Bu sebeple kurumsallaşma çabasının aile yapımız gereği kardeşlerim arasında çözümü olmayan problemlere sebep vermesi olasılığı ve babamın geleneksel yönetim tarzında merkezîyetçi ve tutucu olması dolayısı ile bu girişimde bulunamıyoruz. Ancak bizden sonraki nesle aktarılmasının mümkün olmadığını da öngörebiliyoruz``

3.6. Verilerin Analizi Ve Bulgular

Araştırma ile ilgili toplanan verilerin analizinde nitel veri analizi yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem ile tematik bir çerçeve oluşturulmuş, bu çerçeveye göre veriler işlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır. Bu analiz yönteminin seçilmesinde ki amaç; görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak, doğrudan alıntılara yer verebilmek ve araştırmacının yapacağı yorumları boyutlandırırken ortaya çıkan temaları ilişkilendirerek ileriye yönelik tahminlerde bulunma imkanından faydalanmaktır. Verilerin analizinde yardımcı yöntem olarak gözlem yöntemi kullanılarak, katılımcıların görüşmeler esnasında sözlü olmayan davranışları da incelenerek analizin güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

-İşletme de görev alan kaçınıcı kuşak aile bireyisiniz?

Araştırma kapsamında incelenen işletmelerden 5 tanesi 1.kuşak, 7 tanesi 2. kuşak, 2 tanesi 3. kuşak, 1 tanesi 4. kuşak kontrolünde faaliyetine devam etmektedir.

Tablo 3.3. : Verilerin Analizi 1.Madde

	İŞLETME	ŞAHIS	KUŞAK
1	KARKON TEKSTİL	CELİL ÇELİK	1.KUŞAK
2	ŞAHİNLER GRUP	FARUK ŞAHİN	3.KUŞAK
3	TAHA İPLİK	TAHA YASİN KAYA	2.KUŞAK
4	TAMARA RESTAURANT	HARUN AKBULUT	2.KUŞAK
5	TAHİROĞULLARI GRUP	KEREM TAHİROĞULLARI	1.KUŞAK
6	SORRİSO GRUP	MEHMET UÇAR	1.KUŞAK
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI	MESUT AYDIN	2.KUŞAK
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	YEŞİM MERTER	1.KUŞAK
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	VEYSEL TEMİZ	3.KUŞAK
10	MENDO İÇGİYİM	ESRA ALYÜZ KOYMAT	2.KUŞAK
		BÜŞRA ALYÜZ KARAKURT	2.KUŞAK
		ETHEM ALYÜZ	2.KUŞAK
11	KARANFİL GRUP	MURTAZA KARANFİL	2.KUŞAK
12	YETİŞKİN GRUP	YUSUF YETİŞKİN	4.KUŞAK
13	RAKE GİYİM	İRFAN ÖZER	1.KUŞAK
14	KENT BETON	BARAN KARAKURT	2.KUŞAK
15	VERKA TEKSTİL	RECEP VERGİLİ	2.KUŞAK

- İşletmenin mülkiyet durumu ve kurumsallık derecesi nedir?

Araştırma yapılan işletmelerden; 11 işletmenin yapısı kurumsal değilken, 3 işletme yarı kurumsal yapıda ve 1 işletme tam kurumsal yapıdadır. 11 işletme

mülkiyet olarak kardeş ortaklığında, 2 işletme kurucu kontrolünde, 2 işletme kuzen konsorsiyumu mülkiyetindedir.

Tablo 3.4.Verilerin Analizi 2.Madde

SIRA	İŞLETME	İŞLETME YAPISI	MÜLKİYET
1	KARKON TEKSTİL	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
2	ŞAHİNLER GRUP	YARI KURUMSAL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
3	TAHA İPLİK	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
4	TAMARA RESTAURANT	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
5	TAHİROĞULLARI GRUP	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
6	SORRİSO GRUP	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI	KURUMSAL DEĞİL	KUZEN KORSORSİYUMU
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	KURUMSAL DEĞİL	KUZEN KORSORSİYUMU
10	MENDO İÇGİYİM	YARI KURUMSAL	KURUCU KONTROLÜNDE
11	KARANFİL GRUP	YARI KURUMSAL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
12	YETİŞKİN GRUP	KURUMSAL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
13	RAKE GİYİM	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
14	KENT BETON	KURUMSAL DEĞİL	KARDEŞ ORTAKLIĞI
15	VERKA TEKSTİL	KURUMSAL DEĞİL	KURUCU KONTROLÜNDE

-İşletmede yaşanan kuşaklar arası çatışmaları örneklerle açıklayınız. İşletmede yaşanan bu kuşak çatışmalarının işletmeye ve aileye etkileri nelerdir?

Araştırma yapılan firmalar arasında kuşak çatışmalarının başlıca nedenlerinin;

-Geleneksel yönetim tarzına sahip kurucu üyelerin merkeziyetçi yönetim şekli, -Değişime karşı gösterdiği direnç, müdahaleci yapısı

-Aile iş ilişkilerinin karıştırarak işletmede yaşanan rol karmaşası olduğu gözlenmektedir.

Verilen örneklerde kuşaklar arası çatışmaların en çok;

- Değişim,

-Yenilik

-Yönetim devri süreçlerinde yaşandığı ve kurumsallaşma çabalarında artış gösterdiği belirlenmiştir.

Yaşanan kuşak çatışmaları nedeni ile;

- İşletmenin sektördeki fırsatları değerlendiremediği,

- Öngörülen risklere karşı tedbirleri alamadığı,

-İşletme içi personelin ve alt kuşağın özgüven, motivasyon vb konularda olumsuz etkilendiği,

- İş verimliliğinin azaldığı gözlenmiştir.

Ayrıca işletme içerisinde yaşanan kuşak çatışmaları aileye yansiyarak, işletmeye dahil olmayan kişileri de kapsamına alarak, aile içi ilişkilere de zarar verdiği gözlenmiştir. İşletme ve aile içi ilişkilere zarar veren kuşak çatışmalarının kişilerin özel hayatında psikolojik bir yük oluşturduğu ve hayat kalitesini düşürdüğü gözlenmiştir.

-Kurumsallaşmanın işletmenize ve aile ilişkilerine olası olumlu/olumsuz etkileri nelerdir?

Araştırma yapılan işletmelerden 13 işletme kurumsallaşmanın işletmelerine olumlu katkıları olacağını düşünürken sadece 2 işletme kurumsallaşmanın işletmeye katkısının olmayacağını yada olumsuz katkı sağlayacağını düşünmektedir. Aile ilişkilerine olumlu katkısı olacağını düşünen işletme sayısı 6 iken, kurumsallaşma çabalarının aile ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceğini öngören işletme sayısı 9.

Tablo 3.5. Verilerin Analizi 4.Madde

		KURUMSALLAŞMANIN			
		İŞLETMEYE ETKİSİ		AİLE İLİŞKİLERİNE ETKİSİ	
SIRA	İŞLETME	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
1	KARKON TEKSTİL	×			×
2	ŞAHİNLER GRUP	×		×	
3	TAHA İPLİK	×		×	
4	TAMARA RESTAURANT		×		×
5	TAHİROĞULLARI GRUP	×			×
6	SORRİSO GRUP	×			×
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI		×		×
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	×			×
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	×			×
10	MENDO İÇGİYİM	×		×	
11	KARANFİL GRUP	×		×	
12	YETİŞKİN GRUP	×		×	
13	RAKE GİYİM	×		×	
14	KENT BETON	×			×
15	VERKA TEKSTİL	×			×

- Kurumsallaşmanıza engel olan sebepler nelerdir? Kuşak çatışmalarının kurumsallaşamamaya etkisi nedir?

Araştırma yapılan işletmelerden 11 işletme kurumsallaşamamanın başlıca nedeninin yaşanan kuşak çatışmaları olduğunu belirtti. Diğer nedenler ise; aile yapısının kurumsallaşmaya elverişsiz olması, geleneksel yönetim şekli, merkeziyetçi yönetim, tutucu üst kuşak tavırları, aile ve işletme çıkarlarının ortak paydada buluşamaması, işletmede yaşanan aile içi güç savaşı, aile içi rekabet olgusu, Türk ticaret yapısı ve Türk aile kültürünün kurumsallaşmaya elverişli olmadığından bahsetti.

Tablo 3.6.Verilerin Analizi 5.Madde

SIRA	İŞLETME	KUŞAK ÇATIŞMALARININ ETKİSİ	DİĞER NEDENLER
1	KARKON TEKSTİL	×	
2	ŞAHİNLER GRUP	×	
3	TAHA İPLİK	×	
4	TAMARA RESTAURANT		×
5	TAHİROĞULLARI GRUP	×	
6	SORRİSO GRUP	×	
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI		×
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	×	
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	×	
10	MENDO İÇGİYİM		×
11	KARANFİL GRUP	×	
12	YETİŞKİN GRUP	×	
13	RAKE GİYİM		×
14	KENT BETON	×	
15	VERKA TEKSTİL	×	

- Kurumsallaşmak isterseniz aile yapınızın buna uygunluğu nedir?

Araştırma yapılan işletmeler içerisinde 13 işletme kurumsallaşmayı istemektedir. 2 işletme ise kurumsallaşmayı istememektedir. 8 işletmenin aile yapısı kurumsallaşmaya elverişsizdir. Bu 8 işletmeden 7 işletme kurumsallaşma isteği olan işletmelerdir.

Tablo 3.7. Verilerin Analizi 6.Madde

SIRA	İŞLETME	KURUMSAL- LAŞMA İSTEĞİ	AİLE YAPISININ KURUMSAL- LIĞA UYUMU
1	KARKON TEKSTİL	EVET	HAYIR
2	ŞAHİNLER GRUP	EVET	EVET
3	TAHA İPLİK	EVET	EVET
4	TAMARA RESTAURANT	HAYIR	HAYIR
5	TAHİROĞULLARI GRUP	EVET	HAYIR
6	SORRİSO GRUP	EVET	HAYIR
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI	HAYIR	EVET
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	EVET	HAYIR
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	EVET	HAYIR
10	MENDO İÇGİYİM	EVET	EVET
11	KARANFİL GRUP	EVET	EVET
12	YETİŞKİN GRUP	EVET	EVET
13	RAKE GİYİM	EVET	EVET
14	KENT BETON	EVET	HAYIR
15	VERKA TEKSTİL	EVET	HAYIR

- İşletmeniz kurumsallaşırsa kaçınıcı nesle kadar, kurumsallaşamaz ise kaçınıcı nesle kadar aile mülkiyetini ve bütünlüğünü koruyarak devam edebilir?

Araştırma yapılan işletmelerden 13 işletme kurumsallaşamazlar ise işletmelerinin 2. nesilde aile mülkiyetini kaybedeceğini öngörürken, 3 işletme 3. nesilde aile mülkiyetini kaybedeceğini öngörmektedir. Bu işletmelerden 6 işletme kurumsallaşır ise işletmelerinin en az 4 nesil aile mülkiyetinde kalacağını, 2 işletme kurumsallaşırlar ise işletmelerinin en az 3 nesil aile mülkiyetinde kalacağını öngörmektedirler. 7 işletme ise eğer kurumsallaşırlar ise işletmelerinin kendi kendini yönetebilecek bir konuma erişerek nesiller boyu aile mülkiyetini koruyacağını öngörmektedirler.

Tablo 3.8. Verilerin Analizi 7.Madde

SIRA	İŞLETME	KURUMSAL- LAŞAMAZ İSE	KURUMSAL- LAŞIR İSE
1	KARKON TEKSTİL	2	4
2	ŞAHİNLER GRUP	3	∞
3	TAHA İPLİK	2	4
4	TAMARA RESTAURANT	2	4
5	TAHİROĞULLARI GRUP	2	4
6	SORRİSO GRUP	2	∞
7	BRITISH TIME EĞİTİM KURUMLARI	2	4
8	POLİNET PAKETLEME VE ÇÖZÜMLEME	2	4
9	AKLAR DÖVİZ GRUP	3	∞
10	MENDO İÇGİYİM	3	∞
11	KARANFİL GRUP	2	∞
12	YETİŞKİN GRUP	2	∞
13	RAKE GİYİM	2	∞
14	KENT BETON	2	3
15	VERKA TEKSTİL	2	3

4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemiz ve dünya ekonomisi incelendiğinde aile işletmelerinin ekonomideki yeri yadsınamayacak ölçüdedir. Bu sebeple aile işletmelerinin başarı oranı ekonomiyi, refahı ve istihdamı etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İşletmelerin birçoğunun aile işletmesi olduğu, ancak aile işletmelerinin ülkemizde ve dünyada yaşam sürelerinin ters orantı ile kısa olması bu durumun nedenlerinin araştırılarak, çözümlerin geliştirilmesi gereken bir konudur. Yine aynı tezatlık ile dünyada ve ülkemizde en başarılı işletmeler arasında yer alan işletmelerin içinde çok sayıda aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bu sebeple aile işletmeleri ve sorunları üzerine birçok araştırma yapılmış ve sıklıkla bu konu üzerine tezler yazılmıştır.

Ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir bölümü aile şirketi özelliğindedir ve Türkiye ekonomisinde önemli yer tutarlar. Bu şirketlerin değişime açık olmamaları, değişime direnmeleri sürekliliklerini etkilemekte ve şirket faaliyetlerine son vermektedir. Gerek Türkiye’de, gerek diğer ülkelerde üçüncü nesle devreden aile şirketi sayısı çok azdır ve bu durum araştırmalar tarafından vurgulanmaktadır. Aile şirketlerinin sürekliliği çok zor olsa da imkansız değildir. (Ateş, 2005; 214)

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran en önemli özellik karakteristik bir yapısı olmasıdır. Aile işletmelerinde kurucu üye işletmeyi yoktan var ederek, zorluklarla, özveri ve fedakarlık ile işletmeyi kurmuş ve büyütülmüştür. Aile olgusu duyguların hakim olduğu bir yapıdır, işletme olgusu ise sistemlerin hakim olması gereken bir yapıdır. Kurucu üye için işletme adeta bir aile bireyi gibi yakındır ve kurucu işletmeyi içselleştirmiştir. Aile işletmelerinde aile ve işletme birbirine entegre edilerek karmaşık bir yapı oluşmuştur. Bu durum aile kültürünün işletmeye yansması sonucu işletmeye getirdiği bazı avantajlar bulunmaktadır. Bunlar; birlikte daha güçlü olmak, çalışanların ve ailenin daha özverili, sadakatli olması, kurucu üyenin iş ve

işletme ile ilgili daha uzman olması, finansal kaynakların temininde kolaylık, kişilerin bağımsız olması, kendi geleceği denetlemede daha özgür olmaları, istikrarlı, uzun vadeli ve daha kolay ulaşılır bir yönetim kadrosunun olması, kararların daha hızlı alınması, hiyerarşinin ve evrak kalabalığının daha az olması gibi. Ancak aile işletmesi olmanın işletmeye getirdiği dezavantajları da unutmamak gerekir. Aile işletmelerinde aile kültürünün işletmeye yansması sonucu oluşan rol çatışması, merkeziyetçi yönetim tarzı, nepotizm, tutuculuk, ailenin büyümesi ile birlikte aile bireyleri arasında rekabet, elti krizi, devretme sorunu, işletmenin büyümesi ile gereksinim duyulan uzman istihdam kadrosunun ve planlı yönetim şeklinin uygulanamaması ve tüm bunların doğurduğu kuşaklararası çatışmalar önemli dezavantajlardır.

Aile işletmelerinde kurucu üyenin amacı işletmenin uzun vadede aile mülkiyetini koruyarak büyümesi ve aile içerisinde nesilden nesile devredilmesidir. Aile işletmelerinde kurucu kontrolündeki işletmelerin, başarılı stratejiler ile yönetildiği, büyüyerek karlılıklarını artırdığı gözlemlenmektedir. Ancak birçok aile işletmesi kısır döngü şeklinde, ikinci nesilden sonra dağılarak tekrar mikro aile işletmelerine dönüşmektedirler. Bunun sebepleri iki açıdan incelenmelidir; aile ve işletme. Aile açısından incelediğimizde; ailedeki çocukların büyümesi, evlenmesi, onlarında çocuklarının olması ile birlikte ailedeki nüfus sayısı çoğalmaktadır. Aileye aynı kültürde büyümemiş eşlerin katılımı ile kültürel farklılıklar, değişimler yaşanmaktadır. Ayrıca bireylerin büyümesi ile bireylerin farklı bakış açıları, farklı sorumlulukları, farklı endişeleri ve farklı çıkarları gün yüzüne çıkmaktadır. Ailenin en önemli bireyi olan işletme aile bireyleri arasında önemli bir rekabet konusu haline gelerek ailenin çıkarlarını işletmenin çıkarlarından saptırmaktadır. İşletme açısından inceleyecek olursak; aile işletmeleri günümüzde değişen rekabet şartları ve küresel pazar dinamiklerine uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Kurucu kontrolündeki işletmeler geleneksel ve merkeziyetçi bir yönetim anlayışına sahiptir. Patron her şeyi kendi yapabileceğini ve işletmeyi kurarken geliştirdiği stratejinin her zaman başarılı olacağını düşünmekte ve kontrol bağımlılığı yaşamaktadır. Oysa ki global dünyanın yeni ticaret anlayışı bu durumla taban tabana zıt bir eğilim göstermektedir. Bilgi, teknoloji ve iletişim alanlarında

yaşanan gelişmeler sayesinde dünya küresel bir pazar haline gelmiş, yoğun ve dinamik değişim eğilimi gösteren bir rekabet ortamı oluşmuştur. Müşteri portföyü bilinçlenerek talep eğilimleri ve satınalma davranış biçimleri değişmiştir. İstihdam gücünün bilinçlenmesi, eğitim düzeyinin yükselmesi, beklentilerinin değişmesi ile birlikte eğilimleri değişmiştir. Tüm bu şartlar göz önüne alındığında aile şirketlerinin geleneksel yönetim tarzı ile sürdürülebilmesi zor bir hal almıştır. İşletmenin büyümesi ile birlikte fiziksel ve biyolojik olarak patronun tüm işleri tek başına yürütebilmesi mümkün değildir. Bu noktada ailedeki diğer nesillerin işletmeye dahil olup, bayrağı devralmasını isteyen kurucu üyelerin alt kuşaklara işletme içindeki tutumlarında ters orantı görülmektedir.

Araştırmamızda örneklenen firmalarda da görüldüğü üzere aile işletmelerinin en önemli problemi kuşaklararası çatışmalardır. Çünkü kuşaklararası yaşanan çatışmalar aile işletmelerinde aile ve işletme sınırları çizilerek birbirlerinden ayrılmadığı için hem işletmeye hem de aileye zarar vermektedir. Türk aile işletmelerinde bu durum daha karmaşık bir hal almaktadır. Türk kültürel yapısında büyüklere karşı mutlak saygı anlayışı işletme içi rol çatışmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca profesyonel yöneticilere ve genç aile bireylerine karşı güvensizlik, akrabalık bağları dolayısı ile uzmanlığı ve bilgisi olmayan personellerin istihdamı, ataerkil toplum yapısı, eriklik/dişilik ayrımı gibi olumsuz yönleri işleri zorlaştırmaktadır. Kuşaklararası yaşanan çatışmaların en önemli konuları yönetim ve değişimdir. İşletmeye dahil olan genç nesil değişen dünya dinamiklerine, profesyonelleşmeye, sistematik işletme tarzına, global rekabet ortamına karşı daha duyarlıdır. İşletmede bulunan üst nesilde işletme içselleştirildiği için işletmeye karşı daha hassas, daha tutucu, daha kontrolcü bir davranış biçimi gözlemlenmektedir. Kuşaklararası yaşanan en önemli farklılık genç nesil işletme için kurumsallaşma yönünde eğilim gösterirken, üst neslin bunun aile birliğini bozarak, işletmenin aile mülkiyetine zarar vereceği düşüncesi ile zıt yönde eğilim ve direnç göstermesidir.

Oysaki bu karmaşık yapı içerisinde zamanında ve doğru adımlarla yapılacak kurumsallaşma kuşaklararası çatışmaları yöneterek, işletmenin aile mülkiyetinde uzun vadeli büyüyerek devam etmesini ve aile içerisinde yaşanacak huzursuzlukların sona ermesini sağlayacaktır. Dünya’da ve ülkemizde en başarılı işletmeler arasında bulunan aile işletmelerinin geçmişleri incelendiğinde bu başarılarını kurumsallaşmaya bağladıkları görülmektedir. Çünkü işletme sistematik bir yapıdır. Aile kültürünün işletmeye verimli katkısı olan bölümleri iyi analiz edilerek değerlendirilip, kurumsallaşma ile olumsuz yönleri yönetildiğinde kurumsal bir aile işletmesi önemli bir rekabet gücü elde edecektir. Ayrıca kurumsallaşan işletmeler profesyonel istihdam kadrosu ile daha az maliyetle daha verimli arz sağlayacaklardır. Stratejik bir yönetim tarzı ile işletme için doğan fırsatları değerlendirip, tehditleri öngörerek gerekli önlemleri alabileceklerdir. Stratejik uzun ve kısa vadeli planlamalar ile hedefler belirlenerek, başarı ve büyüme oranı artırılabilecektir. Ancak bir aile işletmesinin kurumsallaşabilmesi için öncelikle aile ilişkilerinin kurumsallaşması gerekmektedir. Öncelikle aile bireyleri, aile bağı olmayan yöneticiler, işletme ve aile ile bağı olmayan uzman danışmanlardan oluşan etkin bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Bir aile meclisi oluşturularak işletme ve aile çıkarılarının özgürce tüm bireyler tarafından tartışılabileceği bir ortam oluşturulmalıdır. Ancak bu şekilde işletme ve aile çıkarıları ortak paydada birleştirilmelidir. Aile bireyleri arasında en büyük anlaşmazlıklara sebep olan iki konu devir planlaması ve miras planıdır. Çünkü yönetimi devralacak kişinin en fazla faydaya sahip olacağı düşünülerek bu konu aile bireyleri arasında rekabete sebep olmaktadır. Miras ise kişilerin çıkarıları doğrultusunda en çok tartışmaların ve bölünmelerin yaşandığı diğer konudur. Devir planlaması yapılarak, kişilerin eğitim, uzmanlık, kişilik, bilgi ve becerilerine göre görev dağılımları yapılmalıdır. Kurucu üye hayattayken yapılacak bir miras planı bu sorunların yaşanmasına engel olacaktır. Diğer bir önemli konu ise acil durum planıdır. Kurucu üyenin ani ölümü veya sağlığını kaybetmesi gibi durumlarda yaşanan duygu yoğunluğu aile bireylerinin işletme için yanlış kararlar vermesine sebep olmaktadır. Danışmanlar ve avukatlar eşliğinde, aile meclisinde ve yönetim kurulunda tartışılarak, devir planlaması, miras planı ve acil durum planını kapsayan bir aile anayasası yazılması aile işletmelerini kurumsallaştırmanın en önemli adımıdır. Bu aile anayasası ile işletme ve

ailenin çıkarları ortak noktada birleştirilerek, aile ve işletme arasındaki sınırlar çizilecek, rol ve görev dağılımları netleşecek, aile içi rekabet ortamı ortadan kaldırılarak, işletme sistematik olarak planlı bir şekilde kendi kendini yönetebilecek bir duruma gelerek uzun dönemler aile mülkiyetini koruyabilecektir. Eşzamanlı olarak aile işletmesinin aile ilişkilerine olumsuz etkileri ortadan kaldırılacaktır.

Araştırmada örneklenen işletmeler arasında hemen hemen her işletmenin değindiği spesifik bir konu ise elti krizidir. Aynı ebeveynlerden doğmamış, aynı ailenin kültüründe büyümemiş kişilerin aileye katılması ile oluşan bu problem çözülmesi çok zor ve işletme geleceği, aile ilişkileri için önemli bir olumsuz risk faktörü oluşturmaktadır. Görüşme yapılan 15 işletmeden 9 işletme kurumsallaşmayı istemesine rağmen bu süreçte aile ilişkilerinde geri dönüşü olmayan zararlar doğuracağını belirtmiştir. Bu sonuç bize bir aile işletmesinin kurumsallaşabilmesi için öncelikle ailenin kurumsallaşması gerektiğinin göstermektedir. Şahinler Grup, Yetişkin Grup gibi yarı kurumsal veya kurumsal olan işletme örneklerinde görüldüğü üzere öncelikli olarak aile ilişkilerini kurumsallaştıran aile işletmeleri, sonrasında başarılı bir şekilde işletmelerini kurumsallaştırabilmiştir. Aile mülkiyetini koruyarak, işletmelerini büyüyen bir ivme ile nesilden nesle devam ettirmiş ve sektörün öncülerinden olmayı başarabilmişlerdir.

KAYNAKÇA

Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MUSİAD Yayınları, İstanbul. 24, 25, 26, 37 ,39, 42, 62, 87, 89, 90, 91, 92, 100, 104.

ARGE, (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Kurumsallasma/AileSirketlerindeKurumsallasma2/AileSirketlerindeKurumsallasma2.asp.20.06.2015>.

Argüden, Y. (2002). Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi, <http://www.arguden.net/makale.aspx?id=135.01.01.2015>.

Ateş, M.R. (2009). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:56, Ankara. 50.

Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri-Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası, Ankara. 10, 14, 214.

Atılgan, T. (2003). Tekstil Sektöründe Aile İŞletmelerinde KurmsallaŐmaya Doğru Giden Süreç. 7.

Akgemici, T. Ve Sevinç, İ. (2004). Aile İŞletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi, 1.Aile İŞletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul. 515, 516, 517, 518.

Aydemir, B. Seymen A. Ve Taşçı A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul. 604-615.

Babak, İ. (1997). Meraklısına Pratik Yönetim Dersleri, İnkılap Yayın San. Tic. A.Ş. , İstanbul. 77.

Beckhard, R. And Dyer, W.G. (1983). Managing Continuity in the Family-Owned Business, Organizational Dynamics. 5-12.

Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar, Akademik Bakış Dergisi, sayı 22, Ekim-Kasım-Aralık,2010. 5-6 <http://www.akademikbakis.org,20.08.2014>.

Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara. 193.

Christensen, C. (1953), Management Succession in Small and Groeing Enterprises, Harvard Busines School. 71.

Chua, J. H. , Chrisman, J.J. and Sharma, P. (1999). Defining The Family Business by Behaavior, Entrepreneurship Theory and Practice, Summer. 23.

Collins, O.F. , Moore, D.G. and Unwalla, D.B. (1964). The Enterprising Man, Michigan State University. 93.

Cox, E.S. (1996). The Family Firm as a Foundation of Our Free Society: Strengths and Opportunities, Family Business Research, Cornell University. 3.

Danco, L. (1982). Inside the Family Business, Cleveland. 45.

Dasscher, P.E. ve Jens Jr. W.G. (1999). Family Business Succession Planning, Business Horizons, Vol.43, Iss.5, 2-4, 63.

Destici, A. (1999). Büyüyoruz Derken, Power Dergisi, 1 Nisan 1999. 146.

Donnelley, R.G. (1964), The Family Business, Harvard Business Review, Vol.42, Iss. 4, 93-105.

Dumas, C.A. (1989). Understanding of Father-Daughter and Father-Son Dyads in Family Owned Business, Family Business Review. 2.

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul. 121-122.

Erdoğan, Y. (1993). Türkiye'de Kurumsallaşma Aşamasına Gelmiş Orta Ölçekli Aile Şirketlerinin Sorunları ve Çözümleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran. 88.

Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, Yayın No:6, İstanbul, 124.

Family Bussiness (2006), The World's 250 Largest Family Businesses, <http://www.familybussinesmagazine.com/topglobal.html>, 07.06.2015.

Family Business School (2011), Family Business: The Oldest Family Business in The World, <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>, 10.05.2015.

Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.160-162.

Fındıkçı, İ. (2008). Aile Şirketleri, 3.Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul. 16.

Fortune, (2010). Fortune Global 500, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/snapshots/7881.html>, 23.05.2014.

Gersick, K.E. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of The Family Bussiness, Harvard Bussiness School Press, Baston. 7, 17, 69.

Gersick, K.E. , Landsberg, I. , Desjardins, M. And Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Maaging Change in the Family Business, Family Business Review, December. 287-297.

Goffee, R. Ve Jones, G. (1999). Modern Şirketi Bir Arada Tutan Nedir?, Harward Business Review Dergisinden Seçmeler, Çeviren: Bulut, G. , Mess Yayınları, İstanbul. 78.

Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. 34-35.

Güney, S. (2007). Örgüt Kültürü; Yönetim ve Organizasyon, 2.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.201.

Günver, B.a. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:18, İstanbul. 17, 20, 23, 52-66.

Günver, B.A. (2004). Aile İşletmelerinin Geleceği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul. 169-177.

Haluk, A. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri. 9-12.

Handler, W.C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation ,Family Business Review, Vol 5. Iss.3. 36.

Handler, W.C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Member, Entrepreneurship Theory and Practice. 125.

Hofstede, G. ,(1980). Cultures Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage, Beverly Hills, CA. 21.

Hofstede, G. (2001). Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance, Ed. Marjan H. Albrecht, International Hrm, Managing Diversity in the workplace, Blackwell Publishing, USA, Vol. 9. 24.

Holland, P.G. ve Bultou w.r. (1984). Balancing The Family And The Business In Family Business, Business Horizons, March-April. 16.

Ianerelli, C.L. (1992). The Socialization of Leaders: A Study of Gender In Family Business, Unpublished Doctoral Dissertation. 84.

İbicioğlu, H. Ve İşler, D.B. (2005). İşletmelerde Aile Değerleri Kurumsal Kùltür İlişkinine İlişkin Gùller Bölgesi İmalat Sektöründe Bir Uygulama, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, İstanbul. 446,447.

Jaffle, D.T. (1990). Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business, Conari Press, Berkeley, CA. 25.

Karlof, B. (1993). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, İnkılap Kitapevi, İstanbul. 125.

Karpuzoğlu, E. (2002), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul. 98, 101, 107, 110, 112, 113, 114, 117, 120.

Karpuzoğlu E. (2002). Şirketinizi Sürekli Kılmak İçin: Süreklilik Planı ve Varis Planı, Peryon Dergisi Sonbahar, İstanbul. 18-19.

Karpuzoğlu, E. (2004a). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İŞletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul. 42-53.

Karpuzoğlu, E. (2004b). Gelecek İçin Aile Anayasası, 1. Aile İŞletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul. 159-168.

Kartarı, A. (2006). Farklılıklarla YaŐamak, Kültürlerarası İletişim, rn Yayınevi, Ankara. 14.

Kets de Vries, M. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship, Harvard Business Review. 63.

Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics Of Family Firms: The Good and the Bad News, Organizational Dynamics, Vol.21, Iss.3. 59-71.

Kırım, A. (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 11, 36,37.

Kleiman, J.I. ve Colon, P. (2011). Seven Characteristics of Successful Family-Owned Business, <http://drphilcolon.com/Articles/Succesful%20FOB.htm,21.05.2015>.

Knight, A. (1974). Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtalds Experience, George Alex Irwin Ltd, London. 74-76.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern Çağda Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul. 89-100, 476-489.

Koçel, T. (2004). Önsöz ve Sunuş, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40, İstanbul. ix-xiii.

Lansberg, I. (1988). The Succeeding Generation Conspiracy, Family Business Review, Vol.1., Iss2. Summer. 25.

Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations. Realizing The Dream of Families In Business, Boston, Harvard Business School Press. 21.

Levinson, H. (1974). Don't Choose Your Own Successor, Harvard Business Review. 52.

Lindon, C. And Fisher, D. (1994). Family Business and Other Pieces, Cambridge Press. 71.

Luthans, F. (1992). Organizational Behaviour, McGraw, USA.562-563.

Neubauer, F. Ve Lank, A. (1998). The Family Business, Its Governance For Sustainability, Macmillan Press, New York. 5.

O'Hara, W.T. and Mandel, P. (2002). The World's Oldest Family Companies, Family Business Magazine, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>, 21.06.2014.

Özalp, Ş. (1971) Küçük İşletmeler, Ankara. 38.

Özalp, İ. (1983). İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir. 48.

Pazarcık, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40. 33-41.

Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law, International Labour Review, Voll 131. Iss 6. 6.

PwC (PricewaterhouseCoopers), (2011). 2010-2011 Küresel Aile Şirkeleri Araştırması, <http://www.pwc.com>, 12.06.2014.

Rosenblatt, P.C. (1990). The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm, Jossey Bass Publishers, San Francisco. 4-5.

Rodenblatt, P.C., De Milk, L., Anderson, R.M. and Johnson, P. (1985). The Family in Business, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Calif. 204, 207.

Sargut, A.s. (2001), Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Baskı, İmge Kitapevi, Ankara. 128.

Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New, Administrative Science Quarterly, Vol.40, Iss.1. 270-277.

Soydaş, A. (2010). Uzunçarşılı Kültürlerarası İletişim, Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim, Parşömen Yayınları, İstanbul. 31.

Şimşek, M.Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 38.

Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet (2005). Kurum Kültürü ve Liderlik, Tablet Kitabevi, Şubat. 13, 14.

Tagiuri, R. And Davis, J.A. (1992). On The Goals of Successful Family Companies, Family Bussiness Review, Voll.5. Iss. 1. 105-117.

Tanta, G. ,Latif, H. Ve Uçkun, G. (2004). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama, (Sakarya İli Örneği), 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40. 549, 550, 551, 552.

Tileylioğlu, A. (2006). Aile Şirketleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi- Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul. 15-22.

Torun, A. Ve Ercan, S.n. (2006). Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları, 2. Aile İşletmeleri Kongresi- Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:53, İstanbul. 32-41.

Tuncel, H.T. (2011). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşamama, Konya Ticaret Odası, Konya, http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/aile_şirketi.pdf,15.07.2014.

Vural, B.A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar, Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.40. , İstanbul. 327, 328, 329, 330, 331.

Wagner, J.A. and Hollembeck, J.H. (1992). Management of Organizational Behaviour, Prentice-Hall Inc, New Jersey. 695.

Ward, J.L. (1988). The Special Rolr of Strategic Planning For Family Business. Family Business Review, Vol.1 Iss.2. 105-117.

Yıldırım, A.F. (2007). Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri, Isparta. 52, 53, 68.

Zaleznik, A. And Kets de Vries (1985). Power and the Corporate Mind, Chicago. 64.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI VE SOYADI: Nil Seda KESER
DOĞUM YERİ VE TARİHİ : İSTANBUL/27.11.1990
MEDENİ HALİ: EVLİ
E-MAIL: dendul@hotmail.com
ADRES (EV): BAKIRKÖY/İSTANBUL
ADRES (İŞ): Danışman Turizm
Aksaray/İSTANBUL
TELEFON:
(EV/CEP): (533) 209 53 09
(İŞ): (212) 638 18 18

EĞİTİM DURUMU

2013-2018 İstanbul Arel Üniversitesi
İşletme Yönetimi (Mba) (Yüksek Lisans)
2011-2013 Anadolu Üniversitesi
İşletme (Lisans)
2009-2011 İstanbul Kültür Üniversitesi
Dış Ticaret (MYO)
2004-2008 715 Nolu Okul
Rusya-Moskova

YABANCI DİL :

Rusça (Çok İyi)

Arapça(İyi)

İngilizce (Orta Seviye)

İŞ TECRUBESİ:

2017-

Danışman Turizm

Acente Müdürü

2013- 2016

Danış Group

Operasyon Bölge Müdürü

2011-2013

Rodina Tour

Operasyon Memuru

2011-2011

Wellini Tekstil

Stajyer

2010-2010

S-System Lojistik

Stajyer