

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE AİLE ANAYASASI

Editörler
Doç. Dr. Osman Yılmaz
Dr. Öğr. Üyesi Güzde Mert



  LE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE AİLE ANAYASASI

Editörler: Doç. Dr. Osman Yılmaz, Dr.  gr. Üyesi Gözde Mert

Bilimsel Eserler No. : 680
ISBN : 978-625-7589-64-2
E-ISBN : 978-625-7589-65-9
Basım Sayısı : 1. Basım, Mayıs 2021

  Copyright 2021, NOBEL BİLİMSEL ESERLER SERTİFİKA NO.: 20779

Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Őti.ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yüksek  ğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

'NOBEL BİLİMSEL ESERLER' Bir Nobel Akademik Yayıncılık markasıdır.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Emre Gürbüz -emregurbuz@nobelyayin.com-
Sayfa Tasarım : Erhan Bakır -erhan@nobelyayin.com-
G rsel Tasarım Uzmanı : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım : Lale Yalçın -laleenobel@gmail.com-
Baskı ve Cilt : Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Őti. Sertifika No: 47479
İvedik Org. San. 1420. Cad. No. 58/1 Yenimahalle/ANKARA - Tel: 0 312 395 85 71

Kütüphane Bilgi Kartı

Yılmaz, Osman., Mert, G zde.

Aile İŞletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası / Editörler: Osman Yılmaz, G zde Mert

1. Basım. XVI + 210 s. 16,5x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-7589-64-2

E-ISBN: 978-625-7589-65-9

1. Aile İŞletmeleri 2. Kurumsallaşma 3. Aile İŞletmelerinde Kurumsallaşma 4. Aile Anayasası

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAğITIM TİC. LTD. ŐTİ.

Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat ŐaŐmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-

Telefon: +90 312 278 50 77 - **Faks:** 0 312 278 21 65

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com / www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, ArkadaŐ Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım, Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

Bölüm Yazarları

1. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Süreci

Dr. Öğr. Üyesi Gözde Mert
Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
gozde.mert@nisantasi.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-9314-0242

2. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları

Dr. Öğr. Üyesi Ceren Aydemir
Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
cseyhan@nny.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-2021-7333

3. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunlarına Çözümler

Dr. Öğr. Üyesi Gülten Demiral
Uşak Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü
gulden.demiral@usak.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-5132-808X

4. Bölüm - Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasının Psikolojisi

Dr. Öğr. Üyesi Burcu Aydın Küçük
İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF, Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü
burcukucuk@aydin.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-9081-2536

5. Bölüm - Organizasyonel Dayanıklılık ve İş Sürekliliği Yönetimi Bağlamında Aile İşletmelerinde Yetki Devri

Dr. Fatih Yaman
İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
fatih.yaman@itu.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-5412-5074

6. Bölüm - Aile İşletmelerinde İcra ve Yönetim Kurulu Mekanizmaları

Doç. Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
duygut@istanbul.edu.tr

Dr. Esin Bengü Ceran
İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi
esinbenguceran@istanbul.edu.tr

7. Bölüm - Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma İlişkisi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İlgin Kamanlı
Doğuş Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
OrcID: 0000-0001-5562-8004

8. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık

Öğr. Gör. Gönül Gül Ekşi
Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu
Yönetim ve Organizasyon Bölümü İşletme Yönetimi Bilim Dalı
gonulguleksi@karatekin.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-7757-0437

9. Bölüm - Aile Kurumsallaşmasında Örnek Olaylar

Dr. Öğr. Üyesi Demet Özcan
İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği (İngilizce)
dozcan@gelisim.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-3142-2818

10. Bölüm - Aile Anayasası

Öğr. Gör. Nurdan Kalaycı Çağlayan
Onbeş Kasım Kıbrıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO Öğretim Görevlisi
nurdankalayci@mail.com, **OrcID:** 0000-0002-0244-2422

11. Bölüm - Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasası

Dr. Mustafa Aslan

İstanbul Gelişim Üniversitesi

muaslan@gelisim.edu.tr, **OrcID:** 0000-0001-8049-3615

12. Bölüm - Aile Anayasası Hazırlanma Süreçleri

Dr. Başak M. Berberoğlugil

İşık Üniversitesi İİBF

basak.berberoglugil@isikun.edu.tr, **OrcID:** 0000-0002-4888-2706

Ön Söz

Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma birbirleri ile ilişkili iki kavramdır. Yönetimde sistem yaklaşımı işletmelerin yönetim felsefesi için öne çıkan bir yaklaşımdır. Sistem, birbirlerine bağlı olan alt sistemlerden oluşan, çalışma yöntemlerine göre belirli bir sınırı ve diğer sistemlerden ayırt edici özellikleri olan örgütlü ve bölünmez bir bütündür. Sistem yaklaşımı da her işletmeyi alt sistemlerde oluşan bir bütün olarak ele alır. Kurumsallaşma, sistemi oluşturan tüm alt sistemlerin ve parçaların iş tanımlarının yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, hedef, amaç ve stratejilerinin doğru bir şekilde tespit edilmesi, örgüt yapısının ve kurum içi düzenlemelerin bunlara göre yapılması gibi konuları kapsar. İşletmeler önce kurumsallaşırlar, daha sonra ise kurumsal yönetim anlayışına geçerler. Çünkü kurumsal yönetim daha çok firma değeri ve sahiplik yapısı ile ilgili bir kavramdır.

Kurumsal yönetim (corporate governance), 1990'lı yıllarda çok tartışılan bir konu olmuştur. Türkçe karşılığı olarak kavram bir süre iletişimi de kapsayarak kurumsal yönetişim olarak kullanılsa da sonraki dönemde kurumsal yönetim kavramı kullanımı yaygınlaşmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili ilk somut adımı OECD, 1998 yılında üye ülkelerin görüşlerini almak ve değerlendirmek için bir çalışma grubu kurmuştur. Bu yapılan çalışmalar sonucunda birçok ülkeye ve kuruluşa da örnek teşkil edecek OECD kurumsal yönetim ilkeleri, 1999 yılında OECD Bakanlar Kurulu tarafından onaylanmıştır. Türkiye'de de uygulanması zorunlu olmayan bu ilkeler ile ilgili olarak TÜSİAD'da Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu oluşturmuş ve 2002 yılında "Kurumsal Yönetim: En İyi Uygulama Kodu" adlı çalışmayı yapmıştır. OECD ilkeleri, 2002 yılında gözden geçirilmiş ve revize ilkeler 2004 yılında yayımlanmıştır. Kurumsal yönetim

konusu halka açık şirketler açısından önemli olması sebebiyle Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında OECD İlkeleri'ni örnek olarak Kurumsal Yönetim İlkelerini yayımlamıştır. Ayrıca SPK, OECD'nin ilkelerde 2004 yılında yaptığı revizyonu da kendi ilkelerine yansıtmıştır. Ülkemizde de halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında OECD İlkelerini temel olarak Kurumsal Yönetim İlkelerini yayımlamış, 2004 yılında OECD tarafından revize edilen ilkelerdeki değişiklikleri ek bir düzenleme ile bu ilkelere yansıtmıştır.

Çok başarılı olduğu ve iyi yönetildiği düşünülen Enron ve Worldcom gibi firmaların pay senetlerinin değerinin ve buna bağlı olarak firma değerlerinin bir günde yüksek oranda düşmesi hatta bu şirketlerin iflas etmeleri kurumsal yönetim ile ilgili tartışmaların artarak devam etmesine neden olmuştur. ABD, kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmesi açısından Sarbanes-Oxley Kanunu'nu (Sarbanes-Oxley Act) çıkarmış, ABD'yi birçok ülke izlemiştir. Bu gelişmelerin olduğu dönemde risk konusunda yaptığım doktora tezi sırasında aile işletmeleri ve kurumsallaşma, finansal skandallar ve kurumsal yönetim konuları ilgimi çekmeye başlamıştır. 2003 yılında SPK'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri oluşturduğu dönemde 2004 yılında İstanbul Teknik Üniversitesinin düzenlediği VIII Ulusal Finans Sempozyumu'nda Türkiye'deki kurumsal yönetim konusundaki ilk çalışmalarımı yapmaya başladım. SPK'nin düzenlediği "KOBİ'lerin Halka Açılması ve Sermaye Piyasaları Üzerindeki Etkileri" konulu kongrede konuşmacı olarak yer alarak yine kurumsal yönetim ile ilgili bildiri sundum. Daha sonra TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesinin "Kurumsal Yönetim" teması ile düzenlediği 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi'nde de bildiri olmak üzere konu ile ilgili birçok akademik bildiri ve makale yazdım, lisansüstü tez danışmanlıkları yaptım. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim konuları hiçbir zaman güncelliğini yitirmemiştir. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler için daha da önem kazanmış bu doğrultuda BIST Kurumsal Yönetim Endeksi 31.08.2007 tarihinde hesaplanmaya başlamıştır. Bu endeks, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirme notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketlerin paylarından oluşur. Böylece kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi yapılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de şirketlerin yaklaşık %95'i aile şirketlerinden oluşmaktadır. Aile şirketi, akrabalık bağı ile birbirlerine bağlı bireylerin ticaret veya üretim amacıyla bir araya geldiği şirketlerdir. Aile şirketleri ekonomide önemli bir yere sahip olmakla birlikte istatistiklere göre üçüncü kuşağa kadar yaşayan aile şirketlerinin oranı yaklaşık %10'dur. Aile şirketlerinin çoğu yaşamını sürdürememekte ya da sahipleri değişmektedir. Bu nedenle aile şirketlerinin anayasasının olması, kurumsallaşması önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri, kurumsallaştıkları düzeyde yaşam sürelerini uzatabilirler. Kurumsallaşan aile şirketlerinin sonraki aşaması ise kurumsal yönetim ve halka açılma gibi konular olmaktadır. Türkiye'de çok önemli ve holding hâline gelmiş aile şirketleri de vardır. Dünyada sektöründe lider olan birçok aile şirketinin olduğu Kayseri Hacılar Organize Sanayi Bölgesi'nde yaptığım bir çalışmanın sonucunun da

kurumsallaşma ile gelenekselliği bir araya getirmeyi başaran aile şirketlerinin başarıya ulaştığını tespit etmiştim. Bu konu da öncülük etmiş Prof. Dr. Tamer Koçer'in düzenleme kurulu başkanı olduğu Aile İşletmeleri Kongrelerinin birçoğuna 2006 yılından beri katılarak çalışmalarımız ile destek olduk ve konunun öneminin anlatılması için 2015 yılında Dr. Nihat Alayoğlu ile de konferans düzenledik. Aile işletmeleri konusunda yapılan çalışmalar değerlidir. Bu nedenle bu kitap hem konu hem de içerik açısından çok değerli bir çalışmadır.

İki değerli akademisyenin Doç. Dr. Osman Yılmaz ve Dr. Öğretim Üyesi Gözde MERT'in editörlüğünde alanında uzman akademisyenlerin yazdığı on iki bölümden oluşan *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası* adlı bu kitap bu konuda yazılan en kapsamlı temel eserlerden birisi olacaktır. Çünkü kitapta hem teorik anlamda hem de aile şirketleri sahiplerine, uygulamaya yönelik birçok önemli konuya yer verilmiştir. Kitapta aile işletmeleri açısından en önemli konu olan "Aile Anayasası" konusunda bölümlere aile işletmelerinin kurumsallaşma psikolojisi ve süreci, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, aile işletmelerinde icra ve yönetim kurulu mekanizmaları, yetki devri, örnek olaylar ve kurumsallaşamayan aile işletmelerinin sonunun ne olacağı ile ilgili bölümler vardır. Türkiye ekonomisi için önemli bir konu olan "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası" ile ilgili bu kapsamdan bir içeriğin hazırlanması ve kitap hâline getirilmesinden dolayı kitabın editörleri Doç. Dr. Osman Yılmaz ve Dr. Öğretim Üyesi Gözde Mert'i; kitaba bölümleri ile katkı sağlayan Doç. Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu, Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İlgün Kamanlı, Dr. Öğr. Üyesi Burcu Aydın Küçük, Dr. Öğr. Üyesi Ceren Aydemir, Dr. Öğr. Üyesi Gülten Demiral, Dr. Öğr. Üyesi Turhan Moç, Dr. Başak M. Berberoğlulil, Dr. Demet Özcan, Dr. Esin Bengü Ceran, Dr. Fatih Yaman, Dr. Mustafa Aslan, Gönül Gül Ekşi ve Nurdan Kalaycı Çağlayan'ı tebrik ederim. Akademik yazına ve okuyuculara faydalı olması dileğiyle başarılarının devamını dilerim.

Prof. Dr. İlhan Ege

Mersin

Mayıs/2021

İçindekiler

Bölüm Yazarları	iii
Ön Söz.....	vii
1. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Süreci.....	1
Giriş	1
1. Aile İşletmeleri ve Kurulma Nedenleri.....	2
2. Kurumsallaşma.....	4
2.1. Kurumsallaşmanın Önemi	5
2.2. Kurumsallaşmanın Avantaj ve Dezavantajları	6
2.3. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri.....	8
2.3.1. Profesyoneleşme	8
2.3.2. Tutarlılık.....	9
2.3.3. Formalleşme	9
2.3.4. Sosyal Sorumluluk.....	9
2.3.5. Şeffaflık.....	10
2.3.6. Özerklik.....	10
3. Kurumsallaşma Süreci.....	10
3.1. Kanunen Tanınma	11
3.2. Kurumsal Kimliğin Kazanılması	12

3.3. Sürekli Var Olmanın Sağlanması	12
3.4. Bireysel ve Örgütsel Amaçta Uyum.....	13
4. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması.....	13
4.1. Aile Anayasası.....	14
4.2. Yönetim Kurulu	14
4.3. Aile Meclisi.....	15
4.4. Devir Planlaması.....	15
4.5. Miras Planı	16
4.6. Acil Durum Planı	16
Sonuç.....	17
Kaynakça.....	19
2. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları	25
Giriş	25
1. Aile İşletmeleri ve Temel Özellikleri.....	26
2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi	27
3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları	33
Sonuç.....	36
Kaynakça.....	37
3. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunlarına Çözümler	39
Giriş	39
1. Aile İşletmesi Türleri.....	40
2. Aile İşletmelerinin Güçlü Noktaları.....	41
3. Aile İşletmelerinin Zayıf Noktaları	42
4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları	42
5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunlarına Çözüm Önerileri	46
Sonuç.....	47
Kaynakça.....	48
4. Bölüm - Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasının Psikolojisi	51
Giriş	51
1. Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri	53
2. Kurumsallaşma.....	56
3. Kurumsal Yönetim İlkeleri	58

4. Kurumsallaşma Psikolojisi.....	60
Sonuç.....	66
Kaynakça.....	67
5. Bölüm - Organizasyonel Dayanıklılık ve İş Sürekliliği Yönetimi	
Bağlamında Aile İşletmelerinde Yetki Devri	71
Giriş	71
1. Aile İşletmelerinde Yetki Devri.....	73
2. Organizasyonel Dayanıklılık.....	76
3. İş Sürekliliği Yönetimi.....	80
Sonuç.....	83
Kaynakça.....	85
6. Bölüm - Aile İşletmelerinde İcra ve Yönetim Kurulu Mekanizmaları	89
Giriş	89
1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yönetim Kurulu ve İcra Kurulunun Önemi.....	90
2. Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Yönetim ve İcra Kurulları	97
Sonuç.....	98
Kaynakça.....	99
7. Bölüm - Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma İlişkisi	103
Giriş	103
1. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma	104
2. İşletme Sürdürülebilirliği Kavramı.....	106
2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma İlişkisi	108
Sonuç.....	111
Kaynakça.....	112
8. Bölüm - Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık.....	115
Giriş	115
1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma.....	116
1.1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Nedenleri	117
1.2. Kurumsallaşma Kriterleri	119
1.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Bileşenleri	120

2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık.....	122
Sonuç.....	124
Kaynakça.....	125
9. Bölüm - Aile Kurumsallaşmasında Örnek Olaylar.....	127
Giriş.....	127
1. Literatür İncelemesi.....	128
2. Aile Anayasası.....	131
3. Aile Meclisi.....	132
4. Aile İçi Çatışmalar.....	135
5. Aile Bireylerinin Yetiştirilmesi.....	136
6. Devir Planının Yapılamaması.....	138
7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Adımı Olan Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurullarında Dışarıdan Üye Bulundurulması.....	139
Sonuç.....	141
Kaynakça.....	143
10. Bölüm - Aile Anayasası.....	147
Giriş.....	147
1. Aile Anayasası.....	149
1.1. Aile Anayasasının Tanımı.....	150
1.2. Aile Anayasasının Amacı ve Önemi.....	151
1.3. Aile Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları.....	152
1.3.1. Aile Anayasasının Avantajları.....	152
1.3.2. Aile Anayasasının Dezavantajları.....	153
1.4. Aile İşletmesi Anayasasının İçeriği.....	154
1.5. Aile Anayasasının Yönetişim Organları.....	154
1.5.1. Aile Toplantısı.....	154
1.5.2. Aile Meclisi.....	155
1.5.3. Aile Konseyi.....	155
1.5.4. Aile Ofisi.....	155
1.5.5. Eğitim Komitesi.....	156
1.5.6. Aile Vakfı.....	156
1.5.7. Hissedarlar Toplantısı.....	156

2. Aile Anayasasının Hazırlanması	156
2.1. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci	156
2.1.1. Analiz Aşaması	157
2.1.2. Aile İşletmeleri Anayasası Taslağının Yazılması Aşaması	158
2.1.3. Hazırlanan Anayasa Üzerinde Uzlaşma ve Uygulama	158
2.1.4. Aile Anayasasının Revizyon Aşaması.....	159
2.2. Aile Anayasasının Bölümleri.....	160
2.3. Anayasa Hazırlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	160
Sonuç.....	161
Kaynakça.....	162
11. Bölüm - Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasası	165
Giriş	165
1. Kurumsallaşma.....	166
1.1. Biçimselleşme.....	168
1.2. İş Bölümü, Uzmanlaşma ve Profesyonelleşme	169
1.3. Tutarlılık	170
1.4. Sosyal Sorumluluk	170
1.5. Şeffaflık	171
2. Aile Anayasası	171
2.1. Aile Anayasasının Hukuki Temelleri.....	172
2.2. Aile Anayasasının Bölümleri.....	173
3. Aile Anayasası ve Kurumsallaşma	174
4. Aile Anayasası Örneği	175
Sonuç.....	183
Kaynakça.....	185
12. Bölüm - Aile Anayasası Hazırlanma Süreçleri	187
Giriş	187
1. Literatür İncelemesi	188
1.1. Aile İşletmeleri.....	188
1.2. Aile Anayasası.....	189
2. Aile Anayasasının Hazırlanması	193
2.1. Birinci Bölüm - Genel Hükümler	193

2.2. İkinci Bölüm - Çalışma İlişkileri.....	196
2.3. Üçüncü Bölüm - İdari Yapılanma.....	199
2.4. Dördüncü Bölüm - Mülkiyet.....	200
Sonuç.....	201
Kaynakça.....	202
Yazarlar Hakkında.....	205

1. Bölüm

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsallaşma Süreci

Gözde Mert

Giriş

Aile işletmeleri hem Türkiye’de hem de dünyada ekonomi açısından kritik bir öneme sahiptir. Çünkü literatürde de belirtildiği gibi Türkiye’deki işletmelerin %95’i, dünyadaki işletmelerin ise %80-90’ı aile işletmesidir (Ateş, 2005; Birincioğlu ve Acuner, 2015; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Bu durum ise aile işletmelerinin ekonomik yapıdaki önemini ortaya koymaktadır. Ekonomik yapının temel unsurlarından birini oluşturan aile şirketleri için en önemli husus, işletmenin devamlılığının sağlanarak nesiller boyunca hayatta kalabilmesidir. Bunun başarılabilmesi kurumsallaşmanın temelinde yatmaktadır. Aile işletmelerinin, ülke ekonomilerinin gelişmesi için önemli olduğu söylenebilir. Ancak atfedilen bu öneme rağmen aile işletmelerinin ömürleri kısa sürelidir. Aile işletmeleri yaşamları boyunca önemli birçok avantaj ve dezavantajları bünyesinde barındırır. Aile işletmelerinin devamlılıkları için değişimin sürekliliğinin sağlanması önemli bir husustur. Aile işletmelerinin özel işletme statüsünde bulunması; şirketlerin devamlı bir şekilde büyümesine, varlığını devam ettirmesine ve böylelikle uzun süreli amaç ve hedeflerinin oluşturularak yapılarını şekillendirmelerine olanak sağlamaktadır. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler sistematik bir yapıya kavuşabilmektedir. İşletmelerin ömürlerinin artmasında kurumsallaşmasının etkisi yadsınamaz boyuttadır.

Kurumsallaşma en geniş tanımıyla değişen çevre koşullarının incelenerek şirketin yönetim sistemini oluşturması, örgüt yapısının değişime ayak uydurabilecek

şekilde düzenlenmesi, bu yapının bireylerden bağımsız durumda donanımları, kuralları, prosedürleri içermesi olarak belirtilebilir. Aile işletmeleri konusunda alanyazın incelendiğinde aile işletmelerinin devamlılıklarının nesiller boyu sürdürülememesinin ana nedenlerinden biri, kurumsallaşamama olduğu ifade edilmektedir. Kurumsallaşma süreçlerini ve politikalarını uygulayan aile işletmeleri gelecek nesillere deneyimlerini aktarabilir, böylelikle işletmenin faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini ve avantaj sağlayan işlem ve süreçlerin kalıcı olmasını sağlayabilir.

1. Aile İşletmeleri ve Kurulma Nedenleri

Profesör Willam O'Hara (2004) "Çok uluslu şirketlerden önce aile şirketleri vardı. Endüstri Devrimi'nden önce de aile şirketleri vardı. Roma İmparatorluğu ve Bizans'ın yükselişinden önce de aile şirketleri vardı." ifadesiyle aile şirketlerinin oldukça eski zamanlara dayanan kuruluşlar olduğunu belirtmektedir (Akt. Aladağ, 2020: 7).

Türkiye'de işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ekonomiye ve istihdama büyük katkılar sunmaktadır (Mert, 2021: 144). Bu nedenle üzerinde en fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Bozkurt, 2005: 14). Araştırmalarda ilk dikkat çeken husus, araştırmacıların aile şirketleri tanımı konusunda fikir birliği edememiş olmalarıdır. Türk Ticaret Kanunu'nda (TTK) aile şirketlerinin özel bir tanımı bulunmamakla beraber aile; anne-baba ve çocuklardan oluşan, duygusallığın ve kan bağının olduğu, karşılıklı korumanın öne plana çıktığı, toplumun en küçük birim olarak ifade edilmektedir (Fındıkçı, 2007: 18).

Araştırmacıların bir kısmı aile işletmelerinin kuruluşunu, servetin dağılmasını önlemeye bağlamaktadır. Karlöf (1993: 218), aile şirketlerini ailenin servetinin dağıtılmaması amacıyla kurulan özel şirket biçimi olduğunu belirtmektedir. Bozkurt (2004: 14) aile işletmesini; aile üyeleri veya aileye evlilikle dâhil olan kişiler tarafından kurulan şirketler olarak tanımlamaktadır (Karpuzoğlu, 2002: 18). Feyzoğlu (1990: 13) ise aile işletmeleri konusunda, ailenin zirai taşınmazlarıyla ilgili olarak görüşünü şu şekilde belirtmektedir: Daha çok zirai taşınmazın parçalanmasını engellemek için akrabalar arasında ve terekedeki (ölen kişinin mal varlığı) miras paylarının tümünü ya da bir kısmını bırakmak veya ortaya başka mallar koymak suretiyle kurulan, tüzel kişiliği olmayan bir ortaklık şeklidir.

Aile işletmeleri, şirketin kontrolünün büyük bir çoğunluğunun veya tamamının bir ailede olduğu, iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan kontrole veya

işletme sahipliğine katıldığı bir işletme türü olarak belirtilmektedir (Bowman, 1991). Aynı aileden iki ya da daha çok kişinin aynı kurumda çalışması ve bunlardan biri ya da birkaçının şirketin çoğunluk hisselerine sahip olması “aile şirketi” olarak tanımlanırken tek bir bireyin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 14).

Bir kurumun aile şirketi olarak değerlendirilmesi için aile reisinin ya da ailenin geçiminden sorumlu bir bireyin işletmenin tepe yönetiminde bulunması yeterli bir etken olarak kabul edilmektedir (Özalp, 1971: 38). Tagiuri de aynı şekilde bir kurumun aile işletmesi olarak nitelendirilebilmesinde aile bireylerinin kurumun faaliyetinde bir araya gelmesinin yeterli olacağını belirtmektedir (Tagiuri ve Davis, 1992: 52). Bir aile şirketine aile, kurumun sahibi ve yöneticisi olarak ifade edilmektedir (Alcorn, 1986: 27).

Aile işletmelerinin tanımlanmasında kullanılan üç temel unsurdan bahsedilmektedir. İlk unsur, ailenin işletmenin önemsenecek büyüklükteki mülkiyeti elinde bulundurması ya da denetiminde yetki sahibi olmasıdır. İkinci unsur, işletme yönetiminde etkili bir konumda bulunmasıdır. Diğer bir üçüncü unsur ise ailenin sonraki nesillerine işletme yönetimini ve malikliğini bırakmasıdır (Erdil, 2004).

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalması için müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine göz önünde bulundurulmaları önem arz etmektedir (Akkaya ve Tabak, 2018: 186; Akkaya vd., 2020: 1606). Ükelere istihdam yaratma, tüketicici istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermek gibi birçok alanda ekonomik gelişime destek olan aile işletmelerinin kurulma amaçları da birbirinden farklıdır. ABD’de aile şirketlerinin kuruluş amaçlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmaya 75 aile şirketi sahibi ve onların eşleri katılmıştır. Aile şirketlerinin %34’ü çocuklarına fırsat yaratmak için işletmeyi kurduklarını belirtmiş, %21’i aile mirasını ölümsüzleştirmek, %15’i aile üyelerinin bir arada olma arzusu, %10’u finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak, %8’i kendi emeklilik ve kişisel planını gerçekleştirmek, %6’sı liyakatli çalışanları korumak, %5’i ailenin finansal yönden güvende olmasını sağlamak, %1’i ise topluma yarar sağlamak amacı ile aile şirketleri kurduklarını ifade etmiştir (İstanbul Sanayi Odası, 2020).

Aile işletmelerinin kurulma nedenlerinin başında ailenin mal varlığının geleceğini korumak, sonraki nesillere istihdam sağlayabilmek ve bu nesillere miras bırakabilmek gibi amaçlar bulunmaktadır. Ancak sadece gelecek nesli düşünerek bir aile şirketi kurmak yeterli değildir. Bunun yanında aile şirketinin kurulmasında girişimcinin, içinde bulunduğu çevrenin kültürel, sosyal ve ekonomik koşulları da etkili olmaktadır. Aile şirketi kurmak için önemli olan diğer bir sebep, kişinin

işletmenin yönetimini bizzat üstlenerek “kendi kendinin patronu” olma arzusu ile bağımsız hareket edebilme imkânına kavuşması, önceden çalıştığı kurumda çözülemeyecek sorunların ve çatışmaların yaşanması, kişinin girişimci olmasına neden olabilmektedir (Yaşa, 2006: 11). Aile işletmeleri genellikle küçük ölçekli bir işletme olarak kurulup sonrasında büyük ölçekli bir yapıya dönüşebilirler. Aile işletmelerinin iş hacmi, geliri ve sermayesi arttıkça sahip olduğu mal varlıkları ve miras paylaşımı gibi maddi kaygı oluşturabilecek durumlar da ortaya çıkar. Bu maddi gelirlerin dışarıya dağılmasını önlemek, aile işletmelerinin kurulmasının nedeni olarak da görülebilir. Aile işletmelerinin kurulma nedenleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Alayvaz, 2017: 11):

- Ailenin geçimini sağlarken aynı zamanda da kazanç elde edebilmek
- Aile bütünlüğünü sağlayarak mal varlığının korumasını ve geleceğinin garanti altına alınmasına olanak tanımak
- Aile fertlerine istihdam tanıyarak ailenin refah içerisinde yaşamını devam ettirmesini sağlamak
- Gelecek nesillere daha iyi yaşam koşulları sunmak
- Başka bir yöneticinin emir ve kararlarına göre çalışmanın kişinin kariyerinde ilerleme sağlanamayacağı düşüncesinin hâkim olması
- Kurucunun yönetiminde olan, tek başına karar alabildiği bağımsız bir işe sahip olması
- Kendi iradesi ile çalışanlarını yönetme ve yönlendirme arzusu
- Olumlu ekonomik gelişmeler neticesinde kendi işini kurma isteği
- Refah düzeyini yükseltme ve saygınlık kazanma arzusu
- Topluma istihdam olanakları sunma isteği
- Toplumun istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek maksadıyla mal ve hizmet üretme isteği

2. Kurumsallaşma

20. yüzyılın sonlarında kurumsallaşma kavramı ilk kez Amerikalı iktisatçılar tarafından öne sürülmüştür. Kurumsallaşma teorileri, kurumların değişen ekonomik şartlara uyum gösterebilmesi ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için ortaya atılmıştır (Ataman, 2001: 194).

İşletmelerin kurumsallaşması, belirli kişi veya kişilerin varlığına bağlı olmadan, kurumun bir sistem üzerinde devamlılığını sürdürebilmesi olarak ifade edilebilir. Her sistemde olduğu gibi kurumsal bir yapıda da sistemin farklı unsurlarının birbiriyle ve sistemin bütünüyle ilişkisinin belirlenmesi, farklı rol ve görevlerin tanımlanması, sağlıklı bir işleyiş kurulması için zorunludur (Sebilcioğlu vd., 2010: 11). DiMaggio ve Powel'a (1983: 148) göre kurumsallaşma sürecindeki işletmeler tekrarlanan örgüt davranışlarını kurumun alışkanlıklarına çevirerek kuruma özgü kuralların yaratılmasını sağlarlar. Bu davranışlar, kurumdaki bireylerin birbirleriyle selamlaşma biçimi veya ödül ve ceza sistemleri gibi hususlardan bazılarıdır. Kurumsallaşmadan söz edilebilmesi için kurumda alışkanlık hâline gelen davranışların olması gerekir.

İşletmeler de bireyler gibi kendilerine rol model almaktadır. İşletmeler hem belirsizlikten kurtulmak hem de bazı konularda tecrübe edinerek öğrenecek kadar zaman ve maddi kaynaklarını kaybetmemek için başarılı ve öncü işletmeleri taklit etmektedir. Böylelikle kurumsallaşmaya olanak tanınmaktadır (Deephouse, 1996: 1024). Kurumsallaşma, kurum yapısının belli kural ve standartlar içinde yeniden yapılandırılması, yönetici ve çalışanların işin uzmanı bireylerden olması ve kurumun bilgiye dayalı bir anlayış içinde çalışması demektir (Şen, 2017: 7). Kurumsallaşma, bir işletmenin diğer bir işletmeden farklı olarak kendine has bir kimliğinin olduğu, toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlayan organizasyonel anlamda duyarlı ve esnek bir oluşumu desteklemektedir (Selznick, 1996: 271).

2.1. Kurumsallaşmanın Önemi

Değişim hayatımızın vazgeçilmez bir unsurudur. İşletmelerde, insanların davranışlarında, fikirlerinde ve içinde yaşadığımız dünyanın her alanında değişim gerçekleşir (Akkaya, 2019: 137). Küreselleşme ile birlikte rekabette de hızlı bir değişim sürecinin yaşanması, işletmelerin kurumsallaşmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Girişimcinin vizyonu ve sahip olduğu değer ve inançların, kurumun stratejisi üzerinde oldukça etkili olduğu bir gerçektir. Bu durum ise aile işletmesinin kurumsallaşmasındaki önemli etkilerinden birini oluşturmaktadır (Karpuzoğlu, 2004a: 42). İşletmelerin nesilden nesile aktarımı ve devamlılığının sağlanması, özellikle küçük ölçekli işletmelerde önemli olan hayati konulardan biridir ve bu nedenle kurumsallaşmanın işletmeler açısından önemi büyüktür (Baraz, 2006: 123).

Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler, çevresel değişimlere uyum sağladıktan sonra kurumda yerleşmiş olan misyon, vizyon, amaç, kural ve değerler ile

çevrelerini de etkileyerek kişisel değer ve inançlarını işletmenin süreç ve işleyişlerinden uzak tutabilmektelerdir (Bilgin, 2007: 28). Kurumsallaşma sayesinde işletmeler, anahtar pozisyonlarda bulunan yöneticilerin ani istifası veya emekli olması gibi beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı olmasını sağlar. Bu da bir işletmenin yönetici bireylere karşı bağımlı olmasının önüne geçer.

Kurumsallaşamamış aile işletmelerinde merkeziyetçi bir yönetim, yazılı olmayan örgüt planı, görev ve yetki dağılımının net olmadığı, vâris planlarının bulunmadığı, profesyonel yöneticilerin istihdamına önem verilmediği, tutucu bir yapının hâkim olduğu gibi özellikler dikkat çekmektedir (Tank, 2005: 5). Bu gibi unsurlar, aile işletmelerinin istikrarsız ve süreklilik arz etmeyen yapısını da ortaya koymaktadır. Bundan dolayı küreselleşen rekabete uyum sağlamak ve sürdürülebilir bir yapı kazanmak için işletmede kurumsallaşma adımlarının atılması büyük önem arz etmektedir.

Kurumsallaşma, aile şirketi tarafından sahip olunan örgütün sistematik olarak kurum kültürüyle oluşmasını ve çalışmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma aynı zamanda finansal yapının oluşumunu da belirleyerek bu konuda bir disiplinin sağlanmasına da olanak tanır. Bu unsurlara ek olarak mülkiyetin ve dağılımının belirlenmesi yönünde de bir standart oluşturulmasına katkıda bulunur (Buğdaycı, 1997). Bugünün küçük işletmeleri dahi kurumsallaşma süreçlerini uygulayarak hayatta kalabileceklerinin farkına varmışlardır. Ülkede kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu işletmelerin var olması, toplumun sosyoekonomik koşullarını da etkilemektedir. Yüksek düzeyde kurumsallaşma sağlayamayan işletmeler ise rekabet avantajlarını kaybetmektelerdir (Dönmez, 2009: 36).

2.2. Kurumsallaşmanın Avantaj ve Dezavantajları

Kurumsallaşmanın getirdiği avantajların en başında işletme yönetimine sağladığı kolaylıklar gelmektedir. Kurumsallaşma ile belirli bir iş planının oluşacağı, görev tanımlarının ve görev dağılımlarının belirli standartlar tarafından belirleneceği ifade edilebilir. Çalışanların yapacakları işin açık ve net olarak belirlenmesi, çalışanlardan istenilen hususların yazılı bir şekilde belirtilmesi sorumluluk bilincinin de güçlenmesini sağlamaktadır (Okay, 2003: 76). Baraz'ın (2006: 125) yapmış olduğu "Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ölçütleri" çalışması kurumsallaşmanın avantajlarını sıralamıştır. Buna göre avantajlar şu şekildedir:

- Örgütler daha sistemli bir şekilde çalışırlar.
- Yetkiler ve sorumluluklar net çerçevelerle çizilebilir.

- Planlı büyüme gerçekleştirilebilir.
- Denetim daha kolay kılınır.
- Daha hatasız iş yapılabilir.
- İşletme daha verimli faaliyet gösterir.
- Karar alma süreci kolaylaşır.
- Dışa açılma daha kolay gerçekleşir.

Kurumsallaşmanın süreçlerinin eksik veya hatalı uygulanması ya da bazı adımların hiç uygulanmaması birtakım dezavantajlara neden olmaktadır. Bu dezavantajların başında ise işletmenin vizyon ve misyonunun çalışanlar tarafından tam olarak benimsenmemesi gelmektedir. İşletmenin her kademesinde bulunan çalışanların ortak bir amaç için yönlendirilememiş olması, işletmedeki stratejilerin tam anlamıyla uygulanamamasına sebep olur. Bu durum ise ekip ruhunun oluşturulamaması ya da bozulması şeklinde sorunları ortaya çıkarır. Kurumsallaşma örgüte sert bir hiyerarşi ve yapı getirir. Bu yüzden yenilikçi düşüncelerin önü kesilebilmektedir. Örgüt yöneticileri kurumsallaşma ile artan kontrolün getireceği baskıların engellenmesi için kurumsallaşmayı bir süreliğine askıya alarak işleri resmi olmayan şekillerde yerine getirmeye sıcak bakabilmekteledir (Concannon ve Nordberg, 2018: 72). Baraz'ın (2006: 125) çalışmasında kurumsallaşmanın olumsuz etkileri ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Kurumsallaşma yüksek maliyet getirebilir.
- Karar alma prosedürleri fazla zaman olabilir.
- Çalışanların çok yönlülüğünü ortadan kaldırır.
- Çevredeki gelişmelere verilecek tepkiler daha yavaş hâle gelir.
- İşletme yapısı daha hantal olur ve bürokrasi ortaya çıkar.
- Tekrarların sayısı artar.
- Yeni fikirlerin ve yenilikçi düşüncenin önü tıkanır.

Alkış ve Temizkan'a (2010: 76) göre kurumsallaşmanın işletme açısından olası dezavantajları aşağıda gibi belirtilmektedir:

- Kurumsallaşma maliyetli olabilir veya maliyetleri artırabilir.

- Kararlar eskiye göre yavaş alınabilir.
- Yönetimde esneklik gösterilemeyebilir.
- Yavaş karar almadan dolayı piyasadaki değişikliklere cevap vermede geç kalınabilir, bunun sonucu olarak da maddi kayıplar yaşanabilir.
- Hissedarlar ve aile üyeleri eskisi kadar rahat ve keyfi kararlar alamayabilir.
- Tekrarlar arttığından dolayı verim düşüşü gözlemlenebilmektedir.
- Yeni düşüncelerin işletmenin yenilikçi tarafını tıkayabilmesi mümkündür.
- İşletme sahiplerinin kontrolünden çıkabilir.
- İşler tekrara girdiğinden işlerin monotonlaşması muhtemeldir.
- Çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklanabilmektedir.

2.3. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri birtakım temel bileşenlere dayanılarak tespit edilebilmektedir. Bunlar; profesyonelleşme, tutarlılık, formalleşme, sosyal sorumluluk, şeffaflık ve özerklik olarak gruplandırılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

2.3.1. Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletmede profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, profesyonellerin meslek örgütleriyle bir araya gelerek otonom profesyonellik yapısını oluşturmaları ve mesleki normlara bağlılığıyla gerçekleşir. İşletmenin profesyonelleşmesi ve yöneticilerinin otonom olması, uyum sağlamayı kolaylaştırarak güvenilirlik kazandırmakta ve örgüt kapasitesinin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Aile işletmesinde profesyonel yöneticinin önemli rollerinden biri, aile ya da aile bireyleriyle ilgili durumlara odaklanmadan kurum için alınması gereken en doğru kararları alabilmesidir (Barnes ve Hershon, 1994). Profesyonel yönetici, kendine verilen bir görevi en az hatayla yapabilen ve bunu devam ettiren kişi olarak tanımlanabilir. Bir işi en ince detaylarına dek anlamış olmak profesyonellik gerektirmektedir. Profesyonelliği belirleyen en önemli ölçüt ise görevin gereklerini en mükemmel şekilde gerçekleştirmektir (Gökçora, 2005).

2.3.2. Tutarlılık

İşletmedeki faaliyetlerinin istikrarlı olması, tutarlığın göstergelerinden biridir. Tutarlılık ise içsel ve dışsal olmak üzere iki şekildedir. İçsel tutarlılık, teşkilat içi faaliyetlerle ilgili benzer olaylara benzer tepki verme şeklinde kurum eylemleri ile kurumun amaçlarının uyumunu belirtmektedir. Dışsal tutarlılık ise işletmenin verdiği sözleri yerine getirmesiyle ilgilidir (Dando ve Swift, 2003: 196).

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

Tutarlılık aynı zamanda kurumun belirsiz durumdan kurtulma çabası şeklinde değerlendirilmektedir. Tutarlılığın artması meşruluğun da artmasını sağlamakta olup bu durum ise işletmelere kurumsallaşma yolunu açmaktadır (Deephouse, 1996: 1024-1025).

2.3.3. Formelleşme

İş görenlerin yetki, görev, sorumluluk ve rollerinin tayin edilerek yazılı hâle getirilmesi ve işletmedeki ilişkilerin, yapıların ve eylemlerin tanımlanmasına formalleşme denmektedir. İşletme faaliyetlerinin sistematik prosedür, kural ve standartlarla belirlenmesi formelleşme sayesinde olmaktadır. Formelleşme, işletme yapı ve fonksiyonlarının koordine olmasını sağlayacak biçimde örgütlenmesidir (Özbudun, 1984).

Formel örgüt yapıları, homojen, önceden belirlenmiş kurallara göre oluşturulup etkinlikte bulunan, devamlı olan, insani ilişki ve paylaşımların biçimsel olarak düzenlendiği örgüt yapılarıdır (Bedük, 2010: 81). Formelleşme ise prosedürlerin yazılı hâle getirilmesi, faaliyetlerin prosedürlere uygun yapılması, görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olmasıdır. Formelleşmenin temel işlevi, kontrolün ve koordinasyonun sağlanarak işletmeye istikrar kazandırılmasıdır.

2.3.4. Sosyal Sorumluluk

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirmelerinin yanında toplumun faydasını istemeleri sosyal sorumluluk olarak ifade edilmektedir. İşletmeler sosyal sorumluluk faaliyetlerini ise toplum faydasını gözettikleri algısını oluşturarak bireylere güvenilir bir imaj yaratmayı amaçlamaktadır (Alayoğlu, 2003).

2.3.5. Şeffaflık

Şeffaflık, işletme ile ilgili bilgilerin doğru bir şekilde kamuya ilanını ifade etmektedir. Şeffaflık ilkesi, işletmenin kamuoyuna açık, karşılaştırılabilir ve doğru bilgi paylaşımını gerektirir (Özdemir vd., 2006). Şeffaflık başka bir anlamıyla işletmelerin performans, mali tablo ve muhasebe politikalarının topluma güvenilir, doğru, tutarlı ve zamanında sunulmasıdır.

2.3.6. Özerklik

Kurum ve kurumsallaşma arasındaki fark ilk defa Selznick (1996) tarafından yapılmıştır. Selznick kurumsallaşma düzeyinin yüksek olduğu işletmelerin kendine özgü özelliklerinin, farklılıklarının ve faaliyetlerinin olduğunu belirtmektedir (Selznick, 1996: 272). Bu durum, işletmelerin dinamik ve özerk yeteneklere sahip olması ile ilgilidir. Bu yetenekler rakipler tarafından taklit edilmediği ve aktarılmadığı için rekabet avantajı sağlar (Akkaya ve Tabak, 2017: 122). Bu da bir işletmeyi diğerlerinden ayırt eden özerk bir kimliğe sahip olmasının göstergesidir. Bir işletmenin diğer işletmelerden ayırt edilebilmesini sağlayan unsur, kimliğinde yatmaktadır (Sundu, 2013: 113).

İşletmelerin bir bütün olarak toplumsal sistem içinde alt sistemlerden ve gruplardan bağımsız bir şekilde kimliklerini geliştirmesi veya belli alt sistemlere ve gruplara bağlı olmaktan kendilerini kurtarmaları, kurumsallaşmaya yakın olduklarının önemli bir göstergesidir. Kendine özgü değerlerin, kimliğin ve kültürün olduğu işletmeler kurumsallaşma düzeylerinin daha yüksek olduğu örgütlerdir. Özerklik ile kendine özgü olan örgüt kültürünü oluşturamayan işletmelerin piyasanın rekabet şiddetine dayanmasını da zorlaştırmaktadır (Taşkın, 2014: 81).

3. Kurumsallaşma Süreci

Çevresel değişimlere paralel olarak süreklilik gösteren kurumsallaşma süreci kurumların yaşamları devam ettikçe gelişen bir yapıdadır (Zucker vd., 1977: 70). Yeniden bir yapılanma ve değişim süreci olan kurumsallaşma uzun bir zamanı gerektirmektedir. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler buldukları konumu ve gelecek pozisyonlarını görebilecekleri bir altyapıya sahip olabilir. Bu bakımdan kurumsallaşma tüm kamu ve özel kurumlar açısından oldukça önemlidir (Aydemir ve Aytemiz, 2004: 608-620).

Kurumsallaşma oldukça dinamik bir süreç ve destek gerektiren bir faaliyettir. Kurumsallaşma sürecinde işletme içte ve dıştaki ilişkilere bağlı olarak değişiklikler

yapması ve gelecekte oluşabilecek koşullara göre revize edebilmelerine imkân sağlayacak bir yapıya girmesini zorunlu kılar. Kurumsallaşma sürecinde işletme iç yapısının yanı sıra, dış dünya ile uyumun sağlanması, iş görenlerin ve kurumun desteklenmesi gibi kritik görevler yönetim tarafından takip edilmeli ve desteklenmelidir. Ayrıca kurum içinde yetki ve sorumluluklar, ödüllendirme ve bilgilendirmeler, eğitimler gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi verimliliğin ve örgütsel bağlılığın artırılmasına katkıda bulunacaktır (Taşkıran ve Şimşek, 2008: 209).

Kurumsallaşma sürecinin oluşumu 3 aşamada özetlenebilir (Tolbert ve Zucker, 1994: 17-20):

- **Alışkanlıkların Yerleşmesi:** Kurumsallaşma öncesi aşamada işletmeler, hızla değişen çevresel şartlarda varlıklarını sürdürebilmek için taklitçi bir eğilim gösterirler. Bu aşamada teknolojik gelişmeler ve yasal düzenlemeler yenilik yapma konusunda işletmelere itici güç olacaktır.
- **Nesnelleştirme:** İşletmelerde uzlaşmanın arttığı fikir birliğine dayanan uyumun gelişim gösterdiği aşamadır.
- **Olgunlaşma:** İşletmelerin köklü bir kurum hâline geldiği, başka bir ifadeyle işletme boyutlarının derinlik ve genişlik kazandığı, işletmelerin nesiller boyu varlığını devam ettirebilir olmayı sağladığı aşamadır.

Kurumsallaşma süreçlerinin temel unsurları ise; kanunen tanınma, kurumsal kimliğin kazanılması, sürekli var olmanın sağlanması, bireysel ve örgütsel amaçta uyumdur (Tosun, 1992: 19-20).

3.1. Kanunen Tanınma

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

Kanunlar tarafından belirlenen örgütsel yapı, işletmelerin serbestçe seçilmiş ya da yasalarca belirtilmiş olan hukuki biçimini oluşturmaktadır. Kurumsallaşma

sürecinde işletmeler yasal koşulları benimseyip, bu koşullara uyarak, sosyal yaşamın gerektirdiği kuralları kabul ederek bünyelerinde gerekli değişiklikleri yapmak zorundalardır (Karpuzoğlu, 2004: 47). Resmî kurallar dâhilinde kurumsallaşan işletmelerde koordinasyon ve iletişim daha etkin bir şekilde sağlanmakta, herkes tarafından kabul edilen kurallar ve ölçüler denetimi kolaylaştırmakta ve işletmeler yasal biçimde yerleşmiş bir niteliğe kavuşmaktadırlar (Ozankaya, 1995: 86).

3.2. Kurumsal Kimliğin Kazanılması

Kurum kimliği, örgütün yaptığı tüm faaliyetlerin ya da birçoğunun belirgin ve açık ortak yönetiminden oluşur. Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç ana noktayı yansıtmaktadır (Sungurtekin, 2007: 61):

- Kurumun kim olduğu
- Kurumun ne yaptığı
- Kurumun faaliyetlerini nasıl yaptığı

Selznick (1996: 272), bir işletmenin sadece formal yapısının kurumsallaşmasıyla var olacağını, bunun yanında birey ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşimin ve değer özdeşleşmesinin de mevcut olmasının gerektiğini belirtmektedir. Koçel'e (2003: 37) göre kurumsal kimlik, bir işletmenin tanınma olgusu ve kendini temsil etme biçimlerinin tümünü içerir. İşletmenin kartviziti, çalışanların konuşma ve giyinme tarzı, internet sitesi gibi unsurları içerir. Bu çerçevede kurumsal kimlik bir şirketin, bir ürün ya da hizmetin, markasının adı, sembolü, antetli kâğıdı, taşıt araçlarının tasarımı, kurum binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, personellerinin davranış tarzları, yönetim şekli, kurumda çalışan profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı gibi unsurları kapsayan bir kavramdır.

İşletmeler, kurumsal kimliklerini en etkili ve verimli olarak kurumsallaşma sonucunda kazanabilmektedir. Kurumsallaşma aşamaları ne kadar doğru ve profesyonel bir şekilde gerçekleştirilirse kurumsal kimlik de o denli doğru ve net bir şekilde ortaya çıkmış, değişime açık ve kurum açısından misyon ve vizyona hizmet ediyor olacaktır.

3.3. Sürekli Var Olmanın Sağlanması

İşletmelerin en temel hedefleri uzun dönemde kâr elde etmek, topluma sundukları hizmetlerle sosyal sorumluluk görevini yerine getirmek, varlıklarını sür-

dürmek ve geliştirmektir (Şimşek, 2001: 43; Akkaya, 2020). İşletmelerin varlığını sürdürmemesi, diğer hedeflerini de gerçekleştirme ihtimalini ortadan kaldırmaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2009: 12-13).

3.4. Bireysel ve Örgütsel Amaçta Uyum

İşletmeler, bir tür örgütlenme biçimidir. Örgütleri, aynı amaç için bir araya gelen bireyler oluşturur. İşletmelerdeki örgütlenme amacı kâr sağlayarak devamlılıklarını sağlamak iken çalışanlardaki amaç ise ilk aşamada gelir elde etmektir (Efil, 1998: 188-192).

İşletmelerin ve çalışanların amaçlarının uyumluluk göstermediği bir durumda faaliyetlerde bir etkinlikten söz edilemez. Kurumsallaşmak isteyen işletmelerin gerçekleştirmeleri beklenen en temel sorumluluklarından biri, çalışanların amaç ve beklentileri ile işletmenin amaçlarının birbirine uyumlu olmasını sağlamaktır (Karpuzoğlu, 2004b: 80).

4. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Aile ve kurumsallaşma kavramlarını birlikte ele alan birçok çalışmada öne çıkan genel görüş, öncelikli olarak ailenin kurumsal olması gerektiği üzerinedir. Ailenin kurumsallaşmasından kastedilen; ailenin değerlerinin belirlenmesi, aile anayasası oluşturulması, bu anayasanın uygulanabilir ve sürdürülebilir olması için aile konseyinin ya da meclisinin oluşturulması, aile içi iş ilişkilerinde ortaklık, birlikte çalışma, görev devri, her ilişkiyi sistemli ve yazılı olarak tanımlayıp bir anlamda sözleşme hâline getirmek anlamına gelmektedir (Aydn, 2010: 41-42).

Literatür incelendiğinde aile şirketlerindeki kurumsallaşma göstergeleri olarak araştırmacılar birçok farklı kriterden bahsetmiş ve birçok farklı sistem, kural, belge ve standartların varlığını sorgulamışlardır. Tagiuri ve Davis'in 1980 yılında aile işletmeleri ile ilgili ortaya koyduğu ve daha sonra 1997 yılında Gersick tarafından geliştirilen "Üç Daire Modeli"nde aile şirketlerinin üç ekseninden bahsedilmektedir. Bu eksenler; işletme, aile ve mülkiyet eksenidir (Gersick vd., 1997: 17). Tipik bir aile işletmesinde üç farklı grup insan yer alır. Bunlar; aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlardır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma ihtiyacı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki, büyüme süreci belirli bir aşamaya gelir ve işler artık eskisi gibi kontrol edilip yönetilemez bir durum oluşur. Bu aşamaya "kritik büyüme aşaması" denir. Büyüme süreci evrelerinde büyüme aşamasından genişlemeye oradan da olgunluk

aşamasına geçilerek kritik büyüme aşamasına varılır. İkincisi ise aile içinden, ortaklardan, yakın iş çevresinden ya da özellikle ikinci nesilden gelenlerin kurumun devamlılığı için bu konuyu önemsemesi ve aileyi bu konuda uyarması ve ikna etmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Aile ilişkilerinin kurumsal bir yapıya dönmesi ise zamanla gerçekleşmektedir. Söz konusu zaman diliminde yapılması gerekli bazı hazırlıklar bulunur. Bunlar; aile anayasası, yönetim kurulu, aile meclisi, devir planlaması, miras planı ve acil durum planıdır (Kırım, 2007).

4.1. Aile Anayasası

Bir aile işletmesi genişledikçe aile üyeleri arasında iletişim sağlamak ve doğru kararlar almak amacıyla bir forum oluşturma ihtiyacı ortaya çıkar. Bu uygulamaya örnek olan aile anayasası, öncelikle aile konseyinde bulunan daha sonra tüm aile fertleriyle beraber akrabaların da bulunduğu, aile ilişkilerinin düzenlenmesine yardımcı olan bir belgedir (Güleş vd., 2013: 283).

Aile anayasası, ailenin işletmeyle olan ilişkisini belirten yazılı temel kurallardır. Aile bünyesinde yer alan veya evlilik ya da doğum gibi yollarla sonradan katılan aile üyelerinin işletmeyle olan ilişkilerinde rehberlik yapan, tüm aile bireylerince kabul edilen ve her bir bireye aynı tarzda uygulanan, uyulmamasında ise belli yaptırımlar ortaya koyan norm ve değerler bütünüdür (Karpuzoğlu, 2004a). Aile anayasası, yeni nesillerin kurumun yönetimine katılımını kurallara bağladığından karışıklıklar ve keyfi davranışlar önceden engellenebilmektedir.

4.2. Yönetim Kurulu

Aile işletmeleri literatüründeki en önemli konulardan biri yönetim kurullarının özellikleri ve işlevleri olmaktadır. Yönetim kurulları, etkin bir kurumsal yönetimin vazgeçilmez parçasıdır (Kömeçoğlu, 2009: 36). Kurumsallaşmak isteyen aile işletmelerinin başarılı olabilmesi için yönetim kurulları oluşturulurken etkinliğinin en üst seviyede olmasına dikkat edilmeli, menfaatten uzak ve bağımsız olmasına önem verilmelidir.

Yönetim kurulları kritik görevlere doğru insan kaynağını bulup göreve getirmek, işletme felsefesini oluşturarak, benimsetmek ve uygulatmak, etkili bir teşkilat yapısı kurmak ve devamını sağlamak, işletme faaliyetlerini denetlemek, icra heyetinden gelen sorunları gidermek, yatırım kararları vermek (Erdoğan, 2007: 124), işletme tepe yönetimini belirlemek, olası risklerin yönetimini sağlamak, ortakların

çıkarlarını korumak, düzenleyici önlemleri zamanında hayata geçirmek, performansını takip etmek ve yedeklemesini yapmak (Karcıoğlu, 2010: 61), işletme misyon ve vizyonunu belirlemek ve kamuya açıklamak, çıkar çatışmaları ile anlaşmazlıkların giderilmesinde çözüm önerileri geliştirmek (Kebeci, 2011: 91) gibi amaç, temel görev ve sorumluluklarla faaliyet göstermektedirler.

4.3. Aile Meclisi

Aile meclisi ya da konseyi, bir işe ait kararın daha etkili olmasını ve aile üyeleri arasındaki iletişimin daha kaliteli bir şekilde yürümesini sağlayan bir yapıdır (Civan ve Yaşar, 2005: 261). Gelecekte işi kimin veya kimlerin yöneteceğine, kararların nasıl alınacağına, karar mekanizmalarının ne şekilde işleyeceğine aile meclisinde karar verilmektedir. Bu bakımdan aile meclisi, aile anayasasının da temellerini oluşturur. Aile meclisi oluşturmanın nedenleri ise şunlardır (Gersick vd., 1997: 238):

- Aile üyelerinin işletme mülkiyeti, yönetsel hakları ve sorumlulukları hakkında eğitileceği bir ortamın sağlanması
- Aile ve işletme sınırlarının belirlenmesi, aile dışı çalışanların düşüncelerinin dinlenilmesi
- Aile konu ve sorunlarının, işletmenin konu ve sorunlarıyla karıştırılmayacağı bir ortamın oluşturulması, aksi durumda ailenin bu konuları resmî, dinî ve özel amaçlarla bir araya gelinen günlerde konuşulması ve bu şekilde bir iletişimden sonuç alınmaması
- Ortak bir vizyon, anayasa, aile planı oluşumuna yardım edecek bir yapının sağlanması

4.4. Devir Planlaması

Devir planlaması, gelecek kuşak arasından işletmeyi devralacak potansiyel idarecilerin tespiti, devrin ve devredilen bireylerin atama işlemlerinin tüm işletme paydaşlarına duyurulması gibi faaliyetleri içerir (Fındıkçı, 2011). Stratejik bir devir planlaması, sürekliliği hedef alan aile işletmeleri için hayati bir öneme sahiptir (Kırım, 2007). Her yönetici kendi yerine geçecek kişinin hazırlanmasını, başarılı bir yönetim devri sürecinde sağlamak zorundadır (Dyer, 1988).

Girişimcinin vefatından, iş göremez duruma gelmesinden veya emekliliğinden sonra işletmenin yönetim kurulu başkanlığına ya da genel müdürlüğünü

üstlenecek kişinin tespiti ile ilgili olarak devir planı hazırlanır. Devir planının olmadığı işletmelerde ölüm, iş göremez durumuna gelme, boşanma, miras ya da aileden olmayan yöneticilerin kuruma dâhil edilmeleri ani krizlere sebebiyet verebilir. Devamlılığını sağlamaya çalışan işletmeler stratejik planlamalarını yaparken insan kaynakları, araştırma geliştirme, pazarlama ve finansman planları kadar devir planının da gerekli olduğunun farkındalardır.

4.5. Miras Planı

Miras planı, işletme sahibinin hayatının sona ermesi veya kurumda çalışmayacak duruma gelmesiyle ortaya çıkabilecek olumsuz mali etkiyi en düşük seviyeye indirmek amacıyla düzenlenmektedir. Miras planlaması yapılırken önemle üzerinde durulması gereken birtakım unsurlar bulunur. Bunlar; işletme sermayesi, hisse oranları ve iştiraklerdir. Miras sözleşmesi, hisse alım satım kurallarını belirleme ve mülkiyetin aile içinde tasarlanan şekilde dağıtımının yapılmasını güvence altına almaktadır. Bunu temin etmek için mülkiyet standartları, işletme sermayesi, hisse oranları, iştirakler hisse devri için kurallar ve devrin ardından ortaya çıkabilecek kısıtlamalara dair ilkeler ortaya konulmalı ve sözleşmeye bağlanmalıdır (Altınkaynak, 2007: 92). Miras planı hazırlanırken şu hususlara dikkat edilmelidir (Attila, 2016: 131):

- İşletme sermayesi, hisse oranları ve iştirakler
- Borç miktarı ve borcun paylaşılmasına dair politikalar
- Vasiyetnamenin hazırlanması
- Vasiyetnamenin ne zaman ve hangi koşullarda yürürlüğe gireceği
- Vasiyetten yararlanacak aile üyeleri ile ilgili düzenleme
- İşletmenin miras içindeki yeri ve önemi
- Ortaklık paylarının devrine ilişkin stratejilerin belirlenmesi
- İşletmede çalışan ve çalışmayan bireylerin mirastaki payı

4.6. Acil Durum Planı

Aile işletmesi kurucusunun ani bir şekilde vefatı durumunda hayata geçirecek olan kısa dönemli faaliyet planıdır. Ani vefat halinde oluşabilecek kriz durumu aşılana kadar odaklanılacak birtakım acil konuları ele alan bir plandır.

Bu plan; cenaze işlemleri, organ bağıışı, veraset ve diğere önemli konulardaki dokümanlar, bunları kullanacaklar ve kullanım yetkisi verecek kişilerle ilgili bilgileri içerebilmektedir. Acil durumun sonrasında plan revize edilerek güncel koşullara göre yeni bir plan hazırlanıp normal düzene dönülmelidir (Güleş vd., 2013: 304).

Sonuç

Canlılar gibi işletmeler de doğar, büyür, olgunlaşır ve ölür. Bu süreç, bazı işletmeler için kısa olabilirken bazı işletmeler için de uzun bir süreyi kapsar. İşletmeler, hayatlarını devam ettirirken bu süreçlerin tamamını veya yalnızca bir kısmını yaşayabilir. Her işletme özverili bir şekilde emek ve gayretlerle kurulur. Buradaki amaç uzun süreli ve sürdürülebilir olarak hayatta kalabilmektir. Dünyada her 100 şirketten ancak 12'si, 10 yıl sonra da ayakta kalabilmektedir. Küçük işletmelerin %20'si, kuruldukları ilk sene, kalanların %50'si beşinci yılda ve geriye kalanların da %70'i 10. yıllarını doldurduktan sonra iflas etmektedir. Türkiye'de ise yeni kurulan işletmelerin başarı oranı %10'dur. Türk insanı girişimci ruha fazlasıyla sahiptir ancak başarılı değildir. Reel olarak ilk 1 yıl içinde, kapanan küçük iş yeri oranı %80'lerdedir. Bu süre, girişim sermayesinin büyüklüğü ile daha da uzayabilmektedir (Mert, 2019).

Aile işletmelerinin iş hacimleri ve sermaye oranları arttıkça değişen rekabet koşullarına uyum sağlamaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için kurumsallaşmaları önem taşımaktadır. Türkiye'de birçok aile işletmesinin kurumsallaşma süreçleri ise tam sonuçlanamamaktadır. Bu durumun sebepleri aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- Aile işletmesinin kurucusu olan girişimcinin ve diğere yöneticilerin, işletmenin kontrolünü kaybetmeme istekleri
- Profesyonel yöneticilerin işletmeye müdahale etmesinden duyulan rahatsızlık
- Elde edilen karın ve ailenin, işletme üzerinden sahip olduğu mal varlığının dağılması endişesi
- Aile içi değerler, işletmede çalışan aile üyelerinin birbirlerine karşı olan duygusal zaafıları
- İşletmenin geçmişten gelen kurum yapısının bozulması
- Merkeziyetçi yönetim yaklaşımının bulunması

İşletmelerin büyüme stratejisini uygulayabilmesi ve yaşam süresini artırabilmesi için kurumsallaşma yolunu tercih etmesi gerekmektedir. Kurumsallaşmanın dinamik bir süreç olması nedeniyle işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimler incelenerek kurum yapısının, hedef ve amaçların, çalışanların niteliklerinin ve teknolojik altyapının bu sürece uyumlaştırılması zorunludur. Bu çerçevede belirtilen uyumun sağlanmasında ve iş görenlerce benimsenip kurumun misyon, vizyon ve değerler sistemi ile paylaşılması gerekmektedir (Mert vd., 2020: 5209). Bu şekilde işletme, diğer işletmelere göre büyük bir adımla ön plana çıkmış olacaktır. Aile şirketlerinin süreklilik, sürdürülebilirlik sağlamaları ve başarılı bir şekilde yükselmeleri için kurumsal kimlik kazanmaları yolunda aşağıdaki kuralları gerçekleştirmeleri gerekmektedir:

- Hedefleri doğrultusunda örgüt yapısı oluşturmaları gerekmektedir.
- Bu doğrultuda iş ve görev tanımlarının yazılı bir şekilde bir prosedüre daha kurumsallık adına yazılı olarak şirket anayasasına dönüştürülmesi gerekmektedir.
- İşletmeye ait departmanlarda çalışanlara ilişkin yetki ve görev tanımlarının yazılı hâle getirilip yine yazılı olmak kaydıyla yönetmelikler oluşturulmalıdır.
- Profesyonel yöneticiler ile birlikte yetki görev ve sorumluluklar oluşturulmalı, bu görev ve sorumlulukların akraba / aile kan bağı olanlarla ayırım yapılmaksızın adil bir şekilde dağıtılması gerekmektedir.
- Aileden olsun ya da olmasın tüm çalışanların düzenli olarak eğitim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Ayrıca şirket içerisinde düzenli olarak eğitim programları planlanmalıdır.
- Çalışanların, onlara verilecek olan değer ile kendilerini aileden olan diğer çalışanlardan ayrı hissetmemeleri, şirketin bir parçası olarak hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Ailede çocuklar, küçük yaştan itibaren şirket içerisinde kendilerine mülkiyet ve sorumluluklar verilerek yetiştirilmeli, gelecek nesilden şirketin kime devredileceği daha yetiştirilme çağından ön görülmeli ve ona göre ilerisi için devir planı oluşturulmalıdır.
- Toplumun önünde ailenin ismi bir marka, imaj olduğundan ve olacağından üretilen üründe ve verirken hizmette kalitenin yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir.

- Rekabetin zorlu geçtiği piyasa şartlarında teknolojiadaki ve piyasadaki gelişmeler yakından takip edilmeli, yeniliklere ayak uydurulmaya çalışılmalıdır.
- Değişime ve gelişime açık olunmalıdır.
- Alanında uzman kişilerden profesyonel destek alınmalıdır.

Kaynakça

- Akkaya, B. (2019). Leadership 5.0 in Industry 4.0: Leadership in Perspective of Organizational Agility. In Managing Operations throughout Global Supply Chains (pp. 136-158). IGI Global.
- Akkaya, B. (Ed.). (2020). Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0. Emerald Publishing Limited.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2017). The Impact of Dynamic Capabilities on Firm Perceived Marketing Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Transnational Marketing Journal*, 5(2), 121-125.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U., A., K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1605-1621.
- Aladağ, M. (2020). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İç Denetim Sisteminin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alayoğlu, N., (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Alayvaz, E. (2017). Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Sorunsallığının Örgütsel Ekoloji Kuramı Bağlamında İncelenmesi: TR-22 Bölgesindeki Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Alcorn, P. B. (1986). *Success and Survival in the Family Owned Business*, Warner Boks Inc., USA.
- Alkış H. ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: (Haddehaneler) Karabük Demir Çelik Sektörü Örneği, *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt No 21, Sayı 76, s. 73-92.
- Altınkaynak, S. K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Ateş, Ö. (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayınları, Haziran, Ankara.
- Attila, İ., (2016). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, B. ve Aytemiz, O. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı: 17-18 Nisan 2004, İstanbul, 608-620.
- Aydın, E. (2010), Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması, Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Baraz, B. (2006). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ölçütleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Barnes, L. B. ve Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family Business. Family Business Review, 7 (4), 368-379.
- Bedük, A. (2010). Karşılaştırmalı İşletme: Yönetim Terimleri Sözlüğü. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Bilgin, N. (2007), Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Birincioğlu, N. ve Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği, International Journal of Economic and Administrative Studies, Year: 7 Number 14, s. 491-516.
- Bowman, N. (1991). Transferring Management in the Family Owned Business, U.S., Small Business Administration, Emerging Business Series.
- Bozkurt, R. (2004). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-1, Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Temmuz 2004, s. 14-15.
- Bozkurt, R. (2005). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-8, Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Mart 2005, s. 14-15.
- Buğdaycı, A. (1997). Bir Aile İşletmesi Nasıl Değişti? Capital İş & Ekonomi Dergisi, 15 (10), Ekim, s. 192-194.
- Civan, M. ve Yaşar, Ö. (2005). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci; Gaziantep İlinde Bir Uygulama, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs.
- Concannon, M. ve Nordberg, D. (2018). Boards Strategizing in Liminal Spaces: Process and Practice, Formel and Informal. European Management Journal, 36(1), 1-82.

- Dando, N. ve Swift, T. (2003). Transparency and Assurance: Minding the Credibility Gap, *Journal of Business Ethics*, 44 (3), 195-200.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- DiMaggio, P. ve Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*(48), 147-160.
- Dönmez, N. (2009). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Yönetimin Devri: Uşak OSB'de Örnek Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dyer, G. W. Jr. (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Family Business Review*, 1 (1), 37-50.
- Efil, İ. (1987). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitapevi, Bursa.
- Erdil, O. (2004). Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, *Aile İşletmeleri Kitabı*, İKÜ Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Feyzoğlu, F. N. (1990). Aile Hukuku, Filiz Kitabevi, 3. Basım, İstanbul.
- Fındıkcı, İ. (2007). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkcı, İ. (2011). Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul
- Gersick, K. E., Landsberg, I., Desjardins, M. ve Dunn, B. (1997). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business". *Family Business Review*, 12(4), ss. 287-297.
- Gökçora, İ. H. (2005). Profesyonelliğe Saygı, Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi, 5 (3), 4-9.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A. ve Erdirençelebi, M. (2013). Ali Akkanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- İstanbul Sanayi Odası, Aile Şirketleri, <http://www.iso.org.tr>, Erişim Tarihi: 20 Mart 2021.
- Karcıoğlu, F. (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Ekev Yayıncılık, Ankara.
- Karlöf, B. (1993). Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Z. Kütevin ve E. Kütevin, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 300s.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 2. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004a). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No. 40, İstanbul, s. 42-53.

- Karpuzoğlu, E. (2004b). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 1.Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Kebeci, T. (2011). Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma, İkinci Adım Yayınları.
- Kırım, A. (2001). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Şirket Kültürü Dizisi: 293, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Kırım, A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Kömeçoğlu, G. (2009). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yönetim Kurullarının Yapısının Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Mert, G. (2021). Aile İşletmelerinde Karar Alma Süreçleri, Ed. Osman Yılmaz ve V. Lale Tüzüner, Aile İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları, Gazi Kitabevi, 1. Basım, Ankara.
- Mert, G. (2021). Girişimcilik Öyküleri, Akademi Titiz Yayınları, İstanbul.
- Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T. ve Koyunlu, F. (2020) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. OPUS: Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 15 (10. Yıl Özel Sayısı), 5197-5230.
- Okay, A. (2003). Kurum Kimliği, Mediacat Kitaplığı, İstanbul.
- Ozankaya, Ö. (1995). Temel Toplum Bilim Terimleri Sözlüğü, İstanbul: Cem Yayınevi.
- Özalp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler, Ankara.
- Özbudun, E. (1984). Totaliter ve Otoriter Rejimler, Siyasi İlimler Türk Derneği Yayınları, Ankara.
- Özdemir S., Ersöz, H. Y., Sarioğlu, I. (2006). İşsizlik Sorununun Çözümünde KO-Bİ'lerin Desteklenmesi, İstanbul Ticaret Odası, Yayın, No. 45, İstanbul.
- Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E. (2010), Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, 42(2), s. 270-277.
- Sundu, M. (2013). Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: KOBİ'lerde Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sungurtekin, P. (2007). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Şen, E. (2017). Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim, Beta Basım, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2001). İşletme Bilimlerine Giriş. Konya: Günay Ofset.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies, Family Business Review, (5), s. 43-62.
- Tank, Ö. (2005). ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Açısından Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşma Modeli, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkın, G. (2014). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşkır, H. ve Şimşek T. B. (2008). Ayvalık ve Yöresinde Yaşam Biçimi Olan Zeytin Üreticiliğinin Kurumsallaşma süreçleri Getirisi Olarak Zeytinciliğin Markalaşması ve Örnek Uygulamaları, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını III. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, Yayın No. 78, 18-19 Nisan, İstanbul.
- Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1994). Institutional Analyses Oforganizations: Legitimate But Not Institutionalized. ISSR Working Papers in Thesocial Sciences, 6 (5), 1-42.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, 6. Baskı, Ankara.
- Ülgen, H. (1990). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2009). Temel İşletmecilik Bilgileri (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yaşa, E. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çığ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 21, s. 498-597.
- Zucker, L. G., Powell, W. W. ve Dimaggio, P. J. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, in The New Institutionalism, in Organizational Analysis, Chicago Üniversitesi Yayınları.

2. Bölüm

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları

Ceren Aydemir

Giriş

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarında kurumsallaşma önem arz etmektedir. Dolayısıyla aile işletmelerinin de varlıklarını sürdürerek nesilden nesile aktarabilmeleri için gerekli olan temel faktör kurumsallaşmadır. Çünkü aile işletmelerinin yaşadığı en önemli sorunlarından biri, sürekliliğin sağlanmasıdır. Ülkemizde özellikle aile işletmesini kuran girişimcinin ölümüyle birçok işletme faaliyetine son vermekte ya da el değiştirmektedir. Bu tehlikeyi önlemenin en önemli yolu işletme kurucusunun işletmesini kurumsallaştırarak ikinci, üçüncü nesle devretmesidir (Akdoğan, 2000: 39).

Kurumsallaşma tüm sosyal yapılar için önemli olmakla birlikte aile şirketleri açısından daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü ailede duygular daha yoğundur. Duyguların yoğun olduğu bu yapı ticari bir hedefe yöneldiğinde belirli bir mantık ve kurallar zincirine gereksinim duyulmaktadır. Aile üyeleri zamanla şirketlerini büyütme isteyecekler ve yönetim kadrolarına aile ile duygu bağı olmasına bakılmaksızın profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu doğacaktır. İşler büyüdükçe belirli bir sistematığa ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artacaktır. İşte bu geçiş sürecini mantıklı ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri, varlıklarını gelecek nesillere devredebilme şansı bulacak iken bu süreci değerlendirmeyi başaramayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır (Yurdakul, 2019: 132).

Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci diğer şirketlere göre daha zorlayıcı olabilmektedir. Aile faktörünün devreye girmesi; aile üyeleri arasında çıkar çatışmaları, aile değerleri ile iş değerleri arasında uyumsuzluk gibi çeşitli sorunlara yol açarak kurumsallaşma önünde engel oluşturabilmektedir.

Kitabın bu bölümünde öncelikle aile işletmesi kavramı ele alınmış olup aile işletmelerinin temel özellikleri, yapıları ve gelişimleri açıklanmıştır. Daha sonra kurumsallaşma kavramı çerçevesinde aile işletmelerinde kurumsallaşma konusu incelenerek aile işletmelerinde yaşanan kurumsallaşma sorunlarına yer verilmiş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

1. Aile İşletmeleri ve Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, geçimi temin etmek ve/veya mirasta dağılmayı engellemek gayesiyle kurulan, büyük ölçüde karar alma aşamasında aile fertlerinin etkili olduğu ve aileden gelen en az iki jenerasyonun kurumda iş yaptığı işletmelerdir (Pazarcık, 2004: 35). Geniş bir ifadeyle aile şirketi, “Ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirkettir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2001). Dailey, Reusling ve Demong’a (1976) göre aile işletmeleri, yönetsel pozisyonlarda aile üyelerinin olması, işletme hisselerinin çoğunun aile üyelerinde bulunması, ürün veya hizmet özelliklerinin aile adı ile özdeşleşmesi, işletmelerin politika oluşturmalarında ailenin kontrolünün olduğu bir sözleşme olması ve aile isminin toplumda işletme ile bütünleşmesi şartlarına bağlı olarak kurulan birimlerdir. Aile işletmelerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Tuncel, 2011: 1):

- Aile üyesi ortaklar, şirketteki tüm işleyişi her zaman kendileri kontrol etme eğilimindedir.
- İşler, aile üyelerinin kişisel değerlendirmelerine göre yapılır.
- Aile üyesi ortaklar kendi alanlarında her şeyin en iyisini bildiklerine inanırlar ve dışarıdan herhangi bir destek almayı sevmezler.
- Aile üyesi ortaklar, şirketin raporlama ve bilgi alma aşamalarında aktif sistemleri kullanmak yerine kendilerine yakın çalışanlardan bilgi almayı tercih ederler.

- İşletmedeki yönetsel ve işlemsel yetki ve sorumluluklar belli değildir.
- İşletme ortağı, aile üyeleri arasındaki çekişmeler ve yönetsel problemler şirketin rutin işleyişini doğrudan etkiler.
- Ailenin doğruları ve inançları şirkette aktif olarak geçerlidir.
- Kurucu aile bireyleri, işin içinden geldiklerinden işi çok iyi bilir, üretimde ve ticarete başarılıdır. Ancak genellikle gerek eğitimsizlik gerekse kendilerini çağa adapte olarak yenilememekten modern yönetim yaklaşımına sahip olamamaktadırlar.

2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Gelişimi

Aile şirketinin yapılanmasının esasını, ailenin iş yapması ve bir işletme kurması oluşturmaktadır. Temelinde aile birliğinin olduğu bu yapıda, girişimci belirli bir mülkiyet oranıyla bir işletme kurar ve işletmenin yönetilmesini sağlar. Aile üyelerinin her birinin kendi bireysel çıkarlarını, ailenin çıkarlarını ve işletmenin çıkarlarını aynı anda içeren bu yapıda bazen çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Çatışmaların önüne geçebilmek için aile işletmesindeki tüm rollerin açık bir şekilde belirlenmesi ve roller arasındaki sınırların belirlenmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2008: 46-47). Bu kapsamda, aile işletmelerini anlamada çok yararlı bir model olan üç daire modeli öne çıkmaktadır. Üç daire modeli, aile işletmelerinin çok katmanlı ve çeşitli kategorilere bölünmüş yapısını açıklamak üzere Tagiuri ve Davis (1992) tarafından kavramsallaştırılmış olup organizasyonel yapı içerisindeki katmanları “mülkiyet, aile ve işletme” sistemleri açısından açıklamaktadır. Buna göre aile işletmelerinde “aile üyeleri, hissedarlar ve çalışanlar” üzerinden kesişen 7 tür grup bulunmaktadır (Gersick ve diğ., 1997: 5-7):

- İşletmede çalışmayan ve hisse sahibi olmayan ancak aile üyesi olan bireyler
- İşletmede çalışmayan ve aile üyesi olmayan ancak hisse sahibi olan bireyler
- Hisse sahibi ve aile üyesi olmayan ancak işletmede çalışan bireyler
- Hisse sahibi ve aile üyesi olan ancak işletmede çalışmayan bireyler
- Hisse sahibi olan ve işletmede çalışan ancak aile üyesi olmayan bireyler
- Aile üyesi olan ve işletmede çalışan ancak hisse sahibi olmayan bireyler
- Aile üyesi olan, işletmede çalışan ve hisse sahibi olan bireyler

Üç daire modeline zaman içinde gelişim boyutu eklenerek aile işletmelerinin yapısal oluşumu ve gelişimini ortaya koymada üç boyutlu gelişim modeli ortaya çıkmıştır (Gersick ve diğ., 1997: 6). Buna göre aile işletmelerinin gelişim evreleri mülkiyetin evrimi, ailenin evrimi ve işletmenin evrimi olarak ele alınmaktadır.

Mülkiyetin evrimi: Mülkiyet aileye ait işletmelerin büyümesinde belirleyici bir etkidir. Tek patron aşamasından artan sayısı ile hissedar kuzen yapısına geçtikçe ilişkiler karmaşıklaştığından ilişkileri yönetmek oldukça zorlaşmaktadır (Gersick ve diğ., 1997: 15). Genellikle işletmenin kurucusu ve üyeleri birlik ve beraberlik içerisinde işletmeyi sürdürebilirken diğer nesillerin işletme mülkiyetini devralmaları ilişkileri ve işletmeyi zor bir sürece sokmaktadır.

Ailenin evrimi: İşe başlayan genç ailede çocukların işe başlamasıyla birlikte çalışma, yetki ve görevleri devretme aşamaları ile ailenin yaşam sürecini içermektedir. İşletmeyi müteşebbisin kurma aşamasıyla başlayan söz konusu süreç, işletmenin yönetimini sonraki nesillere devretmesine kadar devam etmektedir (Gersick ve diğ., 1997).

İşletmenin evrimi: Aile işletmesi bu evrede daha çok işletmeye has ve ona ait hususları kapsamaktadır. İşletme büyüklüğü, mali durumu ve yaşı dâhilindeki aşamaları belirleyicidir. Aile işletmelerinin değişimi esnasında örgütlü örgüt yapısı ve büyüklüğü belirleyen durumundadır. İşletme evriminin gelişme aşamaları temel, genişleme/formalizasyon ve olgunluk aşamalarıdır (Gersick ve diğ., 1997: 69). Aile işletmelerinde yaşanan en kritik dönem olan bu evrim döneminin işletmenin yaşamındaki etkisi çok büyüktür.

Aile işletmelerinin gelişimi birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, karmaşık aile işletmeleri, sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri olmak üzere dört dönemi kapsamaktadır (Yolaç ve Doğan, 2011: 90).

Birinci nesil aile işletmeleri: Aile işletmelerinin gelişim sürecinin ilk evresidir. Girişimci değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının şirket kültürünü önemli ölçüde etkilediği, işletme ve girişimcinin tamamen bütünleştiği ve girişimci olmadan işlerin yürütülemediği evredir. Bu dönemde girişimciyi yeni bir işletme kurma konusunda motive eden faktörler kendi kendinin patronu olma ve fırsatları değerlendirme isteğidir. Çoğu işletme kurucusu çalışmakta oldukları işlerinden yeni bir girişim için ayrılırlar çünkü patronlarla yaşanan çatışmalar, kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulamamaları, karar

verme gücüne sahip olma istekleri onları yeni bir girişim için adım atmaya sevk eder. Diğer işletme kurucularının başarıları da esin kaynağı olabilmektedir (Gersick ve diğ., 1997: 135-137). Birinci kuşak yönetimindeki aile şirketlerinin yaşadıkları en önemli sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Alayoğlu, 2003: 33-34):

- Girişimcinin karakteri, değer yargıları ve tutumları örgüt yapısına da yansır. Bu sebeptir ki girişimcilerin pek çoğu işletmede takım çalışmasını oluşturmaktan ziyade, çalışanlarla birebir ilişki kurarak iletişimin odak noktasında olmayı ve iletişimin kurulmasına aracılık etmeyi ister. Girişimcinin çalışanları ile sıkı bir ilişki kurulabildiği bu şirketlerde yönetim bilgi sistemlerinin ve yazılı prosedürlerin çok önemli olmadığı, sorunların ortaya çıkmadan önlenmesinden çok, meydana geldikten sonra geçici tedbirlerle çözümlenmeye çalışıldığı ve belirsizliklerin mevcut olduğu bir yapı söz konusudur.
- Girişimci, ailesine yeterince zaman ayırmakta zorlanır ve iş hayatını özel yaşantısına yansır. Çocuklar babaları ile birlikte zaman geçirmek istemelerine rağmen girişimcinin işi dışında harcayacak zaman bulamaz ve şirketini başarıya ulaştırmak ve devamlı kılabilmek için çok çalışmak zorundadır.
- Bu devrede tanıtım harcamaları yüksek; risk fazla, nakit akışı zayıftır. Nakit akışına duyulan ihtiyaç yüksektir.
- Çoğunlukla “patron şirketi” özelliği taşıyan bu devredeki şirketlerin geleceği, bir tek kişinin vizyonu, enerjisi, yeterliliği, esnekliği ve kaderine bağlıdır. Birçok aile şirketi sahibi her yerde ve her işte olmak ister. Patron kişinin hastalanması, depresyon yaşaması, yorgun düşmesi gibi sebepler, yönetimde çok ciddi sorunları da beraberinde getirir. Ayrıca işin geliştirilmesi konusunda aile üyelerinin ve çalışanların desteğini alma eğilimi de patron şirketlerinde risklerin artmasına sebep olur.
- Bu devrede bir sonraki nesil için sahiplik ve yönetim yapısına ilişkin uygun bir plan ile devir planlaması önceden yapılmamaktadır.

Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri: Şirket, zamanla büyür ve olgunlaşır. Bu evrede kurucu farklı sorunlarla karşı karşıya kalır. İş dünyasındaki değişiklikler aile şirketini stratejik kararlara sürükler. Şirketin rekabet gücünü elinde tutması için işi büyütmesi gereği ortaya çıkar. Kurucu, şirket yönetimini tek başına yapamayacağını anlar, sorumluluk devretmeye ve gücünü

paylaşmaya başlar. Bu bağlamda şirketin iş gücü de nicelik olarak artar ve niteliğin önemi ortaya çıkar. Bu nedenle de işbaşında eğitim ve yetiştirmeye daha çok önem verilir. Kurucu, kendi değerlerini ve inançlarını şirketin çalışanlarına ve gelecek nesillere aktarmak ister. Aileden ya da aile dışından potansiyel lider arar. Bu da kişiler arası rekabeti artırır. Bu evrede son olarak emeklilik, mülkiyet planları, servetin dağılımı gibi konular gündemdedir (Ateş, 2005). Bu dönemde karşılaşılan sorunlar şunlardır (Karpuzoğlu, 2001: 104-108):

- İşletme büyüdükçe ve yükselen bir organizasyon ile kârlı bir yatırım hâline dönüştükçe şirkette yer almak ve hisse sahibi olmak isteyen aile üyesi sayısı artar. Ancak sınırlı kaynaklar tüm talepleri karşılayacak miktarda değildir.
- Aile üyesi kardeşlerden her birinin, kendi çocuklarının geleceğini garanti altına alma çabası ile hisselerini koruma ve artırmaya çalışması ve sorumlu oldukları alanların, şirketin yönetimine karar mercisi olmasını istemeleri gibi amaçları da problem çıkarabilir.
- Genç nesil aile üyeleri arasındaki ilişkinin şekli, aile beklentilerinin karşılanma biçimi ve şirketin amaçlarını gerçekleştirme yöntemine ilişkin olarak, işletme gelişimi aile etkileşiminin sonuçları problem doğurabilir. Yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, bakış açıları farklı olan çocukların, kardeşlerin ve aile üyelerinin, istek ve ihtiyaçları da farklılık gösterir. Dolayısıyla eğitim ihtiyaçları, tatil, evlilik, gayrimenkul, araba alımı gibi harcamalarla ilgili tercihler, kardeşler ve onların ailelerinde de farklılık gösterir. Bu farklılıklar ise aile üyeleri arasında muhtemel çatışmalara zemin hazırlayabilir.
- Büyüme evresindeki şirketlerde nakit ihtiyacı hayli fazladır. Bu sebeple elde edilen kârın yatırıma dönüştürülmesi doğal bir uygulamadır. Ancak ailenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları, çocukları için yapılması gereken harcamalar (eğitim, evlenme ve ev sahibi olma vb.) sağlık ve seyahat gibi diğer giderler sebebiyle, elde edilen kârın işletmenin kasasına dönmesinde zaman zaman güçlüklerle karşılaşılabilir. Kısacası bu süreçte aile ve işletme, elde edilen kârı kendi ihtiyaçları için kullanmak ister.
- Şirket yönetiminde liyakate ve performansa dayalı değerlendirilme yapılması gerekirken aile üyelerinin performanslarından ziyade hisse oranlarının ön plana çıkması yani güç, otorite ve özerklik ile hisse oranlarının

birbirlerini etkilemesi durumunda sorunlar yaşanması ihtimali yüksektir. Şirketin gelecekteki yöneticisi ile ilgili belirleme yapılırken yetenek, performans ve akılcılık yerine salt hisse senetlerinin oranları ile ilgili belirleme yapılması önemli problemlerin yaşanmasına sebep olabilir.

- Evlilik bağıyla aile üyesi olan eşler ve eşlerin ailelerinin de firmada söz sahibi olmak istemeleri, şirketten gelir sağlama istekleri ve kendilerini aile ile şirketin bir parçası olarak görmeleri de birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir.
- Genişleme sürecine hızlı geçiş yaşandıysa planlama eksikliğinden kaynaklanan çeşitli sorunlar yaşanabilir. Bu hızlı geçiş sebebiyle şirket, vârislerin eğitimi ve yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmalara hazırlıksız yakalanmış olabilir.
- Dolayısıyla bu yeterlilikleri kazanmanın zaman alacağı düşünülerek profesyoneller ile çalışmaya başlanılabilir. Ancak genişlemenin ve profesyoneller ile çalışmanın da bir plan dâhilinde yapılması gerektiği göz önünde bulundurularak bu devrenin mümkün olduğunca sağlam adımlar ile geçilmeye çalışılması gerekmektedir.
- Büyümeyle birlikte bu evrede nakit ihtiyacının karşılanması, uygun koşullarda yabancı kaynak temini ve yönetimi, yeni mal ve/veya hizmet üretimi, yeni pazarlara ihtiyaç ve profesyonellerin organizasyon bünyesine dâhil edilmeleri ihtiyacı hissedilir.
- Profesyoneller ile aile bireylerinin bir arada çalışması kimin hangi alanda kontrol ve sorumluluk yükleneceğinin kesin hatlar ile ayrılmasını gerektirir. Kontrol alanlarının belirlenmemesi çatışmaların yaşanmasına sebep olabilir.

Karmaşık aile işletmeleri: Gelişim evresinin üçüncü aşamasında, artık kuşenler de işletme bünyesinde yer alır ve önemli kararların alınmasında söz sahibidir. Karmaşık aile işletmesi olarak da adlandırılan işletmelerin iş ile aile ilişkisi çok yönlü hâle gelmiştir ve büyümeyle standartlara, kurallara, ilkelere ihtiyaç duyulmuştur. Bu evrede ailenin üçüncü hatta dördüncü kuşağı şirket bünyesinde yer almaktadır. Aynı zamanda bu evrede çok sayıda profesyonel yönetici de mevcuttur (Alayoğlu, 2003: 37). Aile bireylerinden birçok kişinin şirkette çalışmak istemesi, kimin hangi göreve getirileceği konusunda önemli problemler doğurur. Aile ve iş hayatının kesin çizgiler ile birbirinden ayrılmasını gerektiren bu aşamada, şirkette ortaklığı olmakla

birlikte yönetimde görev alan aile bireyleri veya ortaklığı olmadığı hâlde aileye sonradan kan bağı veya evlilik yoluyla katılan ve şirkette çalışan aile bireyleri, iş ile aile rollerini birbirine karıştırabilir. Aile ve iş hayatındaki rollerin birbirine girmesi, büyük çatışmaların ve şirketin geleceği ile ilgili tehditlerin yaşanmasına sebep olur. Bütün bu çatışmalar, şirket ortaklarının birçok farklı sebep ileri sürerek şirketten ayrılmaya başlaması ile sonuçlanabilir. Bu sebeple artık ailenin bir konsey oluşturarak bu sorunlara çözüm getirecek bir aile anayasası çalışması başlatması, tüm aile bireylerinin uyması gereken kuralla belirleyerek aile ile şirketi kesin çizgiler ile birbirinden ayırması gerekmektedir (Alacaklıoğlu, 2009: 64). Bu evredeki sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Alayoğlu, 2003: 38-39):

- Aynı aileye üye olup farklı coğrafyalarda yaşayan, farklı kültürlerde yetişen ve farklı bilgi ve deneyime sahip kişilerin aynı amaç için bir arada bulunması çatışmalar için ortam yaratmaktadır.
- Yönetime katılmayan aile üyeleri, işletme hakkında eleştirilerde bulunur, aynı zamanda bu kişilere yeterli bilgi verilmediği ve şirkette aktif konumda olmadıkları için rahatsızlık duyarlar.
- Aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak görmeleri, kendi çıkarları için hareket etmeleri ve işletmenin belli bir büyüklüğe ulaşması, işletmenin kime devredileceğinin seçilmesinde çatışmalar ortaya çıkar.
- Eğitim almamış ve yönetme yeteneği olmayan aile üyelerinin sadece aile üyesi oldukları için işletmede aktif olma istekleri hem işletme için tehdit oluşturmakta hem de aile içi problemler yaratmaktadır.
- Aile dışından ortaklar işletmede yer almaya başladığından işletmenin başına geçecek olan kişi seçiminde karmaşıklıklar ortaya çıkarmaktadır.
- İlk kurulan işletmenin kâr oranının azalması ve grubun kârlılığının düşmesi ciddi bir problem oluşturur.
- Bu evrede vâris olacak adayların etrafında çıkar çevreleri oluşabilir.

Sürekli olmayı başaran aile işletmeleri: Aile işletmelerinin gelişim evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile işletmeleridir. Bu evre daha önceki evrelerden farklı olarak kurumsallaşma çalışmalarının yoğun şekilde şirket bünyesinde yürütüldüğü, bir başka deyişle iş değerlerinin aile değerlerinin önüne geçmeye başladığı bir evredir. Bu evrenin asıl ihtiyacı olan misyon ve vizyonu belirleme, uzun vadeli stratejik planlamalar yapma, kârlılık, müşteri

memnuniyetini sağlamaktır. Daha stratejik olan işletmenin her şeye rağmen kendine özgü problemleri hâlâ mevcuttur. Bu problemler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Karpuzoğlu, 2001: 114-115):

- İşletme her ne kadar kurumsallaşmış gibi görünse de yeniliklere karşı tutumu hâlâ serttir ve bazı ailevi geleneklere bağlılık yeniliği engellemektedir.
- Aile üyesi çalışanların, profesyonel olarak şirket bünyesinde bulunan çalışanlara karşı yerli yersiz eleştirel tutumları aile değerlerinin ön planda olduğunu göstermektedir.
- İşe uygun olmayan aile bireylerinin işletme bünyesine alınmaması aile içinde sorunlar oluşturmakta ve aileyi bölebilmektedir.

3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları

Kurumsallaşma, bir şirketin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması; değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması; kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini kültürü hâline getirmesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir şeklinde ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2001: 72). Kurumsallaşmanın en temel felsefesi, işlerin ve süreçlerin kişiye değil bir modele dayandırılmasıdır. İşler ve süreçler bir modele dayandırıldığında işletmenin yöneticilerinin ve sahiplerinin kimler olduğu işletmenin devamı için pek bir anlam ifade etmez. Kurumsallaşma kendi içinde rekabeti ve yenileşmeyi getirdiği için sürekli gelişme söz konusudur (Yazıcıoğlu, 2008: 43).

Aile işletmelerinde aile dinamikleri ve pazar şartlarının birlikte değerlendirilememesi, birbirleri üzerindeki etkilerinin görülememesi kurumsallaşma önünde büyük engel oluşturmaktadır. Bununla birlikte yönetimin profesyonellerle paylaşılabilmesi, güçlü bir örgüt yapısının olmaması, gelecek nesillerin işe bağlılığının olmaması, geleceğe yönelik stratejik planlamanın yapılamaması, geçmişte yaşanan başarılarla övünülmesi, problemlerin inkâr edilmesi, düşük standartların belirlenmesi aile işletmelerinde kurumsallaşmaya engel olan faktörlerden bazılarıdır (Fındıkçı, 2008). Genel itibarıyla aile işletmelerinde kurumsallaşamama olgusu yönetim fonksiyonları, kurum kültürü ve çevre şartlarına uyum olarak üç temel unsurda incelenebilir (Karpuzoğlu, 2004: 46-47).

Yönetim Fonksiyonları Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller:

Planlama ile İlgili Engeller

- Geleceğin planlamaması, günü kurtarmanın amaçlanması
- Uzun vadeli hedefler belirlenememesi
- İşletme ile aile üyelerinin misyonlarının netleştirilememesi
- İşletmenin ve aile üyelerinin vizyonlarının olmaması ya da vizyonların birbirine uygun olmaması

Organizasyon ile İlgili Engeller

- Girişimcilerin hemen icraata geçmeleri
- Hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi, by-pass'ların yaşanması
- Girişimcinin 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 zaman kaybı

Yürütme ile İlgili Engeller

- Girişimcinin proaktif yaklaşıma sahip olmaması
- Kurucunun ve üst yöneticilerinin yakın denetimi desteklemeleri
- Kurucunun şirketin bütününe ilgilendiren kararları yalnız almak istemesi
- İşletmenin büyümesi ve kârlılığın artması ile şirkette çalışmak isteyen aile bireylerinin sayısının artması
- Genel müdürlük koltuğuna oturmak isteyen aile bireyleri arasında çıkar çatışmalarının yaşanması
- Aile üyelerinin piyasa şartları ve performansa dayalı ücretlendirme çalışmalarına rıza göstermemesi

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

Koordinasyon ile İlgili Engeller

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

Kontrol ile İlgili Engeller

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

Kurum Kültürü Açısından Kurumsallaşmaya Engel Olan Faktörler

- Aile değerleri ile iş değerlerinin iç içe geçmesi
- Aile ve iş rollerinin birbirine karışması

- Dilin kişiselleştirmesi (iş yerinde anne, baba gibi ibarelerin kullanılması; hitapta sen kelimesinin tercih edilmesi vb.)
- Çatışmaların yönetilememesi
- Davranışların iş yeri disiplininin uzak olması

Çevre Koşullarına Uyum Açısından Kurumsallaşmaya Yönelik Engeller

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

Sonuç

Küreselleşen günümüz dünyasında birçok alanda yaşanan değişim ve artan rekabetin de etkisiyle işletmelerin hayatta kalmaları zorlayıcı bir süreç hâline gelmiştir. Bu bilinçte olmayan, değişime ayak uyduramayan işletmeler varlıklarını devam ettirememektedir. Aynı durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmeleri, diğer işletmelerden ayrılan farklı yapıları gereği değişime ayak uydurma noktasında bazen daha fazla zorluk yaşayabilmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek ve şirketin devamlılığını sağlamak için aile işletmelerinde kurumsallaşma önem arz etmektedir. Ancak aile içi çıkar ilişkileri ve bunların işe yansması, örgüt kültürünün değişime kapalı oluşu gibi bazı dezavantajlar değişimi neredeyse imkânsız hâle getirmektedir. Bu durum kurumsallaşma önündeki en büyük engellerden biridir. Aynı zamanda yönetim, kurum kültürü ve çevreye uyum gibi konularda yaşanan birtakım sorunlar da kurumsallaşmayı engellemektedir.

Kurumsallaşma önündeki engelleri aşabilmek için aile işletmeleri öncelikle değişen koşullara uyumlu olacak şekilde yeniden yapılanmalı ve yeni bir örgüt yapısı oluşturmalıdır. Aile üyesi olmayan yöneticiler işletme içinde daha aktif olacak şekilde karara katılım konusunda desteklenmeli, bu konuda tam yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdır. İşletme içindeki faaliyetlerin standartlara uygunluğunu değerlendiren etkin bir kontrol sistemi geliştirilmelidir. İnsan kaynakları politikası açık bir şekilde belirlenerek kayırmacılık gibi olumsuz durumların önüne geçilmelidir. Bununla birlikte aile ve iş değerleri arasında uyum sağlanarak aile ve iş rolleri birbirinden ayrılmalıdır. İşletme içi kurallar aile üyeleri de dâhil olmak üzere herkese eşit uygulanmalıdır. Son olarak işletme içinde değişim kültürü yaratarak herkesin kurumsallaşma bilincinde olması sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Resital Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Dailey, R.C., Reusling T.E. ve Demong, R. F. (1976). Uncertainty and the Family Corporation. *Journal of General Management*, 4(2), 60-67.
- Fındıkcı, İ. (2008). *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M. ve Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*. Koçel, T. (Ed.), 1. Aile işletmeleri Kongre Kitabı (42-53) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Pazarcık, O. (2004). *Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi*. Koçel, T. (Ed.), 1. Aile işletmeleri Kongre Kitabı (33-41) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşılabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 315-331.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. A. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tuncel, H. T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya Ticaret Odası.
- Yazıcıoğlu, İ. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. *Pusulula Dergisi*, 2, 42-43.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yurdakul, C. (2019). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Karabük İli Örneği Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(2), 125-160.

3. Bölüm

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunlarına Çözümler

Gülten Demiral

Giriş

Dünyada kamu iktisadi teşebbüsleri (KİT) dışındaki işletmelerin yüzde 65 ile yüzde 90'ı aile işletmelerinden oluşmaktadır (İlter, 2001). Aile işletmeleri bir nesilden diğerine ortalama 24 yılda geçmektedir fakat nesilden nesile geçebilen aile işletmesi oranı düşüktür. Birçoğu küçük aile işletmesi olarak kalmaktadır ve büyümeden birinci kuşakta yok olmaktadır. Sadece yüzde 30'u ikinci kuşağa devrolabilmektedir (Ateş, 2005). İkinci kuşaktan üçüncü kuşağa devrolabilen aile işletmesi oranı daha da azalmakta, %14'ün altına düşmektedir (Venter, Boshoff ve Maas, 2005). Literatüre bakıldığında aile işletmelerinin devamlılıklarını uzun yıllar sürdürememelerinin nedenlerinin Türkiye'de ve diğer ülkelerde aynı olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin proaktif bir yapı sergileyemeyişinden kaynaklanmaktadır. Yani değişimin doğru zamanda ele alınıp gerçekleştirilememesi ve değişim sürecinin geciktirilmesi (Ateş, 2005). Bununla birlikte deneyim ve bilgi gerektiren faaliyetlerin çoğunluğun dar bir kadroyla yapılmaya çalışılması, işletme yönetimini hangi aile bireyinin yürüteceğine konusundaki kararsızlık, çoğu zaman aile çıkarlarının işletme çıkarlarının önünde yer alması sürdürülebilirlik sorunları arasındadır (Özaslan, 2001). Aile işletmelerinin sürdürülememesi nedenlerine yapısal açıdan bakıldığında aile ve işletme kurumları temelinde birbirlerine zıt kavramlara dayanmaktadır. Çünkü aileyi bir arada tutan temel kavramlar; duygu, destek, sevgi, ilişki ve birlik-beraberliktir. İşletmeler içinse duygu ve sevginin yerini akıl almakta, birlik ve

beraberliğin yerini rekabet almaktadır. Bu nedenle bir aile işletmesi yapısını devam ettirebilmek daha fazla çaba, dikkat ve emek gerektirmektedir (Ateş, 2005). Ailenin duygu ağırlıklı olmasından aile bireylerinin fikir ayrılıkları, değişime açık olmamaları, aralarındaki ezici rekabet, kuşak çatışmaları, aileye katılan gelin veya damatların yönetim sürecine dahil edilmesiyle birlikte yaşanan uyum sorunları, kurucu patronun baskıcı tutumları gibi sebeplerle işi en iyi şekilde yapmak zorlaşmaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli temel faktörler, aile içi uyum, gelecek kuşağın işi devralma isteği, kurumsallaşma gerekliliklerinin sağlanmasıdır (Şensoy, 2010). Aile işletmeleri kurumsallaşma uygulamalarına, işletmeyi korumak, gelecek planlaması, düzensiz yapılarla mücadele etme, duygusal çekişmeleri ortadan kaldırma gibi nedenlerle başvurmaktadır (Büyükhelvacıgil, 2010). Aile işletmesi sorunları başlangıç aşamasında tespit edip kurumsallaşma adımlarını hayata geçirebilirse yok olmanın önüne geçebilir. Aslında kurumsallaşmaya geçilebilecek en doğru zaman aile işletmesi gelişme aşamasındayken yönetimin yetersiz kalması gibi durumlarda etkili olacaktır. Değişimi doğru zamanda gerçekleştirerek kurumsallaşma sürecini hayata geçirebilmek, aile işletmesi olmaktan kaynaklı aile bireyleri arasında çıkan birtakım sorunların önüne geçerek işletmeyi kuşaktan kuşağa başarıyla taşıyacaktır. Bu çalışmada aile işletmeleri türlerinden bahsedilmiş, aile işletmelerinin güçlü yönleri ve zayıf yönlerine değinilmiştir. Ardından aile işletmelerinde kurumsallaşma, aile işletmelerinde kurumsallaşma sorunları ve çözüm önerilerine değinilmiştir.

1. Aile İşletmesi Türleri

Bir işletmede hisse oranı veya yapısı ne olsa olsun, yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bir aile veya bir grubun ağırlığı söz konusu ise bu tür işletmeler aile işletmesi olarak adlandırılmaktadır (İlter, 2001).

Aile işletmeleri genel olarak dört kategoride incelenebilir. Bunlar; birinci nesil aile işletmeleri, büyüyen ve gelişmekte olan aile işletmeleri, kompleks aile işletmeleri ve kurumsallaşmış aile işletmeleridir (Büyükhelvacıgil, 2010).

- * Birinci nesil aile işletmelerinde organizasyon henüz resmi bir yapıya dönüşmemiştir, yazılı prosedürler yok denecek kadar azdır ve merkezî bir yönetim tarzı vardır.
- * Büyüyen ve gelişen aile işletmeleri, ürettikleri ürün ve hizmetleri piyasada bilinen, pazar payını artırmış, gelişme süreçleri henüz tamamlanmadığı

için sistemleri kurulmamış, formal yapı henüz oturmamış ve belli oranlarda prosedürlerin uygulandığı işletmelerdir.

- * Kompleks aile işletmeleri, çoğunlukla holding niteliği taşıyan, çok sayıda profesyonel yöneticinin yönetim faaliyetlerini üstlendiği, pazarı etkileyebilen, formal yapının en üst noktaya çıktığı ve birçok sistemin kurulduğu veya kurulmaya çalışıldığı işletmelerdir.
- * Kurumsallaşmış aile işletmeleri ise formel organizasyon yapısını oluşturmuş, sistemleri kurulmuş, yönetmelikleri tamamlanmış, uzun vadeli hedefleri belirlenmiş, vizyon ve misyonu oluşturulmuş işletmelerdir.

Salvato (2004) ise aile işletmelerini üç farklı şekilde gruplandırmıştır.

- * Kurucu merkezli aile işletmeleri, kurucunun hâlâ aktif rol oynadığı aile işletmeleridir
- * Kuzen konsorsiyumu; ikinci, üçüncü ve daha sonraki kuşakların sahipliği devraldığı ve bu kuşaklar tarafından yönetilen işletmelerdir.
- * Açık aile işletmeleri; tek aile veya grubun bulunmadığı, işletmelerin aile sahipliği ve yönetiminde olmadığı işletmelerdir.

2. Aile İşletmelerinin Güçlü Noktaları

Aile işletmelerinin finansal, örgütsel ve yönetsel açıdan birtakım avantajları vardır.

Finansal avantajlarına bakıldığında sermayenin neredeyse tamamı öz kaynaklardan oluşmaktadır. Finansal açıdan zor bir döneme girildiğinde aile içinde çözümlenmektedir (Koyuncu, 2015). Gerekirse aile üyeleri bu zor dönemlerde maaş dahi almadan çalışmaya gönüllüdürler. Hatta kişisel servetleri ile işletmeye destek olurlar (Aşan, 2010). İşletme ailenin geçim kaynağıdır, bu nedenle örgütsel bağlılık yüksek düzeydedir.

Yönetsel avantajlarına bakıldığında aile işletmelerinde sahip olunan bilgi birikimi daha sıkı korunmakta ve rekabet güçleri artmaktadır (İlter, 2001). Aile işletmeleri girişimci kişilerden oluşmaktadır. Girişimciler hızlı karar alan, kâr odaklı kişilerdir. Dolayısıyla aile içinde yer alan girişimci kişiler yönetsel kararların hızlı alınması ve kârın ön planda tutulması gibi konularda avantajlıdır. Ayrıca aile bireylerinin aynı kültüre sahip olmaları, değer yargılarının benzerliği karar süreçlerinin hızlanmasında etkili faktörlerdir.

Örgütsel açıdan avantajlarına bakıldığında ailenin tanınmışlığı, çevredeki itibarı, çalışanların sadakati gibi birtakım güçlü yönlerden bahsedilebilir (Günver, 2002). Ayrıca aile üyeleri, birbirlerini yakından tanıdıkları için bu durum başarılı aile işletmelerinde aile bireylerinin takım ruhuyla hareket edebilme yeteneğine dönüşmektedir.

3. Aile İşletmelerinin Zayıf Noktaları

Aile işletmelerini olumsuz yönde etkileyen özellikler aşağıdaki gibi temel başlıklar altında toplanabilir:

Akrabaları Kayırma (Nepotizm): Nepotizm, işletme çalışanlarının büyük ölçüde akrabalarından ya da duygusal yakınlıktan ötürü işe alınan çalışanlardan oluşması ve kademe yükseltmede performans ölçütleri yerine kan bağıının ön plana çıkmasıdır (Büyükhelvacıgil, 2010). Aile üyelerine yapılan ayrımcılık diğer çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir ve tüm çalışanlar arasında koordinasyonu sağlamak sinerji oluşturmak zorlaşmaktadır.

Aile Bireyleri Arasında Rekabet: Aile işletmesinin başındaki aile bireylerinin birbirleri ile yarış hâlinde olmaları, iş yükü dengesi kurulamaması, ücrette adaletsizlik, görüş ayrılıkları nedeniyle kişisel çatışmaların oluşması, güç ve kontrol kavgaları, rekabet oluşturan başlıca faktörlerdir (Levinson, 1971).

Kuşak Sorunu: İkinci kuşağa geçişte bazı sorunlar yaşanmaktadır. Birinci kuşak ile sonraki gelen kuşağın bakış açısı farklıdır. Birinci kuşak işletmeyi kurmuş ve işine gönülden bağlanmıştır. İkinci kuşak ise işletmeyi miras yoluyla sağlamıştır ve işi sevmeyebilir. Çünkü birinci kuşağa göre farklı değer yargıları ve dinamiklere sahiptir. Bu ayrım, üçüncü kuşakta daha da belirginleşmektedir. Mirasçıların bir kısmı işe karşı sempati ve ilgili duymazken servete ortak olmak isteyebilmektedir. Servetin hissedarlarından bazıları ise aile içinde olmak istemeyebilmektedir (İlter, 2001).

4. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunları

Aile işletmeleri bir takım nedenlerle çoğu zaman kurumsallaşmayı gerçekleştirememektedir. Bu nedenlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

Aile işletmeleri sahipleri kurumsallaşmanın tam olarak nasıl bir etki sağlayacağını kestirememektedir. Bu tür bir sürecin maliyetinin yüksek olacağını,

ülke şartlarında bu maliyete katlanmanın gereksiz olacağını düşünmektedir (Demir ve Sezgin, 2014).

Profesyonel yöneticilerin işe alınması noktasında sorunlar yaşanabilmektedir. Çünkü kurucunun tek adamlığını tehlikeye atacak girişimlere kapalı olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra profesyonel yöneticilerin talep ettiği ücretleri yüksek bulmaktadırlar (İlter, 2001). İşletme sahiplerinin kurumsallaşmadan anladıkları, aile bireyleri yerine dışarıdan profesyonel çalışanların istihdam edileceği algısıdır. Hâlbuki burada kastedilen aile üyesinin veya dışarıdan sağlanan bir çalışanın profesyonelleştirilmesidir (Demir ve Sezgin, 2014). Yani odaklanılan konu profesyonelleşme konusudur.

Genellikle işletme sahibi yöneticilerin profesyonel yöneticilere kıyasla yeniliklere kapalı, çekingen ve tutucu tavırları vardır. Yeniliğe karşı direnç geliştirirler. Uzun yıllar işletmeyi yöneten aile üyeleri değişime uğramaktan ve risk almaktan korku duymaktadır (Altınkaynak, 2006).

Kurumsallaşma sürecinin tamamlayamamış aile işletmesinin başındaki kurucu patronun ölmesi ya da işle ilgilenemeyecek duruma gelmesi durumunda liderliği kimin sürdüreceği açıklığa kavuşturulamamaktadır (İlter, 2001). Devir işlemlerinin doğru zamanda yapılamaması ve bir devir planının bulunmaması diğer kuşağa geçişte işletmeyi sarsmaktadır (Ateş, 2005).

Diğer bir neden, kuşak çatışmalarıdır. Bazen ikinci kuşak atak politikaları savunmakta ve radikal kararlar alarak kendini ispat etme çabası içine girmektedir. Fakat birinci kuşak onları frenleyebilmekte ya da bazen bunun tersine ikinci kuşak refah düzeyini stabil tutabilmek için mevcut durumu korumayı esas alırken birinci kuşak işe gönülden bağlılığından dolayı sürekli olarak işi geliştirme çabası ve heyecanı içinde olmaktadır (İlter, 2001). Hâlbuki kurumsallaşmış aile işletmelerinde kurallar, standartlar belli olduğu için güç gösterilerine, duygu geçişlerine yer yoktur.

Aile işletmeleri büyüdükçe ve sonraki kuşaklar işletmeye katıldıkça işle ilgili faaliyetlerde ve işletme yapısında yenilikler meydana gelmektedir. Kurumsallaşma gerekliliktir. Örneğin dışarıdan danışman, müşavir ihtiyacı veya profesyonel hizmetlerin kullanımı ile yavaş adımlarla kurumsallaşma sürecine girilmektedir (Sonfield ve Lussier, 2002).

Tablo 1. Kurumsal Yönetim ve Ailesel Yönetim Karşılaştırması

Kurumsal Yönetim	Aile Yönetimi
* Kâr Yönelimi: Kâr kesin hedeftir.	* Kâr yan ürün olarak görülmektedir.
Planlama	
* Sistematik planlama (stratejik, operasyonel, durumsal planlar) vardır. * İşletmede planlarıyla bölümlerin planları koordinasyonlu işlemektedir. Aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya bir yaklaşım biçimi vardır.	* İnfornel ve aileye özel planlama çalışmaları vardır.
Organizasyon	
* Ayrıntılı organizasyon yapısı, biçimsel rol tanımları vardır.	* Karmaşık, üst üste, tanımlanmamış sorumluluklar içeren infornel yapı vardır.
Kontrol	
* Planlı ve biçimsel bir sistem içinde örgüt kontrolü vardır. Sistem açık biçimde hedefler, tedbirler ve gelişmeyi içerir.	* Genelleşmemiş plansız bir kontrol vardır. Biçimsel örgütler nadir olarak kullanılır.
Yönetim Kurulu Faaliyetleri	
* Düzenli toplantılar yapılır. * Resmi tutanaklar tutulur. * Stratejik kararlar alınır. * Yönetim kurulu ve alt komiteleri vardır. * Yönetim kurulu politikaları geliştirilir.	* Yönetim kurulu aile bireylerinden oluşur. * Zayıf işletmede yönetişimi * Toplantı sayısı azdır (yılıda 4 ya da daha az).
Yönetim Geliştirme	
* Planlı yönetim geliştirme - Gerekenlerin tespiti - Programların tasarlanması	* Genellikle işbaşında eğitim gerçekleştirilir.
Sistemler	
* Açıkça belirlenmiştir: - Bilişim sistemleri stratejisi - Pazarlama, pazar araştırması sistemleri stratejisi - İnsan kaynakları stratejisi. Örneğin - Biçimsel bir ücret standardı uygulanır. - Üretim kontrol uygulamaları mevcuttur. - Bilgi sistemi stratejileri uygulanır. - Kalite kontrol uygulamaları vardır. - Verimlilik ölçümleri yapılır.	* Kesin ve belli bir bütçe yoktur; sapmaları belirleme, sisteme dair bilgi edinme ve izleme yoktur.

Bütçeleme	
* Standartlar vardır ve bu standartlara dair sapmalara göre yönetim vardır.	* Bütçe net ve belğin değildir. Sapmalar ile ilgili bir izleme yoktur.
İnovasyon	
* Artırımsal yeniliklere yönelim vardır. Hesaplanmış riskler alınır.	* Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim vardır. Büyük riskler alma arzusu vardır.
Liderlik	
* Fikir alışverişi yapılır, katılımcı liderlik benimsenir.	* Çok direktif veren liderlik biçimi veya “bırakınız yapsınlar” biçiminde liderlikten biri uygulanır.
Kültür	
* İyi tanımlanmış kültür yapısı * Vizyon, misyon ve değerler herkes tarafından benimsenir.	* Gelişigüzel tanımlanmış bir “aile kültürü” vardır. * Aile kültürü kurucunun kültürü ile eş değerdir.

Kaynak: Pazarıcı (2004: 39-40).

Yukarıda tabloda belirtildiği üzere kurumsal yönetim ile aile yönetimi arasında uygulamada birçok farklılık göze çarpmaktadır. Kurumsal işletmelerde biçimsel planlama yapılırken aile işletmelerinde özel ve informal planlama mevcuttur.

Kurumsal işletmelerin organizasyon yapıları ayrıntılı belirlenmiştir. Ast üst ilişkileri düzenlenmiş, rol tanımları yapılmıştır. Ailesel yönetimde sorumluluklar tanımlanmamıştır. Birbiri üzerine binen sorumluluklar, informal bir organizasyon yapısı vardır.

Kurumsal işletmelerde denetim/kontrol süreci planlı ve biçimseldir. Ailesel yönetimde ise denetim/kontrol plansız biçimde gerçekleşir.

Kurumsal işletmelerde düzenli toplantılar yapılarak mevcut durum gözden geçirilir. Ailesel yönetimde nadir olarak toplantı düzenlenir. Kurumsal işletmelerde gereklilikler tespit edilip çalışanlar için eğitim programları düzenlenir. Ailesel yönetimde işbaşında eğitim gerçekleştirilir.

Kurumsal işletmelerde sistematik bir yönetim süreci mevcuttur. İşletme sistemi ve onu oluşturan alt sistemler açıkça belirlenmiştir. Örneğin insan kaynakları alt sistemine bağlı maaş standartları, performans değerlendirme kriterleri belirlenmiştir. Ailesel yönetimde kesin belli bir bütçe yoktur. Sapmaları ortaya çıkacak bilgi ve izleme yoktur. Kurumsal işletmelerde bütçeleme standartlara ve olası sapmalara göre yönetilir.

Kurumsal işletmelerde yenilik kademe kademe gerçekleştirilirken ailesel yönetimde büyük inovasyonlara yönelim, risk alma arzusu vardır. Kurumsal işletmelerde katılımcı liderlik stratejisi uygulanırken ailesel yönetimde otokratik liderlik veya serbestlik yaygındır. Kültürel açıdan kurumsal işletmelere bakıldığında iyi tanımlanmış bir kültür, vizyon, misyon ve değerlere bağlılık görülürken ailesel yönetimde aile kültürü kurucunun kültürüyle eş değerdir.

5. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sorunlarına Çözüm Önerileri

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesinde birtakım yanlış algılar ile karşılaşmaktadır. Kurumsallaşmanın temel gerekliliği profesyonelleşmedir. Aile üyeleri bazen kurumsallaşmayı işletmeyi profesyonel yöneticilere bırakıp kendilerinin yana çekilmesi gibi değerlendirebilmektedir. Hâlbuki kurumsallaşma hem aile üyeleri hem de profesyonel yöneticilerin bir arada hareket etmesidir. Ayrıca kurumsallaşma kriterlerini aile dinamiklerini dikkate almadan aileden bağımsız bir şekilde gerçekleştirmek de imkânsızdır. Bu noktada profesyonelleşebilmek ve dolayısıyla kurumsallaşabilmek için aile fertleri ve diğer çalışanlar, aynı kurallara tabi olmak zorundadır.

Kurumsallaşma ihtiyacı genelde işletmelerin büyüme sürecinde belli bir büyüklüğe gelmesiyle belirginleşmektedir. Bu aşamada işletmenin sahibi yönetimde yetersiz kalmakta ve profesyonel yönetici çalıştırmak zorunlu hâle gelmektedir (Ateş, 2005). Aile işletmeleri ikinci kuşağa devrolmadan önce kurumsallaşma adımlarının atılması başarı için oldukça önemlidir. Kurucu aile üyesinin bayrağı devredeceği ikinci kuşağa işi öğretmesi, güvenmesi önem arz etmektedir.

Kurumsallaşma aile işletmelerindeki rol kargaşalarını, nepotizmi, belirsizliği gidereceği gibi değişim ve yenilikçiliği de teşvik etmektedir (Adak, 2016). Kurumsallaşma işletmelerde kişiye değil, modele dayalı bir sistem olması gerektiği üzerinedir. Kurumsallaşma göstergeleri; işletme anayasası oluşturma, profesyonelleşme, etkili bir organizasyon yapısı, yönetim anlayışı, yönetime katılma, yetki devri, yetkilendirme, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sistemi oluşturma gibi kriterlerden oluşmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Kurumsallaşma ile tekrarlanan eylem ve davranışlar topluluk içinde standart hâle gelmekte veya uyulması gereken kurallar hâline dönüşmektedir. Örneğin bir işletmede çalışanların selamlaşma ve birbirlerine hitap biçimleri, ödül ve

ceza yöntemleri, müşterilerle diyalog, karar alma biçimleri, maaş, terfi kriterleri eylemler, yöntemler ve davranış kalıpları kurumsallaşma göstergeleridir (Ulu-kan, 2005).

Girişimci işletmeyi kurma girişiminde bulunan risk alan kişidir fakat her zaman işletmeyi iyi yönetemeyebilir. Çünkü yönetim ayrı bir eğitim ayrı bir yetenek gerektirir. Kurumsallaşma sürecinde aile bireyleri iyi yönetim konusunda gerekli eğitimleri almalıdır ve profesyonel yöneticilerle eş güdümlü hareket edebilmelidir.

Aile işletmeleri profesyonel yönetici seçimini hedeflerine göre yapmalıdır. Stratejik yönetimin etkinliği için bu vazgeçilmez bir araçtır. Gelecek işletmelerin birleşmelerinde ortaklık yoluyla işletmeyi büyütmedektedir. Bu konuda aile işletmeleri projeler üretmeli, birtakım hazırlıklar yapmalıdır.

Aile işletmeleri rekabet yeteneklerini geliştirebilmek için stratejik yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Yönetim kuralları oluşturulmalı ve tavizsiz uygulanmalıdır. Etkin bir kontrol mekanizması ve danışmanlık sistemi sağlanmalıdır. Kurumsal değişim liderliği sağlanmalıdır (İlter, 2001).

Aile işletmesi kurucusu kendinden sonraki kuşağın eğitimi ve geliştirilmesi üzerinde önemle durmalıdır. Kuşaklar arası farkı minimum seviyede tutmak için belli aralıklarla toplantılar düzenlenmeli ve öneriler dikkate alınmalıdır.

Nepotizmin önüne geçmek için görev tanımları ve gereklilikleri kesin çizgilerle belirlenmeli, yükselme de bu ölçütler dikkate alınmalıdır.

Aile bireyleri işin sürdürülebilirliğinden ziyade geliştirilmesi üzerine davranış sergilememelidir. Hedefler doğrultusunda bir yönetim sistemi kurulmalı, işletme içi gelişmeler danışmanların da önerileri doğrultusunda sürekli gözden geçirilmelidir.

Aile bireyleri yönetim kurulunda tercihen yer almalı, tecrübeli yönetici ve danışmanlar bulunmalıdır. Hisselerin gelecekteki dağılımı ve liderlerin tespiti için bir aile meclisi oluşturulmalıdır. Kurumsal değişim liderliği konusu üzerinde önemle durulmalıdır.

Sonuç

Bir aile işletmesinin temel amacı, varlığını başarılı bir biçimde uzun yıllar sürdürmek yani işletmesini kuşaktan kuşağa taşıyabilmek olmalıdır. Sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında çoğunluğunun genel kanısı sürdürülebilirliğin sağlanması için kurumsallaşmanın şart olduğudur (Adak, 2016; İlter, 2001; Ateş, 2005). Kurumsallaşma, işletmenin sistematik bir yapı sergilemesi

(Sağlam, 2002) işletmenin lidere bağlı yönetimden kurumsal sisteme bağlı yönetim tarzına geçmesi (Karpuzoğlu, 2001), işletme içinde sürdürülen ilişkilerin sağlam ve devamlı olması için eski ile yeninin bir arada harmanlanması (Kimberly, 1979), her türlü ilişkide ve etkileşimde önceden belirlenmiş kurallar ve standartların hâkim olmasıdır (Adak, 2016). Kurumsallaşma işletme içerisinde sistemleri kurulmuş, süreçleri tanımlı prosedürlerle yönetimdir ve bu yönetim işletme içinde herkes tarafından kabul görür. Aile işletmeleri; yönetsel kararların hızlı alındığı, aile bireylerinin birbirlerine ve işletmeye bağlı olduğu, risk alma oranının kurumsal işletmelere göre daha fazla görüldüğü yapılardır. Bu faktörleri lehine çevirebilen başarılı aile işletmeleri belli bir büyüklüğe geldikten sonra yönetime ve işlere yetişemez hâle gelmektedir. İşte bu nokta kurumsallaşma adımlarının atılması için ideal bir zamandır. Fakat aile işletmeleri bazen işler kötüye gitmeye başladığı karmaşıklığın aile içi rekabetin, anlaşmazlıkların ilerlediği bir aşamada kurumsallaşma kararı almak istemektedir. Sorunların altında boğulmak üzere olan bir aile işletmesi için kurumsallaşma dahi çözüm getirmeyecektir. Bu nedenle aile işletmeleri gelişme aşamasındayken ve ikinci kuşağa devrolmadan önce kurumsallaşma adımlarını atması gerekir. Ayrıca kurucu aile üyesinin bayrağı devredeceği ikinci kuşağa işi öğretmesi, güvenmesi önem arz etmektedir. Kurumsallaşma sürecini aile dinamiklerini dikkate almadan aileden bağımsız bir şekilde gerçekleştirmek imkânsızdır. Bu noktada profesyonelleşebilmek ve dolayısıyla kurumsallaşabilmek için aile fertleri ve diğer çalışanlar aynı kurallara tabi olmak zorundadır.

Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç işidir. Başlangıçta ailenin büyük özveride bulunması gerekir. Kurumsallaşmış işletmelerde karar verme süresi belli ölçüde artmakta ve bu süre içinde bazı fırsatlar da kaçabilmektedir. Ancak uzun vadede kurumsallaşma son derece yararlıdır (İlter, 2001). Özellikle organizasyonel yapının güçlenmesini sağlayacaktır. Aile işletmeleri kurumsallaşabilmek için geleceğe dair öngörülü olmalıdır. Bunun için vizyon, misyon, strateji, taktik, kural ve prosedürlerin yazılı hâle getirildiği şirkete özel bir şirket el kitabı geliştirilmeli ve bu kitap işletmeyi geleceğe taşıyacak bir pusula görevi görmelidir.

Kaynakça

- Adak, S. (2016), “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Dış Ticaret Açığı Üzerine Etkisi”, Beykent Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Altınkaynak, S.K. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Aşan, C. (2010). Aile Şirketlerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş, Ö. (2005), *Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları. Yayın No:56.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası*, İzmir: Meta Yayınları.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E.E. (2014) Aile İletmelerinde Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma, Turkish Studies Dergisi, 9(5), s. 707-725.
- Günver, B.A. (2002), Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No. 18.
- Kimberly, J. (1979), Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization, Academy of Management Journal, 19 (9), s.437-457.
- Karpuzoğlu, E. (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Koyuncu, H. (2015). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci ve Yönetimi Konya İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. Harvard Business Review, March-April: 90-98. <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>
- Özaslan, İ. ve İlter, M. (2001), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobilerin Yönetim Sorunları*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 19.
- Pazarıcı, O. (2004). Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, *1. Aile Şirketleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (s. 39-40) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Sağlam, N., (2002), Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma, Sanayide Yeni Ufuklar, Eskişehir Sanayi Odası Dergisi, (22), s. 32-38.
- Salvato, C. (2004), Predictors of Entrepreneurship in Family Firms, The Journal of Private Equity, Summer, 68-76.
- Sonfield, M.C. ve Lussier, R.N. (2002), First Generation and Subsequent-Generation Family Firms: A Comparison. Proceedings of the National Entrepreneurship and Small Business Educators Conference, 153-161.
- Şensoy, Y.Z. (2010), Aile İşletmelerinde Sürekliliği Sağlayan Başarı Faktörleri ve Türk Aile İşletmelerine Yönelik Bir Çalışma, İstanbul Kültür Üniversitesi 4. Aile İşletmeleri Kongresi, 317-329.

- Ulukan, C. (2005), Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), s. 29-42.
- Venter, E., Boshoff, C. ve Maas, G. (2005), The Influence of Successor Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business, *Family Business Review*, 283-303.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), s. 497-507.

4. Bölüm

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasının Psikolojisi

Burcu Aydın Küçük

Giriş

Evrensel olarak tek bir tanımı olmamakla birlikte kan ve akrabalık bağlarına dayanan ve toplum içindeki en küçük bütün olarak ifade edilebilen aile kavramı benzer değerlere sahip ve sosyal pratikler altında şekillenen bir yapı olarak düşünülebilir (Galvin, Braithwaite ve Bylund, 2015). Aile adı verilen bu en küçük sosyal yapı içerisinde duygusal ve ekonomik açıdan karşılıklı etkileşimlerin olabildiği birtakım dinamikler söz konusudur (Zachary, 2011). Özellikle toplumdaki en küçük ama bireyin kendini en güvende hissettiği bu bütün içerisinde aile üyelerinin aralarındaki ekonomik iş birliği, birincil ve ikincil düzeydeki ihtiyaçlar bağlamında [bk. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943)], bireyin yaşamda kalması ve yaşamayı sürdürmesi açısından oldukça kıymetlidir. Bir aile üyesi olmanın söz konusu biogenik ihtiyaçları karşılama-sının yanı sıra bireysel düzeyde sosyogenik ihtiyaçları da karşılması aile kavramının psikolojik doyum noktasında bireye olan katkısıdır. Psikanalitik Kuram biyolojik kökenli sosyogenik ihtiyaçların atını çizer ve duyguları ile bir bütün olan insanın eksikliğini hissettiği şeyin peşinden koşarak yokluğu ile rahatsız olduğu bu uyarının karşılanmasını istediğini ve ihtiyacı olan şeye ulaştığı noktada ise söz konusu uyarı yok ettiğini söyler. Bu noktada amaç, bozulan dengeyi eski hâline getirmektir (Çelikkaleli, Gökçakan ve Çapri, 2005). Aile bireyin sosyogenik ihtiyaçlarının ilk doğduğu andan itibaren karşı-landığı bir kurumdur. Öyle ki Fromm (2013); aidiyet, psikolojik güvenlik,

sevme, sevilme, kimlik gibi sınırsız ihtiyaçların karşılanması durumunda bireyin hayatta kalmak için herhangi bir psikososyal gereksiniminin olmayacağını iddia eder.

Ekonomik ve psikolojik işlevleri ile aile bireyin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Söz konusu güdülerden yola çıkarak aile kurumunun bireyin özel yaşam alanının dışına çıkarak bir başka yaşam alanına da sirayet ettiği görülmektedir: çalışma hayatı. Güven ilişkilerinin yoğun olduğu varsayılan aile kurumunda bireyler ekonomik hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken birbirlerinden destek alabilmekte ve birlikte çalışma eğilimde olabilmektedirler. Girişimci bir aile üyesinin kurduğu küçük ölçekli bir işletmeden ulusal sınırların ötesine taşınmış büyük ölçekli aile işletmesine kadar yönetim konusundaki hâkimiyet girişimcinin kendisine aittir (Erdoğan, 2007). Genel itibarıyla bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilmesi için bir ailenin en az iki kuşağını içerisinde barındırması gerekmektedir (Donnelley, 1988).

Aile işletmelerini sadece aile mülkiyeti, aile katılımı/yönetimi veya kuşak aktarımı gibi koşullar ile ayırt etmek bu kâr amacı güden kurumların anlaşılması için yeterli değildir. Aile işletmeleri oluşumunda ve işletmelerin yaşam döngüsünde birden çok koşulun mevcudiyeti bilinmektedir (Handler 1989). Chua, Chrisman ve Sharma (1999) göre bir aile şirketini benzersiz kılan; sahiplik, yönetim ve yönetim modelinin işletmenin hedeflerini, stratejisini, yapısını ve bunların her birinin formüle edildiği, tasarlandığı ve kullanıldığı süreci etkilemesidir. Bu bilgiye ek olarak tıpkı diğer işletmeler gibi sosyal bir varlık olan aile işletmelerinde işletme üyeleri arasındaki duygusal bağlar ve akrabalık ilişkileri yönetim sürecini yönlendirmektedir. Aynı aileden gelen bireyler tarafından kontrol edilen baskın bir koalisyon olarak aile işletmelerinde amaç nesiller boyu sürdürülebilir bir vizyon oluşturmaktır (Chua ve ark., 1999). Bir önceki nesilden emanet alınana işletme bir sonraki nesile teslim edilecektir. Aileden gelen sosyoduygusal zenginliği bir miras olarak kabul eden aile üyeleri, yönetim sistemlerine değerli gördükleri bu kaynağı eklemede şirket politikalarını şekillendirmektedirler. Dolayısıyla aile işletmelerinde şirket politikaları aktarılan sosyoduygusal miras ışığında ailenin çıkarları ve hedeflerine göre şekillenir (Astrachan ve ark., 2002). Burada en dikkat çeken husus, mevcut yönetimde bulunan aile üyelerinin işletmeye karşı sorumluluklarının yanı sıra ailenin geleceğine karşı da sorumluluklarının bulunmasıdır. Yönetim, işletme politikaları dâhilinde alınan kararların sadece şirketin geleceğine yön vermediğini, ailenin şuan ki durumuna ve gelecek neslin ileriki hayatına etki edeceğini bilir (Sevinç, 2005).

Bu bilgiler ışığında aile işletmelerinin varlığı devam ettikçe kurumsallaşma ihtiyaçlarının olduğu iddia edilebilir. Bu süreci tek başına finansal hedefler ve yönetsel yapı ile ele almak ise yeterli görünmemektedir. Kurumsallaşma sürecinin yönetim mercisi ve çalışanlar açısından psikolojik olarak yönetilmesi sürecin daha etkin olmasını ve nihai sonuca ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

1. Aile İşletmeleri ve Aile İşletmelerinin Yaşam Evreleri

Aile işletmeleri; kurucuların veya sonraki kuşağın işletmenin üst düzeylerinde, yönetim kurulunda veya işletmelerim büyük hissedarları arasında icrai pozisyonunu sürdürmeye devam ettiği veya mirasın aile bağlarına dayandığı bir şirket olarak tanımlanabilir (Lodi, 1998). Girişimci bir ruh ile aile geçimi sağlamak ve güvence altına almak, yönetiminden sorumlu olduğu bir işletme kurmak, aile ismini geleceğe taşımak ve sonraki nesile bir miras bırakmak gibi birtakım amaçlar ile kurulan aile işletmeleri her işletmede olduğu gibi bir yaşam döngüsüne sahiptir (Fındıkçı, 2005).

Önemli iki kavramı olan sahiplik ve kontrol işletmelerin kişiliğini belirleyen unsurlar arasında olsa da aile işletmeleri söz konusu olduğunda bu iki kavram arasındaki ayrım net olarak anlaşılammaktadır. Aile işletmelerinde işletmenin kontrolü genellikle aile yöneticileri yönetim kuruluna hâkim olduğunda mevcuttur (Allen ve Panian, 1982). Bu düşünceden hareketle aile işletmelerinin gelişimi mülkiyetin ve kontrolün aynı grup tarafından sağlandığı bir modelde gerçekleşmektedir. Davis ve arkadaşları (1996) tarafından önerilen aile, mülkiyet ve işletmeden oluşan üç boyutlu gelişim modeline “zaman” değişkeninin de eklenmesiyle aile işletmeleri yaşam döngüsü gözlemlenebilmektedir. İşletmenin başarısı ve devamlılığı doğru zamanda doğru stratejiler ile mümkündür. Bu açıdan her bir evrede yönetim kademesine önemli görevler düşmekte ve işletmeyi başarısızlığa sürükleyecek adımlardan kaçınmak gerekmektedir. Bu yaşam evrelerinden ilki “birinci nesil aile işletmeleri” olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu ilk evrede devam edecek örgüt kültürünün tohumları ekilir. Aile işletmesinin kurucusu kendi yetenekleri, inanışları, zekâsı ve sahip olduğu değerler ile işletmenin temelini atmıştır. Merkezî bir örgütsel yapı içerisinde şirket politikası; vizyon, misyon ve stratejiler kurucunun mesleki bilgi ve yetenekleri ile şekillenir. Dolayısıyla kontrolün tamamını elinde tutan kurucu işletmeyi ilgilendiren stratejik ve operasyonel tüm kararları ya tek başına ya da yetki ve sorumluluklarını paylaştığı kişi olarak eşi ile birlikte alır (Gersick ve ark., 1997). İşletme henüz büyüme aşamasında olsa da

gün geçtikçe kazanan ve büyüyen şirket için kurucu gelecekte çocuklarını yönetimde görmeyi düşler. Hâlbuki ilk kurulum aşamasında işletme sahibinin işletmeyi bir sonraki nesile aktarmak gibi bir amacı olmayabilir. Zaman içerisinde gerçekleşen hedefler ve büyüyen işletme artık, bir aile mirasıdır ve ilk kurucunun değerleri ile bir sonraki nesle aktarılır (Ward, 1987).

İkinci evre aile işletmelerinde mülkiyet kardeşlere aittir. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi devam ederken örgüt yapısı yarı merkezî konumdadır. Ancak küçük ölçekli bir işletmeden orta ölçekli bir işletmeye evrilen şirketin hissedar sayısı artarken aile üyesi olmayan yeni çalışanlar işletmeye dâhil edilebilir (Daily ve Dollinger, 1992). Kardeş ortaklığında resmîleştirme, önceki nesil tarzının “uygulamalı” terk edilmesi, yöneticilerin yeni niteliklere ve bilgiye ihtiyaç duyması, yapıların ve süreçlerin tüm endüstri ile uyumlu hâle getirilmesi ve bilgi sistemlerinin yeterli bir koordinasyon içinde sağlanması ikinci nesil aile işletmelerinde ortaya çıkan ayırt edici noktalar (Daily ve Dollinger, 1993). Büyüme ve gelişme sürecinde işletmenin iç çevre ve dış çevre analizinin yapıp güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesi sürdürülebilirlik için kritik bir adım olabilir (Daily ve Dollinger, 1992). Ancak bir önceki neslin aksine işletmeyi ilgilendiren kararlar tek kişi tarafından alınmamakta, yönetim mercisinde birden fazla karar verici konumda kişi bulunabilmektedir. Bu durum bir taraftan örgüt için avantaj olarak değerlendirilirken diğer taraftan işletme için dezavantaj sayılabilir. Farklı görüşlerden ilham alarak, en doğru kararın enine boyuna tartışılması işletmeye şüphesiz avantaj sağlarken yönetim biriminde çatışmalara da neden olabilmektedir. Bireysel düzeyde kişiliğe atfedilebilecek ya da psikolojik birtakım faktörler (güç savaşları, otorite kaygısı, üstünlük ve aşağılık kompleksi gibi) yönetsel konularda etkili olabilmektedir. Aynı zamanda, aile işletmelerinde ailenin çıkarları ile işletmenin çıkarları örtüştüğünden aile içinde yaşanan problemler işletmeye taşınabilmektedir. Ancak işletme gelecek nesle bırakılacak bir emanet olduğundan bu problemlerin çözüme kavuşması ve işletmenin aileden ayrı bir örgüt kimliğine sahip olması önemlidir. Katılımcı, destekleyici ve iş birliğine dayanan örgüt iklimi işletme içinde bir harmoni sağlayacaktır. Bu noktada öne çıkan ayrıntı, kurumsal kimlik ve örgüt kültürü olabilir. Örgütün genelini kapsayacak kurallar, örgütsel politikalar ve prosedürler ile işletme formel bir örgüt yapısına ulaşılabilir. Formel örgüt yapısında ilk hissedilen örgütsel dinamik hiyerarşidir. Hiyerarşi ile örgüt içindeki birimler ve emir-komuta zinciri net olarak belirlenir. Yetki dağılımı yapılmış ve sorumluluklar belirlenmiştir. Böylece çalışanın rolü ve işletmenin bu rolden beklentileri belirlenmiştir

(Handler, 1994). Bu bilgiler ışığında ikinci nesil aile işletmelerinde çatışmalardan kaçınmak ya da olası çatışmaları yönetebilmek için formel bir örgüt yapısı önerilebilir. Ek olarak ikinci nesil aile işletmeleri için ifade edilebilecek başka bir ayrıntı, birinci aşamada ilk kurucu işletmenin kuruluşu için yeterli bilgi ve beceriler konusunda gelişime ihtiyaç duyarken ikinci evrede miras olarak işletmeyi devralan neslin işletmenin yönetimi konusunda bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatını bulmuş olmasıdır (Harris, Martinez ve Ward, 1994).

Kompleks ya da ikinci ve üçüncü nesil aile işletmeleri olarak adlandırılan üçüncü evrede işletmenin mülkiyeti kuzenlerdedir. İşletme büyümeye ve gelişmeye devam ederken örgüt yapısının karmaşıklaştığı görülmektedir. Kuzen mülkiyetindeki bu aşamada işletmenin çıkarlarını ile ailenin çıkarları ayırmaktadır ve işletmenin çıkarlarını korumak için işletme politikalarının geliştirilmesi önerilir. Dolayısıyla örgütsel kural ve prosedürlere olan ihtiyaç ön plandadır. Bu durumda işletme profesyonel bir kurumsal yönetim anlayışı geliştirilmelidir (Lissoni ve ark., 2007). Gersick ve diğerlerine (1997) göre temel amaç; işletmeyi gelişime açık, yenilikçi ve disiplinli tutmaktır. Bu noktada işletmenin uygulayabileceği alternatiflerden biri, şirketi grup şirketlerinin hisselerinin ana sahibi olmaya devam eden bir holding olarak organize etmektir. Sahiplik yapısındaki her değişiklik için iş ve aile dinamiklerinde, yönetici ve yönetici olmayan hissedarların tuttuğu güç seviyesinde ve şirketin finansal taleplerinde benzer değişiklikler meydana gelmektedir. Ancak birden fazla neslin işletmede çalışıyor olduğu bu evrede birtakım çatışmalar da kaçınılmazdır. Aynı aileden gelen farklı deneyim ve bilgiye sahip çalışanlar arasında güç savaşları, rakip görme sorunsalı ya da vârislik gibi problemler yaşanabilir. Şüphesiz bu sürecin çözüme kavuşturulması işletmenin en az hasar ile bir sonraki evreye geçmesi açısından önemlidir (Daily ve Dollinger, 1993).

Son evrede işletme sürekli olmayı başarmış ve tüzel kişiliği ile ön plana çıkmaya başlamıştır. Kurumsallaşmanın en fazla hissedildiği hatta kurumsallaşmanın başarılı olduğu bu evrede aile işletmeleri için iş değerleri aileden önde gelmektedir. Yönetim işletmenin vizyonuna sadık bir şekilde örgütsel amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştirmeye odaklanır. İşe alım, terfi, performans ve iş yapma süreçlerinde işletmenin uyguladığı örgütsel prosedürler belirleyicidir. Söz konusu örgütsel prosedürler yetki ve sorumluluklar ile çalışma şartlarını örgütsel kurallar dâhilinde içerisinde barındırır. Aynı zamanda kurumsal işletmelerin önemli bir ayırt edici özelliği olarak kurumsallaşmayı başarmış aile işletmeleri de toplum refahına katkıda bulunacak sosyal

sorumluluk projeleri ile topluma fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaç kurumsal imaj ve itibar açısından işletmeyi destekler. Ancak vurgulanması gereken bir diğer nokta ise kurumsallaşmanın neden olduğu birtakım sıkıntıların aile işletmeleri içinde geçerli olduğudur.

2. Kurumsallaşma

Geçmişten bugüne yönetim alanyazınının önemle vurguladığı bir süreç olan kurumsallaşma işletmelerin sürdürülebilirliği için gerekli bir ön koşul olarak göze çarpmaktadır. Özellikle Enron ve Parmalat skandalları sonucu ortaya çıkan krizler hem söz konusu iki şirketin hem de diğer işletmelerin kurumsal yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmelerini gerekli kılmıştır. Kurumsal yönetim anlayışı ve sürdürülebilirlik arasındaki izlerlik konunun zaruriyetini gözler önüne sermektedir. Öte yandan aile işletmelerinin yaşam evreleri incelendiğinde sürekliliği sağlamış söz konusu işletmelerin de başarının bir anahtarı olarak kurumsal yapıya ulaşmak için bedel ödedikleri görülmektedir. Ancak aile işletmelerinin doğası ve kurumsallığın ilkeleri arasında bir çelişki varmış gibi hissedilse de (patron şirketi ve kuralları ile kurumsal standartların uyumsuzluğu gibi) aile işletmelerinin kurumsallaşması konusundaki bu ön yargı sağlam bir temele dayanmaz. Kurumsallaşma, normatif standartların ve örgütsel değerlerin bir sentezi olarak işletmelere yön verirken işinin başında olan ve hâkimiyeti elinde bulunduran bir yönetim ile örgüt içinde kolektif bir çalışma ruhu oluşturmaktır. Bu noktada kurumsallaşma üzerine alışlagelmiş geleneği yıkmak ve yeni kurumsal teorilerin ışığında normatif standartlara ve değerlere odaklanan bilişsel yaklaşımın yanı sıra kültürel boyutta da odaklanmak kurumsallaşma açısından işlevsel olabilmektedir. Kurumsallaşma sürecinde kabul gören ve kişisel olmayan nesnel standartlar ile alternatiflerin sınıra indirildiği uygulamalar bilişsel yaklaşımın önemli kriterleri iken örgüt içindeki diğer davranış türlerinin neredeyse düşünülemez olduğu görülmektedir (Berger ve Luckmann, 1967; Scott, 2008). Hâlbuki sosyal ve kültürel bağlamlarda kurumsallaşma sürecinde işlerin nasıl yapılması gerektiğine dair birtakım inançlar bu süreci yönetmekte oldukça etkili olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ile harmanlanmış ve kültürel değerlerin göz ardı edilmediği bir kurumsallaşma süreci özgün bir işletmenin de çıkış noktası olabilir (Sieweke, 2014).

En genel ifade ile kurumsallaşma örgüt içi normlara, örgütsel değerlere ve örgüt tarafından kabul görmüş ilkelere dayanmaktadır. Bilindiği üzere işletmelerin var oluş amaçlarının yanı sıra süreç içerisinde hedefledikleri vizyona ulaşabilmek için hazırlanan örgütsel planların adım adım gerçekleşmesinde kurumsal

ilkeler yol göstericidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu noktada kurumsallaşma ile tüzel kişiliğin gerçek kişi ve kişilikten ayrıldığı ve kişisel değil işletmeye özgü kuralların ve ilkelerin geçerli olduğu ifade edilebilir. Kurumsallaşma ile iç çevrede ve dış çevrede yaşanan değişimlere işletmenin uyum sağlamasının daha kolay olabileceği ifade edilebilir. Örneğin Gersick ve arkadaşları (1997), çalışmalarında değişim ve aile işletmeleri arasındaki ilişkiye değinmektedir. Neredeyse her işletme için değişim kaçınılmaz bir süreçtir. Kimi zaman iç çevresel faktörler kimi zaman ise dışarıdan gelen ve işletmeyi değişime zorlayan itici güçler işletmelerin ayakta kalmak ve varlıklarını sürdürmek için yönetmesi gereken bir süreçtir. Dolayısıyla örgütsel yaşam döngüsünde değişim aile işletmelerinin özellikle gelişim aşamasında karşılaştıkları bir süreçtir ve bu tarz işletmelerin gelişimini tanımlayan iki bakış açısı bulunmaktadır. İlk olarak genel sistem kuramında (Bertalanffy, 1972) bahsedildiği üzere işletmenin kendisinin de olduğu dış çevrede açık ve kapalı olmak üzere iki farklı sistem bulunmaktadır. Ancak değişim özellikle açık sistem içerisinde faaliyetlerine devam eden işletmeler için gereklidir. Etkileşimin yüksek olduğu dış çevrede yaşanan herhangi bir değişiklik sistemin parçası olan tüm aktörleri etkilemekte ve bu aktörleri değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır (Kraja ve Osmani, 2015). Açık sistemin bir aktörü olan ve dış çevresi ile etkileşime giren aile işletmeleri de gelişimlerinin başarı ile tamamlanması için dış çevreden gelen itici güçlerin varlığına odaklanmalıdır. İkinci bakış açısı ise hâlihazırda gelişim için tüm şartları yerine getiren ve şartları olgunlaşan işletmelerin iç çevresel faktörlerinin işletmeyi değişime zorladığı görüşüne dayanmaktadır (Gersick ve ark., 1997). Örgütsel değişim döngüsünde kurumsallaşma ile işletme kurumsal çevrenin arzu ettiği standartlara erişebilmek için norm ve kurallara uyum sağlar. Böylece örgütsel değişim kurumsallaşmanın bir önceki adımı hâline gelir (Varolu ve ark., 2014).

Kurumsallaşmanın rutin programlar, standartlar, normlar ve kurallara dayandığı ve örgütsel eylemleri düzenlemeye yardımcı olduğu bilinmektedir (Aguilera, 2005). Bu ana düşünceden hareketle Scott (1987) kuramsallaşma sürecini dört ayrı yaklaşım ile ele alır. İlk yaklaşımda işin nasıl yapılacağına ilişkin teknik bilgilerin yanı sıra canlı ve sosyal bir varlık olan örgütlerin tıpkı toplumlar gibi birtakım değerlere sahip olduğunu ifade eden Scott (1987), kurumsallaşma ile örgütsel değerlerin çalışanlara aşılabilmesini iddia eder. Aynı zamanda kurumsallaşma önceden planlanan değerler ile ilerlemez, süreç içerisinde oluşan değerler işletmeyi kurumsallaşma sürecine dâhil eder. İkinci yaklaşımda yine toplumsal değerlerden koparılamayan örgütsel değerlerin varlığına vurgu yapılır. Tıpkı örgüt kültürünün ulusal kültürden etkilendiği ve ulu-

sal kültüre göre şekillendiği gibi örgütsel değerler de toplumsal değerlerin bir parçası olarak ortaya çıkar. Bu etkileşim öncelikle toplumsal değerlerin işletme tarafından gözlemlenmesi ve değerlendirilmek üzere ele alınması (externalization), daha sonra kendi değer sistemi ile yorumlaması (objectivation) ve son aşamada bilinçli bir şekilde bu değerleri içselleştirmesi ile gerçekleşmektedir (Berger ve Luckmann, 1967). Üçüncü yaklaşımda ise kurumsal değerler ile örgütsel devamlılık ve başarının açıklandığı görülmektedir. Son yaklaşım, kurumsal değer sistemlerindeki çeşitliliğin vurgulandığı yaklaşımdır.

Kurumsallık işletmelere örgütsel uygulamalarında durağanlık ve düzen sağlamaktadır. Çalışanlar ile işletme arasındaki ahenk rutin kurallar ile standardize edilebilir. Biçimsel ve biçimsel olmayan değerler sistemi, örgütsel hayatın bütünü oluştururken kurumsallaşma beklentiler, davranışlar ve uygulamalar konusunda anlaşılabilirlik ve kesinlik için işlevsel bir yoldur (Clegg, 2006). Yine de kurumsallaşmayı bir normlar ve kurallar silsilesi olarak kısıtlamak doğru bir yaklaşım değildir. Örgüt yapısında ve iş yapma süreçlerinde değişim gerektiren faktörleri göz önünde bulundurarak sürekli iyileştirmeyi hedefleyen kurumsallaşmada insan faktörü ön plandadır. İnsani sermayenin gücünden beslenen kurumsallaşma için güçlü liderlik önemli bir önceldir. Ek olarak kurumsallaşmanın izomorfizm (eş biçimlilik) yanılığine da zemin oluşturduğunu iddia eden görüşler bulunmaktadır. İşletmeyi değişime zorlayan dış çevresel faktörler, işletmeleri aynı koşullara sahip olmaya zorlamaktadır. Bu durum bir müddet sonra örgütsel prosedür ve politikalarda benzerliklerin açığa çıkmasına yol açabilmektedir. Ancak örgüt yapısı ve örgüt kültürü bu noktada her işletmenin kendine has özgün değerler ile var olabilmelerini ve birbirlerinden ayrışmasını mümkün kılmaktadır.

3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk bileşenlerine dayanan kurumsal yönetim ilkeleri yönetim mercilerindeki bireylerin yönetim anlayışının nasıl olması gerektiğine yönelik prensipleri belirlemektedir. Kurumsallaşmanın amacı olan sürdürülebilirlik ve etkinlik için bir kılavuz niteliğinde olan bu ilkeler, yönetim süreçlerine değerler bazında tavsiyeler sunar (Schauer, 1998).

Kurumsallığın bir diğer önemli çıktısı olarak önceden belirlenmiş standartlara uygun bir şekilde topluma ve devlete hizmet etmek söz konusudur. Toplum ve devlete karşı yükümlülüklerini yerine getiren bir işletme, uzun süre varlığını koruyabilecektir. Kurumsal ilkelere ulaşan geniş bir havuzdan beslenen

işletmeler, bu yaklaşımlarının bir geri dönüşü olarak toplum tarafından da destekleneceklerdir. Bu noktada ilk kurumsal ilke olarak eşitlik kavramına odaklanmakta fayda bulunmaktadır. Kurumsal yönetimde eşitlik mülkiyet sahiplerine ek olarak benzer pozisyonda bulunan tüm çalışanlara ve paydaşlarına adil muamelede bulunmaktadır. Öyle ki hissedarlar, azınlık hissedarları, yabancı ortaklar, yönetim kurulu, tedarikçiler, müşteriler kısaca işletmenin tüm paydaşları ve bu paydaşların hakları eşitlik ilkesi dâhilinde yönetilmelidir. Paydaşlara yönelik eşit tutum ve davranışlar ile haklar güvence altına alınmaktadır (Tricker ve Tricker, 2015). Şeffaflık ilkesi ya da bir diğer adıyla kamuyu aydınlatma ilkesi işletmenin tüm paydaşlarını mali ve mali olmayan konularda bilgilendirmesini içerir. Ancak buradaki kritik nokta, işletmenin sırrı sayılabilecek özel bilgilerinin şeffaflık sürecine dâhil edilmiyor olmasıdır. Şeffaf bilgi paylaşımı; paydaşların onları ilgilendiren raporlar, planlar, projeler hakkında zamanında kapsamlı ve manipülasyona yol açmayacak şekilde aydınlatılmasıdır (Fernando, 2011). Hesap verilebilirlik ilkesi işletme tarafından alınan kararlar, karar verilen uygulamalar, sözleşmeler, satın almalar, devretmeler, birleşmeler gibi paydaşları etkileyen mali ya da mali olmayan tüm iş süreçleri ile ilgili adımları kapsamaktadır. Söz konusu durumların açıklanması paydaşlara doyurucu bir gerekçe eşliğinde sunulmalıdır. İşletme yönetim kuruluna olduğu kadar paydaşlara karşı da sorumluluklarının olduğunun bilince olmalı ve paydaşların süreç içerisinde incelemesine olanak tanınmalıdır (Tricker ve Tricker, 2015). Son olarak sorumluluk ilkesi tüzel bir kişiliğe sahip işletmenin faaliyetlerini sürdürürken yasalara, yönetmeliğe, mevzuata, toplumsal ahlak kurallarına, etik prensiplere, sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı kalarak sürdürmesi ile ilgilidir (Council, 2007).

Bütün kurumsal yönetim ilkelerinde göze çarpan en önemli ayrıntı iç ve dış çevredeki paydaşlarla olan etkileşim varlığıdır. Nasıl ki toplum işletmelerin ayrılmaz bir parçası ise işletmeler de toplum ile yoğrulan değerler bütünüdür. Özellikle Neo-klasik akım ile birlikte işletmelerin başarısının sol anahtarının insani sermaye olduğu vurgulanmaya başlanmıştır. Bu akım, toplumun bir yansıması olan çalışanların duyguları ile işletmeye değer kattıklarını göstermektedir. Dolayısıyla toplumun ihtiyaç duyduğu ne varsa çalışanlar, işletme içinde bu ihtiyaçları temsil etmektelerdir (Scott, 1961). Bu ihtiyaçlara kulak kabartan işletmeler, toplum ile bağlarını güçlendirecek ve dolaylı yollardan var oluş amaçlarını gerçekleştirebileceklerdir. Bu nedenle aile işletmeleri de özellikle gelişim aşamasında aile ve işletme hedeflerini belirlerken toplumsal beklentileri bir kenara bırakmamalı, sonsuzluğu amaçladıkları vizyonlarına toplumsal değerleri ve çevresel unsurları eklemelilerdir.

4. Kurumsallaşma Psikolojisi

Hiç şüphesiz sürdürülebilirlik, işletmelerin kuruluş aşamasında dile getirmeye cesaret edemedikleri temel amaçlarından birini temsil etmektedir. Henüz kuruluş aşamasında birtakım finansal gayeler ile varlıklarını korumaya ve kazanç elde etmeye çalışan işletmeler, mevcut pozisyonlarında bir standardizasyon sağladıktan sonra yeni hedefler ve güçlü bir vizyon ile gün be gün büyümenin gayreti içerisindeylerdir. Sürdürülebilirliğin bir rüya olduğu kuruluş aşamasında direnen ve geleceğine yönelik stratejik hedefler koyan işletmeler, yaşam döngüsündeki olgunluk aşamasına yaklaştıkça bu rüyalarının gerçekleşme ihtimali üzerinde durmaya başlar. Bu durumdaki işletmeler için kurumsallaşma bir ihtiyaç niteliğindedir ve kurumsal başarının bir getirisi olarak nesilden nesile aktarılacak puzzle'ın parçalarını bir araya getirmek gibidir. Dolayısıyla mükemmel bir sistem gerektiren devamlılık ve işletme genlerinin bir sonraki nesle aktarılması kurumsallaşma ile mümkün gibi görünmektedir. Aile işletmeleri için de kurumsallaşma ikinci evrede ön plana çıkan örgütsel ihtiyaçlar arasındadır.

Kurumsallaşma ihtiyacının dayanağı işletmenin kuruluş aşamasındaki motivasyonundan farklı değildir. Bilindiği üzere kâr amacı güden işletmelerin varoluş amacı ekonomik boyutuyla ön plana çıkmaktadır. Ekonomik amaçlar, işletmelerin geleceğine yön veren kararların alınmasına öncül olurken bu kararların dayanağı olan psikolojik etmenler kararların üzerinde hayli büyük bir öneme sahiptir. Kurumsallaşma ihtiyacı da söz konusu ekonomik amaçlar üzerindeki psikolojik etmenleri düzenleme işlevine sahiptir. Özellikle başarının yeniden tanımlanmasını gerektiren kurumsallaşma için sürdürülebilir büyüme, finansal kazanç ve üretim devamlılığı gibi doğrudan işletmeyi ilgilendiren konulara ek olarak toplumsal değer üretme ve topluma karşı sorumluluklarının bilincinde olma gibi konular da önem arz etmektedir (Rousseau, 1997). İşte bu noktada kurumsallaşmanın ilk öncülü olarak işletmeyi patron işletmesi kimliğinden sıyrıp kurumsal bir kimliğe büründüğü tüzel kişilik statüsüne taşımak gereklidir. Her ne kadar kurumsallığın ilkeleri paylaşılan değerler üzerine kurulmuş olsa da tüzel kişiliğe sahip olan işletmelerin modern yönetim anlayışına sadık kalarak birtakım kendine özgü yönetim yaklaşımları benimsediği görülmektedir. Öyle ki kurumsal yönetim ile birlikte aile işletmelerinin temel aktörlerinden ikisi olan mülkiyet sahipleri ile paydaşlar arasındaki ilişkiler örgüt politika, kural ve prosedürleri dâhilinde düzenlenmiştir. Tekrar kuruluş aşamasında odaklanıldığında birinci nesil aile işletmelerinde kurucu tarafından örgüt kültürünün zeminin hazırlandığı görülmektedir. Peki, finansal amaçların yanı sıra yönetsel amaçların şekillenmesindeki ana etken nedir? Elbette aile işletmesini bir sonraki nesile taşıyacak olan vizyon kurucunun zekâ,

bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile sınırlıyken her evrede kurumsal kimlik bu vizyonun çekirdeğindeki değeri koruyarak yeniden inşa edilmektedir. Lodi'ye (1998) göre aile şirketinin kurumsallaşması da bilindik veya geleneksel örgüt modelinin dışına çıkarak bilimsel, rasyonel, güncel ve daha az kişisel yönetim prosedürlerinin üstlenildiği bir süreçtir. Dahası kurumsal yönetim, sezgisel yöntemlerin kişisel olmayan ve rasyonel yöntemlerle ikame edilmesi anlamını taşır. İşte bu noktada yerleşmiş bir örgüt kültürünün güçlü kurumsal kimlik için işletmelerin elinde olan bir diğer anahtar olduğu düşünülmektedir.

Örgüt kültürü işletmelerin temel faaliyetlerine bağlı olarak çalışma şekillerine yön veren ve belirli bir grup insanın ilişkilerini düzenleme suretiyle topluluk içinde paylaşılan değerler, inançlar, örfler ve âdetler bütünüdür (Ravasi ve Schultz, 2006). Flamholtz ve Randle (2011) ise örgüt kültürünü “kurumsal kişilik” olarak kabul eder. Öyleyse aynı kurumda çalışan bireylerin kolektif değerlerini, inançlarını ve prensiplerini yansıtan örgüt kültürünü dayandığı tarihsel gelişiminden ayırt etmek mümkün değildir. Örgüt kültürü benimsenmiş normlar, varsayımlar, alışkanlıklar ve vizyonunun bir ürünüdür. Dolayısıyla hem örgüt kültürünün hem de ortak kültürel değerlerin işletmenin damarlarına işlenmesi için kurumsallaşma ile kültür bağıntısı birbirleri içine girmiş iki önemli kavramdır.

Hâlihazırda birinci nesil aile işletmelerinde henüz bir problem teşkil etmeyen mülkiyet sahipliği ikinci evre aile işletmelerinde yavaş yavaş hissedilmeye başlanmaktadır. Babanın işletmeyi kurarken değerlerine sadık kalarak işletmeyi devralan kardeşler, yarı merkezî konumdaki işletmenin etkinliğini devam ettirmek için yönetim ağına aile üyesi olmayan bireyleri dâhil edebilir. Bu ihtiyacın temel nedeni, yeniden gözden geçirilen vizyonunun işletme amaçları ile harmanlanması ve işletmenin gelişimine devam etmesidir. Yönetim mercisinde bulunan bireylerin analitik bilgi, beceri ve tecrübelerine bağlı olarak geliştirilen stratejiler profesyonelliğin en üst düzeyde olmasını gerektirir. Ancak bu durum, aile işletmesinin kurumsallaşması için işletme içinde bilinen kontrolü ele geçirmek ve dışarıdan bir yöneticiyi eyleme geçirmek anlamına gelmez (Bernhoeft, 1987). Aksine bilgi ve becerileri ile yetkin konumda olan aile üyeleri işletmede profesyonel yönetici olarak kalabilir (Lodi, 1998). Yine de tüm işletmeyi ilgilendiren yönetsel kararların alındığı masada birden fazla aktörün olması zaman zaman çatışmaların da yaşanmasına neden olabilmektedir. Özellikle kardeşler arasındaki yaş farkı, yaşça büyük olan kardeşin kendisini daha yetkili hissetmesine yol açabilir. Hâlihazırda da yaşça büyük olan ya da yaşça büyük olan aile üyelerini etkileyebilen aile üyesi, işletmeyi ilgilendiren önemli meselelerde söz sahibidir (Güney, 2008). Aile ve çalışan kimliğinin birbirine karışması rol çatışmalarının da zemini hazırlamaktadır. Aile işletmelerinde bireyin çalışan

kimliği ile aile üyesi kimliği onu aynı anda bu iki rolü gerçekleştirmek zorunda hissettirebilir. Birbirine zıt söz konusu iki rol bireyin nerede/ne zaman hangi rolü oynadığını kendisine unutturabilir. Özellikle rolün gerektirdikleri ile mevcut edimlerin (bilgi, beceri, yetenek gibi) uyuşmaması durumunda yine birey hangi role ait olduğunu karıştırabilir ve aile içindeki imaj ve prestijini korumak için bir mücadeleye girebilir. Kendini kanıtlama gayesiyle çatışmalara neden olan tutum ve davranışları ise hem işletmenin geleceğini hem de kurumsallaşmayı tehlikeye sokabilmektedir. İkinci evrede kurumsallaşmanın önündeki bir diğer aşılması gereken engel işe alım ya da terfi süreçlerinin yönetimidir. Çekirdek aile çıkarlarının işletme çıkarlarından önce gelmesi kardeşler arasındaki çıkar çatışmasını körükleyebilir. Herhangi bir terfi ya da yönetime katılım durumunda bilgi, beceri ya da tecrübeye odaklanmaksızın kendi eş/çocuğuna öncelik verme isteği hem kurumsal ilkelere aykırı düşmekte (eşitlik, şeffaflık) hem de çalışanların işletmeye yönelik olumsuz duygu ve tutumlarına (adalet, güven ya bağlılık gibi) neden olmaktadır. Düşük güven ikliminin hâkim olduğu diğer işletmelerde olduğu gibi çalışanların birbirleri ile bir döngü içerisinde olan iş tatmini, motivasyon ve performans çıktıları kurumsallığa aykırı bu yaklaşımdan olumsuz yönde etkilenecektir. Dahası rekabetin yoğun olduğu dış çevrede olumsuz haberlerin hızla yayılması söz konusu olduğundan aile işletmesinin kendi genini kayırması başarılı ve yetenekli yöneticilerin işletmeyi tercih etmesini zora sokmakta ve işletmenin geleceği tehlikeye atılmaktadır (Kets de Vries, 1993). Aynı zamanda aile üyelerinin özel yaşam alanlarında yaşadığı problemlerin iş yaşam alanına taşınabildiği gözlemlenmektedir. Bu durumda aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine zarar veren önemli bir yönetim bir sorundur.

Doğal olarak iki veya daha fazla kişi/grubun olduğu yerde anlaşmazlıkların olması şaşırtıcı değildir. Kan bağına ek olarak işletme bünyesinde işlevsel bağımlılığı da olan taraflar her ne kadar benzer kültürel çevrenin bir ürünü olsalar da işletme içerisinde farklı statü ve algılamalardan dolayı aralarında anlaşmazlıklar yaşanacaktır. Bu anlaşmazlıklar sonucunda karşı karşıya gelen ve çatışan taraflar kırgınlık, kızgınlık ya da öfke gibi çeşitli duygulanımlar yaşayacaktır. Özel yaşam alanı ile iş yaşam alanının birbirine girdiği ve her iki yaşam alanında da sürekli etkileşim içerisinde olan aile üyeleri arasında zaman zaman çatışmaların olması olağan bir durumken bu durumun işletmeye zarar vermemesi için işletmenin iyi yönetilmesi şüphesiz tartışmasız bir gerçektir. Bu tarz problemlerin önüne geçebilmek adına beklentilerin açık bir şekilde ifade edildiği, amaçların tekrar tekrar hatırlatıldığı ve sorunların büyümeden masaya yatırıldığı rutin aralıklarla düzenlenen aile konseyleri önerilebilir.

Kardeş ortaklığına dayanan ikinci evre, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için profesyonel bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir. Buraya kadar edinilen bilgiler finansal olarak büyümeyle birlikte aslında ailenin kurumsal düzeyde işletmeyi yönetmek için yetersiz kaldığı hissedilmektedir (Yolaç ve Doğan, 2011). İşletmenin geleceğine karar veren bu evrede finansal stratejilere ek olarak iç çevreyi güçlendiren, özellikle yönetim kademesini hedef alan stratejiler önem taşımaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinin olgunluk dönemi yaklaşırken yönetsel tutum ve davranışların kurumsallaşma sürecine zarar vermemesi için işletme adına adım adım kurumsal ilkeler belirlenmelidir.

Üçüncü evrede aile işletmelerinin kurumsallaşma ihtiyacı ve adımları örgütsel değişkenler ile incelendiğinde en çok dikkat çeken noktalardan birinin birçok kuşağın işletmedeki varlığıdır. Yönetim kademesinde kurucu, kardeşler ve kuzenler bir arada işletmenin yönetiminde söz sahibi olabilmektelerdir (Alayoğlu, 2003). Mülkiyet sahiplerinin iş yapma biçimleri ve örgüte yönelik tutumları göz önünde bulundurulduğunda kuşaklar arasındaki fark çalışanlar tarafından hissedilmektedir. Mülkiyet sahiplerinin eğitim, bilgi, beceri ve tecrübelerindeki farklılıklara ek olarak profesyonelleşme adımı işletmede ihtiyaç duyulan aile üyeleri dışındaki yöneticiler de bu çeşitliliğe yol açmaktadır. Bu durum öncelikle karar alma süreçlerinde çatışmalara zemin hazırlayabilir. Kurucunun ve aile işletmelerinde yaşça büyük olan/büyük olanı etkileyen aile üyesinin varlığı hiyerarşik yapının devam etmesine imkân tanırken diğer üyeler arasındaki rekabet ve kendini kanıtlama arzusu gittikçe artmaktadır. Yine aile çıkarlarının işletme çıkarlarından önce gelmesi, yönetsel problemlere neden olurken örgütün kendine özgü bir kimliğe sahip olması kaçınılmaz bir ihtiyaç hâline gelmektedir. Bu ihtiyacın giderilmesi vizyon, misyon ve stratejilerin belirlenip hem yönetim hem de çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Güçlü bir vizyon ile işletmenin asıl amacının ne olduğu her fırsatta vurgulanmalıdır.

Patron işletmeleri olarak adlandırılan aile işletmeleri şüphesiz bu tabirle olumsuz bir tutumu yansıtmaktadır. Ancak mülkiyet sahibinin çalışanlarla yakınlık kurması, çalışanlara güven verdiğinde patron ile çalışan arasındaki ilişki profesyonel ile çalışanlar arasındaki ilişkiye oranla daha samimi bir duruma da gelebilmektedir. Aile işletmelerinde kendilerini daha güvende hissederek çalışan bireyler bir taraftan yeni fikirler üretebileceği ortam bulup daha yaratıcı olurken diğer taraftan daha fazla risk almaktan çekinmemektelerdir (Kets de Vries, 1993). Dolayısıyla büyüme evresindeki bir işletmenin çalışanları için yönetsel destek, iş doyumunu, motivasyonu, örgüte bağlılık ya da örgütsel güven gibi birçok olumlu çıktılarını kaynağı olabilir. Bu örgütsel tutumların sonucunda

ise çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebileceği, daha yüksek bir performans sergileyebileceği ya da iş verimliliğin artabileceği de araştırmalar ile desteklenmektedir (Foote, Li ve Tang, 2008; Sungu, Weng ve Xu, 2019; Say, Zammel ve Najar, 2019). Örgüte yönelik bu olumlu tutumların, çalışanların işletmeye karşı yasal sorumluluklarının yanı sıra onursal sorumluluklarının da oluşmasına katkı sağlar (Günver, 2002). Normatif ve duygusal olarak örgüte bağlanan çalışanın beslendiği kaynak liderine olan güvenidir. Dolayısıyla kurumsallaşma aşamasında sadece politika, kural ve prosedürler bütünü olarak işletmeyi dönüştürmek duygusal bağların kopmasına neden olabilir. Bunun yerine iş değerlerini kaybetmeden sosyal bir varlık olan işletmeleri duyguları ile kabul etmek ve örgütü ilgilendiren politika, kural ve prosedürlerin duyguların zedelenmesine izin vermemek adına belirlendiği izlenimini çalışanlar açısından fayda sağlayacaktır.

Son evredeki aile işletmelerinde profesyonel olarak yönetilmeye başlanan şirket, genellikle bazı yöneticilerin yerini alarak, destek sistemlerini değiştirerek ve yeni politikalar ve prosedürler uygulayarak farklı bir şekilde çalışmaya başlar. Bir ailenin profesyonelleşmesi, yeni çalışanlar, yeni teknolojiler, yeni planlama sistemleri, kontroller ve yönetimsel etkinlik anlamına geldiğinden örgüt kültürünü etkileyebilir. Ancak göz ardı edilmemesi gereken nokta; işletmenin aile kimliğinden çok uzakta olması, dış çevrede tüzel kişiliği ile tanınmasıdır. Dolayısıyla yönetsel çatışmalar ailevi konulardan uzaktır. Bu durumda ilk kuruluş aşamasından üçüncü evreye kadar aile kimliğinin ve değerlerinin esintileriyle devam eden işletme son evrede kendine has birtakım değerler geliştirmiş ve bu değerler çatısı altında toplumsal refaha öncelik vermiştir. İşletmenin toplumdaki kurumsal imajı, vizyonu, misyonu ve bu unsurları destekleyen örgütsel kural, politika ve prosedürler sosyal sorumluluk ile iç içedir.

Son evre aile işletmelerinde asıl dikkat çeken noktalardan bir diğeri ise ikinci evrede hiyerarşik bir yapının olduğu örgütte bu yapının terk edilebileceği ve yeni yönetim tarzlarının benimsenebileceğidir. Yeni yönetim tarzının kurumsal ilkeler ışığında örgütsel politika ve kurallara dayandırılması yaşanması oldukça muhtemel olan birçok psikososyal problemin önüne geçecektir. Yönetim yaklaşımının güçlü insan kaynakları uygulamaları ile desteklendiği bir örgütte işe alım-yerleştirmeterfi süreçlerinin, ödül ve teşviklerin adaletli dağıtımının, çalışanların gelişim ve başarı ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran uygulamaların, objektif kriterler ile performans değerlendirme işlemlerinin benimsenmesi işletmenin yöneticinin kişisel tercih ve kararlarından bağımsız kurumsal ilkeler ile ilerlemesine olanak tanımaktadır. Kurumsal değerlerin ön plana çıktığı bu işletmelerde yerleşmiş bir örgüt

kültürü bulunmakta ve kişi-örgüt uyumuna dikkat çeken personel alımları dikkat çekmektedir. Bu nedenle son aşama aile işletmelerinde her ne kadar aile üyesi dışında birçok birey işletmeye dâhil edilmiş olsa da tüm üyeleri ile işletmenin bir aile olduğu gerçeği vurgulanmalı ve ortak bir vizyonun peşinde bireysel ve örgütsel amaçların örtüştüğü bir yönetim tarzının etrafında kurumsal kimlik devam ettirilmelidir.

Bu bilgiler ışığında son evreye ulaşabilen aile işletmelerinin mücadelesinin sona erdiğini söylemek doğru olmayacaktır. Tüm düzenin mükemmel işlediğini, her bireyin işletmenin bir çalışanı olmaktan mutluluk duyacağını ya da pek çok olumlu örgütsel çıktılarının olacağını ifade etmek oldukça iddialı bir söylemdir. Bunun temel nedeni, aile kimliğinin ötesine geçen tüzel kişilik sahibi işletmelerin de duyguları olan sosyal bir varlık olduğu gerçeğidir. İnsanın olduğu her yerde birtakım olumlu ve olumsuz durumların varlığı kaçınılmazdır. Birlikte uyum içinde yaşamak ya da çalışmak için sürecin iyi yönetilmesi ya da işleyen sistemin korunması işletmenin varlığının bir parçasıdır.

Aile işletmeleri için örgütsel değişim ve dönüşüm yapısal anlamda kaçınılmaz bir ihtiyaçtır (Gersick ve diğerleri, 1997). Başlangıçta basit ve merkeziyetçi bir örgüt yapısına sahip olan aile işletmelerinin son evreye doğru karmaşık bir örgüt yapısına bürünmesi örgütsel değişimin en aşikâr kanıtıdır. Karar alma süreçlerinde mülkiyet sahibine düşen sorumluluk, son evreye doğru birden fazla profesyonelin bu sürece katılması ile gerçekleşir. Bu noktada değişen çevresel koşullar iç çevre dinamikleri ile birlikte bu değişimi zorunlu kılar. Sürdürülebilirlik ve kâr maksimizasyonunun hedeflendiği stratejilerin belirlenmesi esnasında yine terk edilmesi gereken bir takım örgütsel tutumlar bulunmaktadır. İlk olarak kilit noktalarda kayırmacı tutumlar terk edilerek bilgi, beceri ve tecrübeye dayanan işe yerleştirmelere insan kaynakları tarafından gerçekleştirilmez. Statüden kaynaklı güç ihtiyacının karşılanma isteği, aile bireylerinin pozisyonlara zarar vermesine neden olabilir. Gerektiği takdirde aile üyesi olmayan bir güç ile desteklenmek işletme faaliyetlerinin öz güvenli bir şekilde ilerlemesine olanak tanımaktadır. Bu noktada elbette diğer aile üyelerinin vereceği tepkilerden korkmadan ve karşılıklı bağımlılık ilkesi gereği aleyhine kullanılan bir oyun tehdit oluşturmayacağı düşüncesi aile üyelerine psikolojik açıdan rahat bir ortam hazırlayacaktır.

Karar süreçlerine katılım kurumsallaşmanın en önemli kriterlerinden biridir. Özellikle üçüncü evreden itibaren aile üyeleri dışında kalan çalışan sayısı ile de kalabalıklaşan işletmede çalışanların fikirlerini ifade edebilmesi, görüşlerini yatay

düzlemdeki yöneticileri ile paylaşımları, önerileri rahatça dile getirebilmeleri örgütsel sessizliğin önüne geçecektir. Örgütsel sessizliğin kabullenici, pasif ve fırsatçı türleri örgüt içerisinde birtakım olumsuz çalışan tutum ve davranışlarına yol açacağından hem çalışanın hem de işletmenin muhtemel kayıpları artacaktır. Aileden olmayan çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmeleri örgüte olan bağlılıklarını zedeleyecek ve işten ayrılma niyetleri gün geçtikçe ağır basacaktır. Hassas bir konu olan örgüte bağlılık aile işletmelerinde ailen olmayan üyeler için özenle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu sebeple kurumsallaşmanın eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri örgüte bağlılık noktasında aile işletmesine yardımcı olabilir. Bu ilkelerin benimsenip uygulanması ise demokratik ve katılımcı örgüt iklimini desteklemektedir.

Sonuç

Bir işletmenin var oluş amaçları düşünüldüğünde kuruluş aşamasında yaşanan onca zahmetin karşılığı olarak varlığını korumak ve devam ettirmek olması akla son derece uygun gelmektedir. Günümüzde büyük ölçekli işletmeler, statüsüne giren kuruluşların ilk ortaya çıkış noktasının girişimcinin yenilikçi bir fikir ile aile işletmesi kimliği altında faaliyetlerine başlaması ile olmuştur. Ancak dış çevrede yerini sağlamlaştırmak ve varlığını sürdürmek sadece finansal hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlı değildir. İşletmelerin soyut girdileri olarak insani sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi ve güçlü bir vizyona sahip olmak kuşkusuz temel bir gereksinimdir. Bu gereksinimin nasıl karşılanabileceğine yönelik yapılan araştırmalar kurumsallaşmanın ilkelerini belirlemiştir. Kurumsal ilkeler ışığında aile işletmeleri de toplumda yer edinmiş patron işletmesi algılarını yıkarak uzun ömürlü işletmeler olabilmişlerdir. Ancak kurumsallaşma süreci sancılı bir dönemdir. Mülkiyet, örgüt yapısı, karar mekanizmaları, iletişim örüntüsündeki önemli dönüşümler hem çalışanlar hem de yönetim mercisinde bir takım psikososyal değişkenleri yönetmeyi gerektirir. Kurumsallaşma ile yönetim-çalışanlar arasındaki duygusal bağların koparılması yerine duygusal sonuçların olumluya evrilmesine zemin hazırlamakta fayda bulunmaktadır. Kurumsallaşma sonucunda doğan değişim başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar için yenilikleri de beraberinde getireceğinden söz konusu değişime direnç yönetim psikolojisinin ve çalışanın psikolojisinin doğru yönetilmesi ile kırılacaktır. Bu kapsamda aile üyelerinin işletmenin geleceğine zarar veren duygusal tutumlarını çalışanların duygularına önem veren bir tutum ile değiştirmesi gerekebilir. Kişisel çıkarların yerini işletme çıkarlarına bıraktığı ve işletmenin tüzel kimliği ile var olması uzun ömürlü bir işletmenin sol anahtarı olabilir.

Tüzel kişiliği ile kendi değerler sistemine sahip olan işletmede kurumsal ilkeler ışığında yönetimde ve çalışanlarda olumlu duygulara zemin hazırlayan örgütsel politika, kural ve prosedürler geliştirilebilir. Örgütsel güven ortamının inşa edildiği, çalışanların kendi aralarında ve yönetim-çalışanlar arasında empatinin yüksek olduğu, adil, yenilikçi fikirlere değer verilen bir işletmede benimsenen kurumsal ilkeler ile sürdürülebilir bir başarı sağlanabilecektir. Sonuç olarak sadece finansal hedeflerin gerçekleşmesi yoluyla sürdürülebilirliğin ve başarının sağlanacağına inanmak başarı değil başarısızlığın kapılarını açar. Doğru yönetilen kurumsallaşma süreci ve değer verilen psikososyal ihtiyaçlar aile işletmelerinin yolculuğuna ışık tutmaktadır.

Kaynakça

- Aguilera, R. V. (2005). Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective. *British Journal of Management*, 16, 39-53.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: MÜ-SİAD yayımları.
- Allen, M. P., & Panian, S. K. 1982. Power, Performance, and Succession in the Large Corporation. *Administrative Science Quarterly*, 27, 53.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge. New York, NY: Anchor Books.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1967). The Social Construction of Reality. New York, NY: Penguin.
- Bernhoeft, R. (1987). Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. São Paulo, IBECOM, 173.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Clegg, S. R. (2006). Why is Organization Theory so Ognorant? The Neglect of Total Institutions. *Journal of Management Inquiry*, 15(4), 426-430.
- Council, A. C. G. (2007). Corporate Governance Principles and Recommendations. ASX Corporate Governance Council. 3rd Edition.
- Çelikkaleli, Ö., Gökçakan, N., & Çapri, B. (2005). Lise Öğrencilerinin Bazı Psikolojik İhtiyaçlarının Cinsiyet, Okul Türü, Anne ve Baba Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 245-268.

- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. 1992. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally-managed Firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. 1993. Alternative Methods for Identifying Family vs. Nonfamily Managed Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79-90.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- de Vries, M. F. K. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İGİAD Yayınları: İstanbul.
- Fernando, A. C. (2011). Corporate Governance: Principles, Policies and Practices, 2/E. Pearson Education: India.
- Fındıkcı, İ. (2005). Aile Şirketleri. Alfa Yayınları: İstanbul, 81-90.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset. Stanford University Press. USA: New Books.
- Foote, D. A., Li, T & Tang, T. L. P. (2008). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Fromm, E. (2013). Man for Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics (Vol. 102). Routledge.
- Galvin, K. M., Braithwaite, D. O., & Bylund, C. L. (2015). Family Communication: Cohesion and Change. Routledge.
- Gersick, K.E., J.A. Davis, M. McCollom Hampton, and I. Lansberg (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Güney, S. (2008), Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W.C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review* 7(2), 133-157.
- Harris, D., J.I. Martinez, and J.L. Ward (1994). Is Strategy Different for the Family-owned Business? *Family Business Review* 7(2), 159-174.

- Kraja, Y. B., & Osmani, E. (2015). Importance of External and Internal Environment in Creation of Competitive Advantage to SMEs. (Case of SMEs, in the Northern Region of Albania). *European Scientific Journal*, 11(13).
- Lissoni, J., Pereira, M. F., & Serra, F. (2007). Family Business Lifecycle: The Application of 3d Life Cycle Model and 7 Ss Framework. *Corporate Ownership & Control*, 310.
- Lodi, J. B. (1998). *A Empresa Familiar*. São Paulo: Pioneira.
- Maslow, A. (1943). Maslow's Hierarchy of Needs. Index of DOCS/Teacing {sp} Collection/Honolulu.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515-546.
- Say, A., Zammel, I. B., & Najar, T. (2019, April). Personal Effectiveness, Commitment and Organizational Trust Impact on e-Learning Effectiveness. In International Conference on Digital Economy (pp. 239-250). Springer, Cham.
- Schauer, F. (1998). Principles, Institutions, and the First Amendment. *Harv. L. Rev.*, 112, 84.
- Scott, W. G. (1961). Organization Theory: An Overview and an Appraisal. *Academy of Management Journal*, 4(1), 7-26.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 493-511.
- Sevinç, İ. (2005). Büyüme Sürecindeki Aile İşletmelerinin Karşılaşabilecekleri Sorunlar: Konya'da Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 315-331.
- Sieweke, J. (2014). Imitation and Processes of Institutionalization: Insights from Bourdieu's Theory of Practice. *Schmalenbach Business Review*, 66 (1), 24-42.
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational Commitment and Job Performance: Examining the Moderating Roles of Occupational Commitment and Transformational Leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280-290.
- Tricker, R. B., & Tricker, R. I. (2015). *Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices*. Oxford University Press, USA.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407-426.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Zachary, R. K. (2011). The Importance of the Family System in Family Business. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 26-36.

5. Bölüm

Organizasyonel Dayanıklılık ve İş Sürekliliği Yönetimi Bağlamında Aile İşletmelerinde Yetki Devri

Fatih Yaman

Giriş

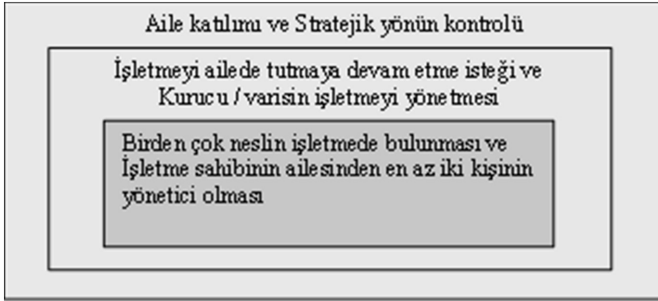
Aile işletmeleri konusu uluslararası yazında birçok boyutu ile yer bulan ve özellikle ülkemizde de akademik literatürde detaylı bir biçimde ele alınmaya devam eden bir çalışma alanıdır. Bunun en temel sebeplerinden biri, ülkemizdeki özel şirket işletmelerinin büyük çoğunluğunun hatta tamamına yakınının aile işletmesi olmasıdır (Aslan ve Çınar, 2010: 90). Aile işletmelerinin bilimsel olarak ayrı bir inceleme alanı olmasıyla ilgili mihenk taşı 1988 yılındaki “Family Business Review” adlı bilimsel derginin yayın hayatına başlamasıdır.

Uluslararası literatürdeki çalışmalarda aile şirketi tanımının dört madde altında toplanmış olduğu görülmekle birlikte genellikle bu maddelerden birine sahip olan işletme, aile işletmesi olarak isimlendirilebilmektedir. Bazı çalışmalarda ise bu dört başlıktan en az ikisinin olması gerektiği yönünde bir yaklaşım da mevcuttur. Bu maddeleri sıralamak gerekirse aile hisse oranının %50'nin üzerinde olması, işletmenin evlilik bağı ile kurulmuş olan akraba grupları tarafından yönetilmesi, hisselerinin çoğunluğunun tek bir aile olması, işletmenin tarihinde bir ailenin kuşakları arasında çoğunluk hisse sahipliği veya yönetim devri yaşanmış olmasıdır (Fletcher, 2002). Başka bir tanımda ise işletmenin yönetiminin, çoğunluk hisseye sahip olan ailenin birey veya bireyleri tarafından sağlanması ve ailenin en az iki kuşak işletme yönetiminde veya aile içinden en az iki kişinin yönetimde olması şeklinde ifade edilmiştir (Cox, 1987).

Dünyada ve ülkemizde birçok işletme, ticari hayatlarına aile işletmesi olarak başlamıştır. Bu işletme modelinin sık görülmesinin ana sebeplerinden en önemlileri; ailenin geçimini temin eden kişi tarafından ailenin geçimini sağlamak üzere kurulmuş olması, bir diğeri ise olası miras durumunda mirasın dağılmamasını sağlamak üzere kurulmuş olmasıdır. Zaman içinde büyüyen aile işletmelerinde yönetimin paylaşımı ve birtakım organizasyonel sorunların ortaya çıktığı sıklıkla görülmektedir. Ayrıca kuşaklar arası geçişlerde yaşanan yetki devri konusu ise ayrı bir çalışma alanı olmuştur. Bu süreçte aile işletmelerinin patron şirketine ya da tam tersi olarak patron şirketlerinin de aile şirketlerine dönüştüğü, karşılaşılan durumlardan biridir. Alaylıoğlu (Alayoğlu, 2003) bununla ilgili olarak şöyle bir yaklaşımda bulunmuştur.

Genel olarak aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse aile şirketi, tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise patron şirketi olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir.

Literatürden de anlaşılacağı üzere aile işletmesi kavramıyla ilgili tanımların standartlaştırılması ya da gruplandırılması pek mümkün değildir. Literatürdeki tanımlara genel olarak bakıldığında ilk çalışmaların somut ölçütler üzerine tanımlama yapmaya gayret ettikleri ve sayılarının oldukça az olduğu söylenebilir. Bu araştırmaların en karakteristik olanı Astrachan ve Shanker'in çalışmasıdır. Burada aile işletmesi tanımı genelden özele sırasıyla oluşturulmuş kriterler şeklinde görülmektedir (Astrachan ve Shanker, 2003).



Şekil 1. Astrachan ve Shanker'in Aile İşletmesi Tanımı Kriterleri

Şekil 1'de görüldüğü üzere en geniş aile işletmesi tanımı sarı renk ile belirtilmiş en dış ve büyük kısımdır. Ailenin işletmeyi bir şekilde yönlendirmek için

işletmenin yönetiminde olması yeterlidir. Görece olarak daha dar bir tanım olan ve turuncu bölgede yer alan tanımda ise sarı bölgedeki yetkilere ek olarak işletmede yetki devrinin bir sonraki nesil aile mensuplarına yapılması niyeti ve vârislerin, işletmenin başına geçmesi ya da işletmeyi kuran aile üyesinin işletmeyi yönetmeye devam ediyor olması gerekmektedir. En dar tanım olarak turuncu bölgedeki ifade kullanılmıştır. Burada diğer kriterlere ek olarak aynı anda birkaç kuşağın görev alması ve en az iki aile üyesinin fiilen yönetimde bulunması gerektiği vurgulanmaktadır (Ayrancı, 2009). Aile zaman içerisinde evrilerle farklı özellikler ve yapılar sergiler. Genelde tüm aile işletmelerinde benzer bir sürecin işlediği görülmektedir (Quinn ve Cameron, 1983, s. 33). Aile işletmelerindeki yapısal değişimi, en geniş manada, birbirini takip eden dört evrede değerlendirmek mümkündür.

- Girişimcilik evresi
- Büyüme ve gelişme evresi
- İkinci kuşağa devretme evresi
- Halka açılma ve profesyonel yönetim evresi

Yapısal değişime yönelik olarak yapılan teorik çalışmalar oldukça detaylı olsa da dünyada ve ülkemizde üçüncü kuşağa geçebilen aile işletmesi sayısının oldukça az olduğu bilinen bir gerçektir. Bu noktada ünlü iktisatçı Alfred Marshall'ın şu sözleri durumu çok iyi özetlemektedir (Müftüoğlu, 2003:445).

“Bir işletmeyi dede kurar, baba büyütür,
Oğul tutar, torun sanat tarihi okur”

Ya da Thomas Mann'ın “paçavralardan zenginliklere üç nesilde paçavralara geri dönüş” deyimini de durumu net bir şekilde açıklamaktadır. Bu gerçeğin ışığında kuşaklar arasındaki geçiş ile ilgili olarak yetki devri konusu ortaya çıkmış ve bu konuda bir farklı yaklaşımlar oluşturulmuştur.

1. Aile İşletmelerinde Yetki Devri

Aile işletmelerindeki yetki devri meselesini, organizasyonel dayanıklılık (organizational resilience) ve iş sürekliliği yönetimi bakış açısıyla (business continuity management) irdeleyebilmek için konuyu kurumsallaşma, şirket kültürü ve sürdürülebilirliğin bir fonksiyonu olarak ele almak doğru olacaktır. Bu yaklaşıma bağlı olarak belirsizliğe tolerans, değişim ve devir planlama gibi alt konular da irdelenmesi gereken diğer hususlar olarak ortaya çıkmaktadır. Yetki

devri, yönetici düzeyindeki kişinin kendi yetki alanı içerisindeki karar verme yetkisini, birtakım şartlar dâhilinde astlarına devretmesidir. Örgütteki yönetsel ve operasyonel görevlerin doğru bir biçimde yürütülebilmesi için çalışanların yetki verilerek desteklenmesi önem arz eder. Aile işletmelerinde yetki devri, özellikle aile işletmelerinin zayıf yönlerinden biri olan merkezîyetçi yönetim anlayışıyla yönetilen işletmelerde zayıflık ve saygınlık kaybı olarak algılanmaktadır. Yetki devrinin derecesini ise kararın maliyeti, politika birliği, örgütün büyüklüğü, yönetim felsefesi, özerklik arzusu, astın nitelik ve nicelik bakımından özellikleri, izleme ve denetim metotları, çalışma ortamı ve çevre şartları gibi hususlar belirlemektedir (Koçak ve diğ., 2012:119). Yetki devretme aslında sadece bir sonraki nesilden uygun yöneticiyi seçmek ve görevlendirmek değil, aynı zamanda işletme için yeni bir vizyon oluşturma faaliyeti olarak görülmelidir. İşletmeye ve çalışanlarına gelecek için yol göstermek amacıyla vizyon oluşturmak kurucunun temel görevlerinden biridir (Yıldız, 2006: 82). İşletme devri konusu özellikle birinci ve ikinci kuşaklar için hem işletmenin kontrol ve denetimini devretme hem de devir alma açısından oldukça zor yürütülen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ilk kuşak olan kurucu nesil, işletmeyi bir parçası olarak görüp, kurumsal olarak değil kişisel bir meta olarak işletmeye değer vermesi, gücü bırakmasını engeller. Yani işletmeyi kimliğinin bir parçası olarak görür (Levinson, 1971). Aile işletmelerinin uzun ömürlü olabilmesi için süreklilik ve devamlılık kavramlarının sadece teoride değil, uygulamada da etkin bir biçimde kullanılmaları gerekmektedir. Bu hususların en önemli parçalarından biri ise yetki devir planlamasıdır. Bu noktada ailenin amaç ve değerlerinin, aile bireylerinin amaç ve değerleri ile uyumlaştırılarak planlamanın düşünülmesi bu vasıta ile çok boyutlu bakış açısı sağlanması yerinde olur (Andiç ve İşler, 2008). Bu kapsamda devir planlama sürecine yönelik olarak yerine getirilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Rothwell, 2001):

- a. Karar verme: Potansiyel varisler arasında yetki transferinin/devrinin kim yapılacağına değerlendirilmesi ve belirlenmesi.
- b. Kariyer planlama: Her bir vâris ile kariyer yolları hakkında iletişime geçilmesi, kariyer yollarının ve bireysel iş hareketlerinin oluşturulması, gelişim ve eğitim planlarının oluşturulması.
- c. İletişim yönetimi: Yönetim organizasyonu hakkında dikey ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması.
- d. Stratejik insan kaynakları yönetimi: Daha kapsamlı bir insan kaynakları yönetim sistemi oluşturulmasına yönelik olarak stratejik insan kaynakları fonksiyonlarının uygulamaya konması.

Devir planlama süreci, stratejik bakış açısıyla planlanarak en üst düzey yöneticinin ya da işletme sahibinin kararlı yaklaşımı ve konunun tüm örgüte yazılı bir beyanname ile anons edilmesini müteakip, sistematik çaba sarf edilmesi durumunda etkili bir biçimde uygulanabilmektedir. Bununla beraber devir planlama süreci, örgütün vizyonunu destekleyecek biçimde tanımlanmalıdır.

Literatürdeki bir başka çalışmada devir sürecinin planlama faaliyetleri ile hazırlık çalışmalarının birlikte yürütülmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Bununla birlikte, işletmede devir sürecini devredenlerin başlatması gerektiğini de vurgulamıştır. Ayrıca devir planlama sürecinde planlama çalışmaları yapılırken bu süreçten dolayı ve dolaysız olarak etkilenecek her bir kişi ve/ve ya grubu da kapsamı gerektiğini savunmaktadır. Bu süreçte yaşanacak olan muhtemel rol değişikliklerinin sürecin başarısı için uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Gersick ve diğ., 1999).

Bu noktada değişime karşı alınan tutum ve belirsizliğe tolerans ta önemli bir rol oynamaktadır. Farklı kurumsal yapıda ya da farklı büyüklükte olmalarına rağmen aile işletmelerinin sahip oldukları ortak özelliklerden biri değişime karşı direnç göstermeleridir (Gallo, 1994). Özellikle ülkemizde yüzyılı aşan işletmelerin bile hâlen küçük işletme seviyesinde kaldığı, değişime ayak uyduramadığı çok sıklıkla görülmektedir (Güleş, ve diğ., 2013: 20). Değişimin anlık bir durumdan çok bir süreç olduğu ve sistematik yaklaşımlar ile bu süreci yönetmek gerektiği, ne yazık ki özellikle aile işletmelerinde yeterince benimsenememiş bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevrenin değişimini takiben artan rekabet koşulları, iletişim hızı ve pazar dinamiklerinin hızla değişimi işletmeleri sürekli bir biçimde değişime zorlamaktadır. Bu değişimin olumsuz etkilerini en aza indirmek, olumlu etkilerini avantaja çevirmek, dolayısıyla işletmenin sürdürülebilirliğini ve dayanıklılığını sağlayabilmek için çevredeki değişimi iyi takip ederek değişen koşullara hazırlıklı olmak suretiyle zamanında ve doğru biçimde yapılacak uygulamalar ile işletmenin büyüyen hayatını idame ettirmesi sağlanabilir. Yöneticilerin “kontrol eden” değil, “öğrenen” yönetici yaklaşımı ile hareket etmesi, işletmenin değişime adaptasyonunu kolaylaştırır (Çalışkanel, 2018: 25). Değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilen şirketler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek ve dayanıklı organizasyon yapısına sahip olan organizasyonlardır. Bu noktada işletmeler, stratejik yönetim anlayışını benimseyerek, iç ve dış çevrede olası değişiklikleri yakından izleyerek değişime uyum sağlamak için çaba göstermelidirler. Bu kapsamda, değişimler karşısında rekabet avantajlarını korumak üzere mutlaka risk analizleri yaparak yeni durumlarını değerlendirmeli, alternatifli planlar

oluşturarak değişimlerini sürekli kılmalıdır. Tüm bu sürecin başarılı bir şekilde tamamlanmasının en büyük paydaşlarından biri ise belirsizliğe karşı toleranstır. İnsanlar, mümkün olduğu kadar güvenli tarafta kalma isteğindedir. Rahat alanlarını terk etmek ve risk almak zorluk olarak görülür. Bu anlamda, belirsizlik durumları insanları tedirgin eder ve hareket etmelerini engeller. İşletme gözünden bakıldığında bu noktada formelleşme, belirsizlik ve rol çatışmalarını en aza indirir ve hangi işi kimin yapacağını, işin sınırlarını ve ko-nyuyla ilgili koordinasyonu sağlar (Kimberly, 1979).

Stratejik yönetim tarzını benimseyen işletmeler belirsizliklere ve olası iş kesintilerine karşı hazırlıklı oldukları için yapmış oldukları planlar ve uyguladıkları tedbirler neticesinde bu tür süreçleri daha az etkilenererek geçirebilirler. Belirsizliklere karşı yapılması gereken işlerin en önemlisi işletmelerin stratejik planlarına göre hareket etmesidir. Aslında VUCA dünyası olarak tanımlanan durum, günümüz işletmelerinin bu konudaki durumlarını ortaya koyan karakteristik bir yaklaşımdır. İşletmelerin devamlı olarak hareket hâlinde olduğu ve belirsizliğin üst düzeyde bulunduğu “VUCA” dünyası; değişkenlik (volatility), belirsizlik (uncertain), karmaşıklık (complex) ve muğlaklık (ambiguous) kelimelerinin baş harflerinden oluşmuştur (Heller ve Gallenmüller, 2017). Hofstede’ye göre (Hofstede, 1991: 154) belirsizlikten kaçınmak bir kültürel değerdir. Belirsizlikten kaçınma değeri yüksek olan toplumlarda hem kurumlarda hem de insanların birbiri ile olan ilişkilerinde yapılandırılmış durumların tercih edildiği görülmektedir (Lamberton ve diğ., 2005: 78). Belirsizlik durumu gerek toplumsal gerekse bireysel olarak korku yaratma potansiyeline sahiptir ve tahmin edilebilir bir ortam aranır, aynı zamanda güvenlik ihtiyacı önemli olmakla birlikte belirsizliğin yarattığı kaygı boyutu üst seviyededir. Bu durumla çelişen birtakım davranışlarda görülebilir. Örneğin bireyler ya da toplumlar belirsizliği azaltmak için yüksek riskli tutum ve davranışlar da sergileyebilirler. Ancak genel olarak kabul gören yaklaşım ise belirsizliğe tolerans arttıkça yönetim becerilerinin olumlu yönde etkinliğinin artmasıdır.

2. Organizasyonel Dayanıklılık

Dayanıklılık “resilience” kelimesi, köken olarak Latince “resil”den türemiş olup “geri zıplamak” anlamında kullanılmaktadır. Angloamerikan dilinde ise sabit bir terimdir ve bozulmalara karşı toleransı ifade etmektedir. Dayanıklılık kavramı, psikolojiden genelleştirilmesine rağmen özellikle son on beş yıldır afet ve acil durum yönetimi konusunda da yeni bir yaklaşım felsefesi

olarak kullanılmakta olan bir kavramdır. ABD’de 2005 yılında yaşanan Kathrina Kasırgası sonrasında sürdürülebilirlik (sustainability) kavramının yerini dayanıklılık “resilience” kavramına bıraktığını görmekteyiz. Literatürümüzde genellikle direnç, yılmazlık, dirençli toplum gibi ifadeler ile tanımlanmaya çalışılmaktadır. Burada yabancı kelimelerin dilimize çevrilmesindeki problem yine ortaya çıkmaktadır. Direnç kavramını mühendislik yaklaşımıyla izah etmek gerekirse direnç, “plastik madde davranışı”nı tanımlayan bir kavramdır. Dışarıdan gelen bir etkiye karşılık olarak belirli bir direnme noktasına kadar karşı koyan ancak bu nokta geçildiği anda formasyon değişikliğine uğrayarak kırılan ve yapısı bozulan bir durumu ifade eder. Dayanıklılık kavramı ise “elastik madde davranışı”na karşılık gelmektedir. Dışarıdan gelen herhangi bir etki karşısında, gelen etkinin enerjisini absorbe eder, formasyon bozukluğuna maruz kalsa bile bir süre sonra maruz kaldığı etki durumundan önceki hâline tekrar geri döner. Dayanıklılık kavramını bu şekilde ifade etmek, organizasyonel dayanıklılık kavramı içinde farklı bir anlatım olarak kullanılabilir (Yaman, 2020-a: 50). Organizasyonel yönetimde konuyla ilgili yapılan araştırmalarda dayanıklılığın kavramsal anlamı hakkında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Organizasyonel dayanıklılık kavramı, olası iş kesintilerini içeren acil durum ya da afet durumları ile yaşanan kesinti durumları öncesi, sırası ve sonrasındaki etkili ve duruma uyarlanabilir davranışlar arasındaki ilişkiyi içerir (Amann ve Jaussaud, 2011). Yapılan başka bir çalışmada dayanıklılık, kurumun uzun vadeli hayatta kalmasını tehlikeye atma potansiyeline sahip beklenmedik ve güçlü olaylarla karşılaştığında firmanın duruma özgü olarak sağlam ve dönüştürücü eylemlerde bulunma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Lengnick-Hall ve Beck, 2009). Bir diğer çalışmada ise Coutu dayanıklı organizasyonlarla ilgili olarak, kısıtlı kaynakları etkili ve verimli kullanma yeteneği olarak ifade etmiştir. Bu ifadeyi de açıkça Fransızca “bricolage” terimine bağlar. (Bu kavram Fransız antropolog Claude Levi-Strauss’tan gelir ve dayanıklılık kavramını yakından ilgilidir.) Bu terim, modern anlamda uygun araçlar veya malzemeler olmadan bir soruna çözüm geliştirme yeteneği anlamına gelir (Coutu, 2002). Ülkemizde yapılan bir çalışmada ise Koçel “resilience” kelimesini, Türkçeye dayanıklılık olarak aktarmıştır (Koçel, 2015: 538). Başka bir bakış açısından ise dayanıklılık, mevcut kapasitenin korunmasına yönelik olarak çeşitli düzeylerdeki risk faktörlerinin azaltılması olarak açıklanmıştır (Draht, 2014: 333). Organizasyonel dayanıklılığın en önemli unsuru ise liyakat ve ehliyete sahip nitelikli insan kaynağı olup doğru bir şekilde oluşturulmuş stratejileri doğru zamanda uygulamaya geçirmeleridir (Künü, 2020: 30). Organizasyonel dayanıklılık kavramı; ISO 2216 standardında, bir örgütün

karmaşık ve düzensiz dinamiğe sahip bir ortamda olumsuzlukları ve/veya değişiklikleri öngörerek, hayatını idame ettirme ve büyüme kabiliyeti olarak ifade edilmiştir (Baumer ve diğ., 2018). Organizasyonel dayanıklılık; kurumun yönetsel ve operasyonel süreçlerini olumsuz yönde etkileyebilecek olası iş kesintilerine karşı gerekli hazırlık çalışmalarını gerçekleştirmek suretiyle olaya maruz kalındığında da en hızlı müdahale operasyonunu yaparak, yaşanan olumsuz durumdan en az zararla normal rutine dönmek için gerekli faaliyetleri yürütmek olarak ifade edilebilir. Bu kavramın pratikte işlerlik kazanabilmesi, kolektif bilincin oluşturulması ile mümkün olabilir. Dayanıklı organizasyonlar; beklenmedik olumsuz olaylar karşısında esnek ve çevik bir davranış sergileyerek, değişime hızlı bir biçimde uyum göstermekte, aynı zamanda iç dinamiklerini bozmadan sürekliliği temin etmektedirler. Daha kısa bir ifade ile organizasyonel dayanıklılık, kurumsal anlamda aniden gelişen ve o anda öngörülemeyen, kurumu zafiyete uğratma potansiyeli olan durumlara karşı mücadele etme ve dayanma yeteneği ve kapasitesi olarak tanımlanabilir.

Organizasyonel dayanıklılığın geliştirilmesine yönelik olarak literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Bruneau ve arkadaşları konuyu dört boyutta incelemişlerdir: sağlamlık (robustness), fazlalık (redundancy), beceriklilik (resourcefulness) ve hızlılık (rapidity). Sağlamlık, belirli bir stres seviyesine zorluk çekmeden dayanabilme yeteneği olarak tanımlanır. Fazlalık olarak ifade edilen ancak ikame edilebilir olarak daha iyi anlam bulan redundancy ise bir sistemin öğelerinin ikame edilebilir veya yinelenebilir olduğu kapsamı ifade eder. Beceriklilik, beklenmedik olaylar ve/veya tehlikelere karşı kaynakları ve varlıkları harekete geçirebilme yeteneği olarak ifade edilmiştir. Hızlılık ise kayıpları kontrol altına almak ve gelecekteki bozulmayı önlemek için hedeflere zamanında ulaşmak şeklinde tanımlanmıştır (Bruneau, ve diğ., 2003: 6). Ayrıca Bruneau ve arkadaşları dayanıklılığı karakterize eden dört farklı boyutu, teknik, sosyal, ekonomik ve organizasyon olarak tanımlamışlardır. Benzer şekilde Vălikangas'ın bir yaklaşımı dikkat çekmektedir. Vălikangas organizasyonel dayanıklılığın nasıl geliştirilebileceğini beş boyut üzerinden açıklamıştır (Vălinkangas, 2010: 92):

Çeşitlilik: Organizasyondaki insanların yaş, cinsiyet, ırk, kabiliyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi özelliklerini bununla beraber iş yerindeki diğer çalışanlarla olan ilişkileri ve performanslarını etkileyen farklılıkları olarak tanımlanabilir. Bu farklılıkları kurum hedeflerine yönelik olarak yönetebilmeyi ifade etmektedir. Kuruluşlar; içindeki farklı bakış açılarını, görüşleri ve görüşlerin sayısını artırarak dayanıklılıklarını artırırlar.

Yaratıcılık: Dayanıklı organizasyonlar kısıtlı kaynaklarını yenilikler için kullanırlar. Çalışanların yaratıcılıklarını destekler ve bunun için birtakım metodolojik ve uygulamaya dönük faaliyetler yaparak kurum içi yaratıcılığı teşvik ederler.

Sağlamlık: Yapısal istikrarlılık ve denge hâli olarak ifade edilebilir. İşletmeler, istenmeyen olumsuz durumlar ya da yoğun kritik değişimler esnasında zarara uğramadan dayanırlar ise sağlam bir yapı oldukları görülür. Sağlamlık için ön şart yüksek derecede dayanıklılıkla birlikte kapsayıcılık unsurudur.

Beklenti: Dayanıklı organizasyonlar, değişimi haber veren sessiz sinyalleri dinler. İşletmenin ilerisini tahmin ederek görme yeteneği ve buna bağlı olarak da gelecekte kazanmayı planladığı rekabet avantajlarını ifade eder. Burada stratejik bakış yaklaşımı kastedilmektedir.

Azim: Dayanıklı organizasyonların kültürü kalıcılık, azim ve zorluklarla mücadele yeteneği ile karakterize olmuştur. Sonuna kadar çabalama ve kararlılık gösterme olarak ifade edilebilir.

Fischer ve arkadaşları ise yukarıdaki modelleri geliştirerek dayanıklılığı yedi başlıkta incelemiştir (Fischer ve diğ., 2018):

1. Uyarlanabilirlik (Adaptability): Değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir ve bir sistemin ortamdaki değişikliklere cevap verme yeteneği olarak tanımlanabilir.
2. Güvenilirlik (Reliability): Genellikle bir sistemin belirli bir zaman aralığında ve belirli çalışma koşulları altında işlevini tatmin edici bir şekilde yerine getirme olasılığı olarak tanımlanır (Weick ve Sutcliffe, 2008).
3. Çeviklik (Agility): Bir sistemin belirsiz ve değişen durumlara cevap verme ve tepki verme yeteneği olarak tanımlanır (Helaakoski ve diğ., 2007).
4. Etkililik (Effectiveness): İsteneni elde etmede başarılı olma kalitesi ve amaçlanan sonuçlara yaklaşma derecesi.
5. Esneklik (Flexibility): Kuruluşların ani ve radikal değişim durumlarına karşı uyum sağlama derecesini ve hızını ifade eder.
6. İyileşme seviyesi (Recovery level): Sistemin veya organizasyonun, yaşanan olay ile ilgili olarak ilk ve son durumu arasındaki fark olarak ifade edilebilir.

7. İyileşme süresi (Recovery time): Sistemin veya organizasyonun normal işleyişine geri dönmek için ihtiyaç duyduğu süreyi gösterir.

Organizasyonların dayanıklı olması, karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlarda zararlarını en aza indirmek için kullanabilecekleri en etkili silahtır. Literatürdeki araştırmalara göre yaşanılması muhtemel olumsuz bir durum (iş kesintisi, acil durum, afet) öncesi yapılacak 1 birim maliyet, sonrasında karşılaşılabilecek olan 4-7 kat maliyeti önlediği bilinmektedir. Dayanıklı organizasyon yapısı geliştirmek için dinamik yetenekleri (stratejik ve operasyonel esneklikler, yaratıcılık, azim, sağlamlık) ve organizasyonel öğrenmeyi (kültür, çalışan refahı, liderlik ve karar verme) geliştirerek kurumun temel kaynaklarını ve varlıklarını (insan, malzeme, ekipman, finans) etkin bir şekilde kullanmak önemlidir. Organizasyonlarda dayanıklılık kültürünü geliştirmek için bir takım politikaların oluşturulması ve desteklenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimine bu kapsamda kritik bir sorumluluk düşmektedir. Özellikle organizasyonel dayanıklılığı olumsuz yönde etkileyen çatışma, stres ve VUKA dünyası gibi istenmeyen durumlar insan kaynakları yönetiminin kararlı tutumu ve doğru aksiyonları ile engellenebilir. Bunun yanı sıra inovasyon ve yaratıcılığında kurum içinde teşvik edilmesi dayanıklılık kültürünün oluşmasında büyük katkı sağlar. Aslında organizasyonel dayanıklılık, sebat ve sabır anlamına gelir, aynı zamanda sürdürülebilirlik demektir. Bu nedenle organizasyonların dayanıklı olabilmeleri için birtakım planlama faaliyetleri içerisinde hareket etmeleri zorunluluk teşkil etmektedir. Söz konusu planlama faaliyetleri belirli bir yöntem dâhilinde ve disiplinli bir şekilde uygulanarak hayata geçirilmelidir. Bu noktada iş sürekliliği yönetimi çalışmalarının önemi bir daha ortaya çıkmaktadır.

3. İş Sürekliliği Yönetimi

Özellikle son yıllarda çok sık kullanılmaya başlayan risk yönetimi ve iş sürekliliği yönetimi gibi kavramlar, aslında literatürde uzun yıllardır çalışılan konulardır. Sürdürülebilirlik, dayanıklılık gibi konularla da simbiyotik bir yapıda oldukları söylenebilir. Kurumsal dünyada stratejik yönetim ana başlığı altında yer alan tüm bu konulara bir ekosistem mantığı ile yaklaşma daha doğru olacaktır. Bununla birlikte büyüme perspektifleri için yapılan stratejik planlama ve hayatta kalmak için yapılan iş sürekliliği planlaması birlikte uygulandığında bu iki konu organizasyonel dayanıklılığın gelişmesine de yol açacaktır. İş sürekliliği yönetimi (ISY) kavramı üzerine literatürde birçok tanım

mevcuttur. Organizasyonların maruz kalabilecekleri olumsuz durumlara karşı hem operasyonel hem de stratejik olarak tasarladıkları sistematik süreçler ile rekabet avantajını korumak ve dayanıklılığı artırmaktır (Herbane, 2010). Smith, bir işletmeyi tehdit eden olası etki unsurlarını tanımlayan, dayanıklılığı artırmaya yönelik olarak temel bir çalışma sağlayan, bununla beraber ana paydaşların ilgisini, marka itibarını ve değer yaratma faaliyetlerini ilgilendiren aynı zamanda etkin müdahale kabiliyeti temin eden holistik bir yönetim sürecidir şeklinde ifade etmiştir (Smith, 2003). ISY yaklaşımındaki felsefeyi, “İşletmedeki tüm çalışanların rutin görev tanımlarına ilaveten olası iş kesintisi durumlarında devreye girecek ikinci bir iş tanımlarının olmasıdır.” şeklinde ifade edebiliriz. ISY kapsamındaki görev tanımlarına yönelik olarak verilecek eğitim, egzersiz ve tatbikatlar ile gerekli yetkinlikler kazanılarak, olası iş kesintisi durumlarında çalışanların ikinci görev şapkalı ile can ve mal güvenliğini koruyarak aynı zamanda işletmenin en kısa süre ve en az hasarla normal çalışma düzenine dönmeye katkıda bulunmaları beklenmektedir. İşletmelerde ISY konusu genellikle tesis yönetimi, güvenlik, idari işlerin yetki alanındaki faaliyetler olarak yürütülmektedir. Fakat ISY, stratejik yönetimin bir unsuru olduğu için mutlaka işletmenin en tepesinde bulunan bir üst düzey yöneticinin önderliğinde insan kaynakları ve/veya stratejik yönetimle ilgili bölüm yöneticilerinin öncülüğünde yürütülmesi gerekli olan, işletmenin sürekliliği açısından kritik öneme sahip bir konudur. Etkili ve verimli bir ISY oluşturmak üzere bir takım yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlardan dikkat çekenlerinden biri, Business Continuity Institute (BCI) tarafından literatüre kazandırılmış olan 7P yaklaşımıdır. Program (Programme), insan (people), süreç (processes), mülkler (premises), tedarikçiler (providers), kurum profili (profile) ve performans (performance) olarak isimlendirilmiştir. Bu hususlar (BCI, 2002):

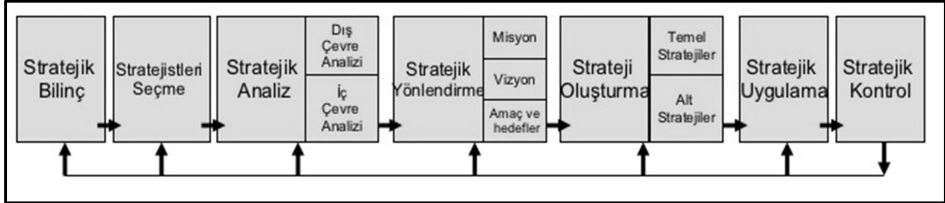
1. Program: Organizasyonun iş süreçleri proaktif bir şekilde yönetmek
2. Kişi: Çalışanların rol, görev ve sorumlulukları, farkındalık ve eğitim çalışmaları
3. Süreç: BT süreçleri dâhil olmak üzere tüm organizasyonun tüm iş süreçleri
4. Mülkler: Bina, tesis, laboratuvar ve depolar gibi tüm fiziksel mekânlar
5. Tedarikçiler: Dış kaynak ve taşeronlar dâhil tüm tedarik zinciri unsurları

6. Kurum Profili: Marka, imaj ve itibar dâhil kurum kimliğini yansıtan tüm öğeler

7. Performans: Kıyaslama, izleme, değerlendirme ve denetim mekanizmaları

ISY planlaması ile ilgili bir diğer yaklaşımda ise planlama süreci sekiz adımda ifade edilmiştir. Bu adımlar; amaçlar, organizasyon, yapılması zorunlu gereklilikler, stratejiler, aktivasyonlar, aksiyonlar, iletişim ve bakım faaliyetleridir (Engemann ve Douglas, 2012). Konuyla ilgili Birleşik Devletler Acil Durum Yönetim Ajansı (FEMA) da önemli bir otoritedir. FEMA, planlama faaliyetlerini üç ana başlık altında toplamıştır. Bu adımlar, planlama çalışması için farkındalık oluşturma ve planlama takımı oluşturma, kurumsal kapasite ve tehlikelerin tespiti, plan oluşturma ve plan uygulama olarak sıralanmaktadır. (FEMA, 1993).

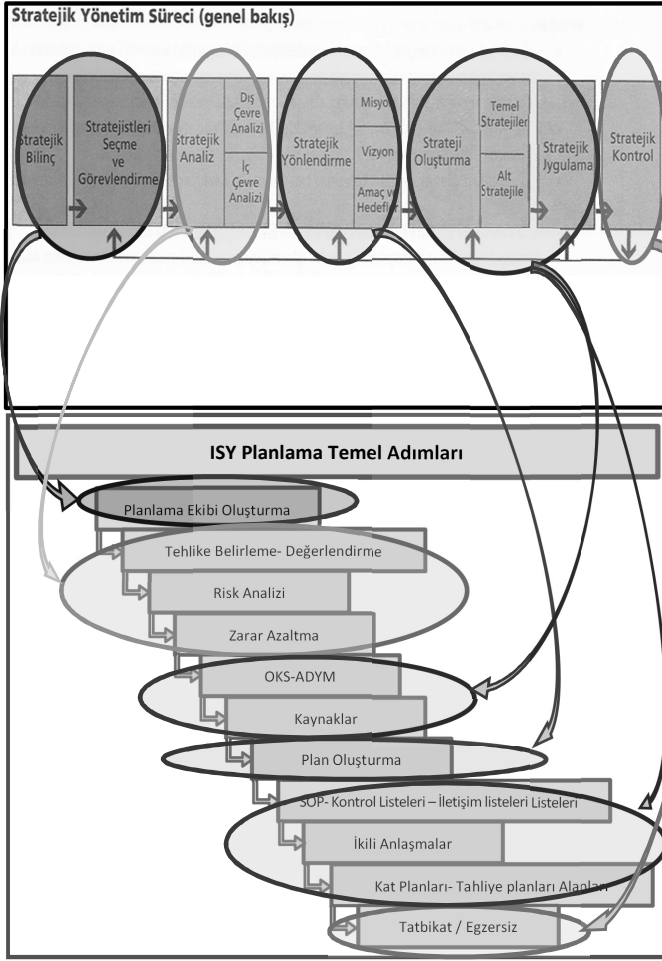
ISY çalışmalarının, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak düşünüldüğü zaman ISY planlaması adımları ile stratejik yönetim süreçlerinin birbiriyle örtüştüğü söylenebilir. Stratejik yönetim süreçleri Ülgen ve Mirze tarafından aşağıda Şekil 2’deki gibi ifade edilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 259).



Şekil 2. Stratejik Yönetim Süreçleri

FEMA’nın planlama yaklaşımı ile stratejik yönetim süreçlerinin işleyiş sırası ve şeklinin büyük oranda örtüştüğünü görmekteyiz. Bunu şekil 3’teki gibi bir tablo açıklamak mümkündür (Yaman, 2020-b).

Planlama faaliyetlerini bu yaklaşım ile değerlendirdiğimiz zaman, işletmedeki iş süreçlerine ve organizasyon yapısına çok kolay uyum sağlayacağı söylenebilir. Görüldüğü üzere iş sürekliliği yönetimi oldukça kapsamlı ve dayanıklı organizasyon konusunun temel taşlarından biridir. Özellikle aile işletmelerinin kendine has dinamiklerinden dolayı ISY zaman zaman kolay uygulanan, zaman zaman da uygulama zorlukları ile karşılanan bir konu olarak karşımız çıkmaktadır.



Şekil 3. Stratejik Yönetim Süreci ile ADYP Süreci Yapısı

Sonuç

Aile işletmelerinde yaşanan en temel problemlerden biri olan yetki devri konusu, her yeni araştırmada farklı boyutları ile ele alınmaktadır. Bu çalışmada, sürdürülebilirlik altında değerlendirilen dayanıklılık ve iş sürekliliği yaklaşımlarının yetki devri konusuna katkısı ortaya konmaya çalışılmıştır. Yetki devri, isminden de anlaşılacağı üzere bir geçiş dönemini ifade eder. Dolayısıyla olası iş ve süreç kesintilerinin yaşanmasına sebep olabilecek, rutin olan düzenden çıkılan durumu da ifade ettiği söylenebilir. Bu yaklaşımla yaşanabilecek olası iş kesintisi durumlarına karşın birtakım tedbirlerin alınması, planlar yapılması ve

saha da uygulanması işletmenin sürekliliği açısından oldukça önemlidir. İşletmenin bu tür durumlara karşı esneklik yeteneği yani dayanıklılığı, yetki devri sürecinin an az hasarla atlatılması için kilit rol oynamaktadır.

Aile işletmelerinin bu anlamda birtakım avantajları olduğu söylenebilir. Bunları sıralamak gerekirse aile işletmeleri daha önce yaşadıkları olumsuz durumlar ile ilgili anılarını aile içinde canlı tutar ve benzer yeni bir durum karşısında işletmeyi daha hızlı harekete geçirmek için gerekli güven ve cesarete sahip olurlar. Aile işletmeleri, çalışanlarını diğer işletmelere kıyasla durgunluk dönemlerinde daha uzun süre işte tutma eğilimindedirler. Yani ellerindeki insan kaynağını koruyarak süreci hasarsız geçirmeyi hedeflerler. Temel değerlere, aile işletmesi mirasına aynı zamanda iç ve dış paydaşlarla ilişkilere önem vermek, aile işletmelerinde organizasyonel dayanıklılığın bir diğer önemli özelliğidir. Bir diğer avantaj ise hızlı karar verme yeteneğini destekleyen bağımsız hareket etme eğiliminde olmalarıdır.

Birçok aile işletmesi sahibi, kendi kaderlerinin komutasında olmak ve işler zorlaştığında sorumlu olmak istedikleri için şirketlerinin bağımsızlığına değer verme eğilimindedir. Organizasyonun hızlı bir şekilde yönlendirilmesi ve işletmenin hayatta kalmasını tehdit edebilecek unsurları değerlendirmek için yapılması gerekenler konusunda hızlı kararlar alabilmesi büyük bir avantajdır. Birçok aile işletmesi, özellikle de daha önce yaşadıkları olumsuz durumlar nedeniyle kendi finansal durumları üzerinde güçlü ve bağımsız kontrole sahip olmayı tercih ederler. Finansal esnekliği bağımsızlık ve dayanıklılığın anahtarı olarak görürler. Yukarıdaki avantajlı durumların yanı sıra organizasyonel dayanıklılığı tehdit eden dezavantajlarda bulunmaktadır. Bunlar; işletme içerisindeki baskın karakterler, grup ya da kişiler arası çatışmalar, güçlü aile bağları yani bazen doğru karar almayı engelleyici bir unsur olarak düşünülmelidir. Anlaşılacağı üzere aile işletmelerinde organizasyonel dayanıklılığın, avantajlardan yararlanma ve dezavantajlarla mücadele edebilme yeteneğine bağlı olduğu görülmektedir. Organizasyonel dayanıklılığın tesis edilmesindeki en önemli unsur, kuşkusuz iş sürekliliği yönetimi çalışmalarıdır.

ISY çalışmalarının yalnızca karşılaşılabilecek olası iş kesintilerine yönelik olarak değil, stratejik yönetim bakış açısı ile uzun dönem faydaya yönelik olarak değerlendirilmesi önemlidir. Ayrıca ISY dönemsel bir çalışmadan ziyade, değişen tehlike ve tehditlere göre devamlı güncellenen ve pratikte uygulamalar ile test edilen ve yaşayan bir organizma olarak görülmesi, dayanıklılığı ve sürekliliği temin eder. Unutulmamalıdır ki ISY, insan, malzeme, ekipman ve

finans kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanıldığı bir süreç yönetimidir. ISY'nin uygulanabilmesinin en temel şartlarından biri ve en önemlisi işletmenin en tepesindeki yöneticinin kararlı ve istekli tutumudur. Bu sağlandığı zaman yetki devri gibi zor süreçlerin bile kolaylıkla bu bakış açısıyla çözülmesi mümkün olabilir.

Dolayısıyla yetki devrini de iş süreçlerini ve sürdürülebilirliği kesintiye uğratabilecek bir durum olarak görüp ISY bakış açısıyla gerekli planlama çalışmalarını yürütmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Bu noktada şunu da belirtmek gerekir ki yetki devri sürecinde ortaya çıkabilecek her bir olumsuz durum için ISY yaklaşımına başvurmak yerine holistik bir yaklaşım sergileyerek yetki devri sürecini bir bütün olarak görerek, tüm bu süreci kapsayacak şekilde bir yönetim anlayışı ile konuyu ele almak daha akılcı olabilir.

Kaynakça

- Alayoğlu, N. (2003). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Yayınları.
- Amann, B., & Jaussaud, J. (2011). Family and Non-family Business Resilience in an Economic Downturn. *Asia Pacific Business Review*, 1-21.
- Andiç, B., & İşler, S. (2008). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir - Teslim Töreni: Kral Lear. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi .
- Aslan, İ., & Çınar, O. (2010, Cilt 2, Sayı 1). Bir Aile Şirketinin Kurumsallaşması: Yeniden Yapılandırma ve Varislerin Yönetime Hazırlanması Süreci. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, s. 89-97.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). "Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look". *Family Business Review*, 212.
- Ayrancı, E. (2009). Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baumer, J., Berken, J., & Ostern, R. (2018, 11 16). Organisatorische Resilienz. IUGITAS Business Resilience Experts: <https://www.iugitas.de/organisatorische-resilienz> adresinden alınmıştır
- BCI. (2002). BCM Life Cycle. Business Continuity Institute.
- Bruneau, M., Chang, S., Eguchi, R., Lee, G., O'Rourke, T., Reinhorn, A., Tierney, K. (2003). Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience. *Earthq. Spectra*, 733-75.

- Coutu, L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 46-55.
- Cox, D. (1987). Motives for Private Income Transfers. *Journal of Political Economy*.
- Çalışkanel, S. (2018). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Ve Kurumsallaşma Sorunları - Türkiye Genelinde Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Draht, K. (2014). Resilienz in der Unternehmenseführung. Freiburg: Haufe Gruppe.
- Engemann, K., & Douglas, H. (2012). *Business Continuity and Risk Management*. Connecticut, ABD: Rothstein Association Inc.
- FEMA. (1993). *Emergency Management Guide for Business and Industry*. Washington Dc: İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Bitirme Projesi.
- Fischer, K., Hiermaier, S., Riedel, W., & Häring, I. (2018). Morphology Dependent Assessment of Resilience for Urban Areas. *Sustainability*.
- Fletcher, D. E. (2002). *Understanding the Small Family Business*. New York: Digital Printing .
- Gallo, M. A. (1994). *Global Perspectives on Family Businesses*. Loyola University: Family Business Center.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. 12 (4). *Family Business Review*, 287-297.
- Güleş, H. K., Arıcioğlu, M., & Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Helaakoski, H., Iskanius, P., & Peltomaa, I. (2007). Agent-Based Architecture for Virtual Enterprises to Support Agility in Establishing the Foundation of Collaborative Networks. *Springer Science and Business Media LLC*, 299-306.
- Heller, J., & Gallenmüller, N. (2017). Resilienzberatung für die VUKA-Welt. *SEM Rader*, 59-71.
- Herbane, B. (2010). The Evolution of Business Continuity Management: A Historical Review of Practices and Drivers. *Business History*.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. England: McGraw-Hill Book.
- Kimberly, R. J. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 19/9, 437-457.
- Koçak, E., Turan, S., & Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin Yetki Devri, Otonomi ve Hesap Verebilirliklerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. 3 (5). *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 117-148.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticilgi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Künü, B. (2020). *Günümüz Rekabet Ortamında Kurumsallaşmanın Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. PAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Lamberton, B., F. J., & Roohani, S. (2005). Tolerance for Ambiguity and IT Competency Among Accountants. *Journal of Information Systems*, 19, 75-95.
- Lengnick-Hall, C., & Beck, T. (2009). Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment. University of Texas.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses> adresinden alınmıştır
- Müftüoğlu, T. (2003). Girişimciler için İşletme Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, 29(1). *Management Science*, 33-51.
- Rothwell, W. (2001). Effective Succession Planning. New York: American Management Association.
- Smith, D. (2003). Business Continuity and Crisis Management. *Business Continuity Management*, 27-33.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Välikangas, L. (2010). The Resilience Organisation. USA: MC-Graw Hill Companies.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2008). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco, CA, USA, Bass Publishers.
- Yaman, F. (2020-a). Ulusal Afet ve Acil Durum Yönetimi İçin Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Modeli Önerisi. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yaman, F. (2020-b). Ulusal Afet ve Acil Durum Yönetimi İçin Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Modeli Önerisi. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, A. (2006). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Konya: Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

6. Bölüm

Aile İşletmelerinde İcra ve Yönetim Kurulu Mekanizmaları

Duygu Toplu Yaşlıoğlu - Esin Bengü Ceran

Giriş

Kuruluşu itibarıyla yönetimini üstlenen aile bireylerinin egemenliğinde yaşamını sürdüren aile işletmelerinin pek çoğu, üçüncü nesil yönetimini tamamlayamadan son bulmaktadır. Aile işletmelerinin uzun ömürlü olmalarının önündeki en büyük engel, aile içindeki kişisel sorunların şirket yönetimine yansıtılmasıdır. Bu sorunun üstesinden gelebilmek, kurumsal bir yapıya sahip olmadan kurulmuş olsa da zaman içinde kurumsallaşabilmek ile mümkün olabilmektedir. Bu işletmelerin kurumsallaşma yolunda doğru ilerleyebilmeleri için kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin kavramsal karşılıklarına ve birbiriyle örtüştüğü ve ayrıştığı noktalara hâkim olmaları uygulama noktasında önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen bir üst yönetime sahip olabilen aile işletmeleri; işletmenin etkilediği ve etkilendiği tüm paydaşlara karşı adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik görevlerini yerine getirmiş olmaktadır. Bununla birlikte kurumsallaşmanın avantajlarına da uzun vadede sahip olmaları mümkündür. Sahiplik ve yönetimin birbirinden ayrılması ile profesyonelleşen aile işletmeleri bu sayede alınan stratejik karar ile daha uzun ömürlü olma yolunda emin adımlar atmaktadır.

Aile işletmelerinin profesyonelleşebilmesinin önemi doğrultusunda bu çalışma kapsamında kurumsal yönetim bağlamında yönetim kurulu yapısına ilişkin detaylar ve icra kurulundan ayrıştığı noktalardan söz edilmiş, aile işletmelerinde

yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi irdelenmiştir. Çalışmanın son kısmında kavramsal irdelenimin tamamlanmasının beraberinde çoğunluğu KOBİ'lerden oluşmakta olan Türkiye'deki aile işletmelerine ilişkin önemli noktalara da kısaca değinilmiştir.

1. Kurumsal Yönetim İlkelerine Göre Yönetim Kurulu ve İcra Kurulunun Önemi

Kurumsal yönetimin giderek artan önemi en başta dünyada yaşanan küreselleşme çabaları ve ABD ve Avrupa'da meydana gelen şirket skandalları ile konunun daha fazla gündeme oturmasına sebep olmuştur. Şirket skandalları finansal sisteme karşı güvensizlik yaratmış ve bu güvensizlik ortamı sonucu piyasalarda meydana gelen değişimler farklı yönetim anlayışlarını gerekli kılmıştır (Beasley vd., 2001). Kurumsal yönetim işletmelerin kurulma aşamasıyla birlikte ortaya çıkan bir kavramdır ve bir işletmeye fon sağlayan yatırımcıların yatırımları sonucu bir getiri elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmeleri için uygulanan yöntemler olarak tanımlanmaktadır (Shleifer ve Vishny, 1997). Literatüre göre kurumsal yönetimin etkin bir şekilde işleyebilmesi için üç temel mekanizma bulunmaktadır. Bunlar; iç kontrol sistemi, yönetim kurulu ve denetim komitesidir (Abdullah vd., 2008). Bu mekanizmalar aslında kurumsal yönetimin işletme ilişkilerinin yönetilmesi, iş refahı sağlanması amacıyla kullanılan bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bir işletmenin kurumsal bir yönetime sahip olduğundan bahsedebilmek için yönetiminin Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından belirlenmiş olan belirli ilkelere sahip olması gerekmektedir. Bu ilkeler; eşitlik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verilebilirliktir.

Kurumsal yönetim mekanizmalarından biri olan iç kontrol; bir organizasyonun yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya bütünü ile içinde olduğu bir sistemdir. Yönetim kurulu, yöneticiler ve çalışanlar tarafından, işletme içi uygulamaların etkinliği ve verimliliği, mali raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk sağlamayı amaçlayan bir sistem olan iç kontrol işletmenin tüm süreçlerini ilgilendiren bir faaliyettir (Deloitte, 2007). Kurumsal yönetim işletmedeki faaliyetleri şekillendirmek belli bir sistematik içerisinde yürütmek, yönlendirmek ve kontrol etmek amaçlı bir yapıdır. Başka bir deyişle stratejik niyetin belirlenmesi, işletmenin amacının tespiti, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, üst yönetimin seçilmesi, yerleştirilmesi, liderlik ve yöneticiliğin belirlenmesi, hak

sahiplerinin haklarına yönelik hesap verebilirliğin oluşturulması ve haklarının güvence altına alınmasını kapsamaktadır (Morden, 2007). Bu doğrultuda kurumsal yönetim, yönetimin yetkilerini kötüye kullanması ile kendilerine özel çıkarlar sağlamanın engellenmesi, yatırımcı haklarının korunması ve onlara güven ortamının sağlanması, pay sahiplerine adil ve eşit davranılması, hissedarların çıkarlarının korunması, yönetim kurulunun görevlerinin net olarak belirlenmesi, paydaş gruplarına hesap verebilme, şeffaflığın sağlanması, kârların pay sahiplerine adil olarak dağıtılması, azınlık paylarının korunması, pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarının kontrol altında alınması gibi amaçlara sahiptir (Aktan, 2005).

Kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan konuların başında yönetim kurulu yapısı ve işleyişi gelmektedir. İlkeler, yönetim kurulunda çoğunluğun icracı olmayan ve dış üyelerden oluşması gerektiğini öne sürmektedir (OECD, 1999). Kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetim kurulunun etkin bir şekilde gözetme ve denetleme görevini yaparken işletmeye ve pay sahiplerine olan sorumluluğu konusunda işletmeye rehber olmak durumundadır. Yönetim kurulu üyelerinin tarafsız ve bağımsız olması, kurulun işlevini yerine getirmesinde önem arz etmektedir (Aktan, 2006). Etkin ve verimli bir şekilde işleyen yönetim kurulunun temel görevi, işletmenin stratejisini oluşturmak, yönetim performansını denetlemek ve azınlık hissedarlarını korumaya yönelik bir kurumsal yönetim yapısı ortaya koymaktır. Yönetim kurulu üyeleri, işletmenin geleceğe hazırlanması için uzun vadeli amaçların belirlenmesi, yatırım kararlarının verilmesi, rakiplerin analiz edilmesi ve küresel çaptaki gelişmelerin takibi gibi işletmenin bütününe ilgilendiren konularla ilgilenmektedir. Yöneticiler ise işletmenin belirlenen bu stratejik kararlar ile amaçlara ulaşabilmesi için gereken tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak belirlenen standartlar doğrultusunda uygun sistemin kurulması ve yönetilmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır (IFC, 2011; Deloitte, 2007).

SPK'ye göre yönetim kurulu stratejik kararlar alan, bu kararlarla işletmenin risk, büyüme ve getiri dengesinin optimum düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla işletmenin uzun vadeli çıkarlarını gözeterek işletmeyi idare ve temsil eden bir organdır. Bununla birlikte yönetim kurulu üyelerinin görevlerini rasyonel bir şekilde işletmenin menfaati ile pay ve menfaat sahipleri arasındaki dengeyi gözeterek görevlerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Böylece SPK Yönetim Kurulunun etkin bir şekilde yapılandırılabilmesi için hem yönetim kurulu üyelerinin taşıması gereken özellikleri belirlemiş hem de işletmenin faaliyetlerinin mevzuata, ana sözleşmeye, iç düzenlemelere ve politikalara uygunluğunu kontrol edecek olan yönetim kurulunun tarafsız ve farklı bakış açıları ile icrada

görevli olan ve olmayan üyelerden oluşması gerektiğini belirtmiştir (Arslantaş ve Fındıklı, 2010). Ayrıca yönetim kurulu başkanı ile icra başkanının (genel müdür, CEO) yetkilerinin net bir biçimde belirlenmesi ve bu durumun işletmenin ana sözleşmesinde ifade edilmesi gerekmektedir. SPK'nin kurumsal yönetim ilkelerine göre işletmede hiç kimse sınırsız karar verme yetkisi ile donatılmamalıdır. SPK yönetim kurulu üye sayısının 5'ten az olmamak koşulu ile işletmenin yapısına göre belirlenmesi gerekliliğini vurgulamakta, yönetim kurulunda icrada görevli olan ve olmayan üyelerin bulunması gerektiğini belirtmektedir (SPK, 2011).

Yönetim kurulunun yapısı, icrada görevli olan ve olmayan üyelerin kurulda olması ve yönetim kurulunda üye sayısının üçte birinden az olmamak şartıyla bağımsız üye olması gerekliliği SPK'nin kurumsal yönetim ilkelerince sınırlandırılmıştır. Bağımsız üye sayısı her durumda ikiden az olmamalı ve bağımsız üyeler son on yıl içerisinde işletmede altı yıldan fazla yönetim kurulu üyeliği yapmamış olmalıdır. Bağımsız üyeler ile ilgili SPK tarafından belirlenmiş aile işletmelerini etkileyen en önemli madde de işletmenin sermayesinde doğrudan veya dolaylı olarak %5 veya daha fazla paya sahip hissedarların ve onların kendisi, eşi, ikinci dereceye kadar akrabaları arasında bulunan birinin bağımsız üye olamayacağıdır (SPK, 2011).

Aile şirketlerinin yönetim kurulunda bulunan üyeler aile içi kültürün şirket kültürüne yansımaya sebep olabilmektedir (Milton, 2008). Yönetim kurulu üyelerinin aldıkları eğitim ya da farklı iş kollarında kendilerini yetiştirmeleri gibi unsurlar birçok avantaj ile birlikte dezavantajları da beraberinde getirebilmektedir. Ancak farklı bir iş kolundan, farklı bir sektörden gelen yönetim kurulu üyelerinin bir araya gelmesi ile oluşan yönetim kurulu farklı bakış açılarına, eleştirel görüşlere ve çok seslilik dolayısıyla şeffaf bir yapıya sahip bir oluşum ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Ashforth vd., 2008). Genellikle birçok aile şirketine özellikle kurumsallaşma aşamasında olanlarda yönetim kurulu üyesi olan aile üyeleri görüşlerini rahatça ortaya koyamamakta, eleştirel bir yaklaşım sergileyememektedir (Polzer, vd., 2002). Bu sebeple de yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunması gerekliliği doğmuştur. Bağımsız yönetim kurulu üyesi şirketin bir çalışanı olmaması sebebiyle daha objektif ve eleştirel bir gözle olaylara bakabilmekte, farklı görüşlerin ortaya konularak şirketin başarısının artmasının sağlanmasında katkıda bulunabilmektedir (Klein vd., 2007). Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin görevlendirilmesiyle aile üyelerinin sadece işin yönetiminde kalması sağlanabilmekte, aile bireyleri ya işletmenin stratejik kararlarının alınmasından ya da profesyonel yöneticilerle birlikte o işin yürütülmesinden sorumlu olmaktadır (Deloitte, 2007).

2. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulları

Yönetimin, kontrolün ve sahipliğin bir kişide ya da bir aileye üye olan kişilerde toplanması işletmeyi kurumsallaştırmadan uzaklaştırıcı bir unsurdur. Bu sebeple kurumsal yönetim, profesyonel yöneticilerin ve aile üyesi olmayan kişilerin işletme içinde görev almaları ve yönetim işinin sistematik bir biçimde yapılmasını amaçlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Bir ailenin sahipliğinde olan ve o ailenin yönetiminde olduğu işletme grupları Türkiye’de egemen olan örgütsel formdur. Özellikle aile sahipliği ile kurulmuş olan işletmelerde yönetim kurulları, aile üyelerinin işletme üzerindeki kontrolünü devam ettirmek için kullanmakta olduğu bir araçtır. Bu doğrultuda da genellikle aile üyeleri ve yıllardır işletmede çalışmakta olan, güvenilir profesyonel yöneticiler yönetim kurullarında yer almaktadır (Buğra, 1994; Suehiro ve Wailerdsak, 2004). Aile işletmelerinde kurumsal yönetime uygun bir yönetim yapısı, işletmenin ihtiyaç duyduğu yöneticilere ilişkin bir profil belirlenmesi, işletmede görev yapacak olan aile üyelerinin belirlenmesi ve işletmede görev yapacak olan profesyonel yöneticilerin belirlenmesi ile oluşturulmalıdır (Deloitte, 2017).

Yönetim kurulu tüm işletmeler için önemli bir organ olmasına rağmen aile işletmelerinde genellikle gerçek fonksiyonuna uygun olarak yapılanmamakta ve atıl durumda tutulmaktadır. Yönetim kurulunun işlevlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi ve işleyişinin etkin olabilmesi için kurulun kimlerden oluşması gerektiğine dikkat edilmesi önem taşımaktadır (Alayoğlu, 2003). Aile işletmelerinde yönetim kurulları oluşturulurken karşılaşılan en büyük sorun, aile üyelerinin işletme içerisinde bir süre çalışmadan tepe yönetimde hiç görev almadan yönetim kurulunda yer almalarıdır. Böyle durumlarda aile üyesi olmayan tepe yöneticiler bazı hiyerarşik sorunlar yaşamaktadır. İyi bir biçimde yapılanmış bir aile işletmesinin yönetim kurulu yapısında aile üyesi bir icra başkanı, aile üyesi ancak yönetimde görev almayan hissedar, icra başkanının yerine geçmesi beklenen ve yönetimde yer almakta olan bir aile üyesi bulunması onun dışındaki üyelerin bağımsız üyelere oluşması beklenmektedir (Deloitte, 2007).

Bir aile işletmesinin yönetim kurulu o işletmeye değer katmalı ve işletmede mevcut durumda yürütülmekte olan faaliyetlere karışmamalıdır. Başka bir deyişle yönetim kurulu işletmenin günlük işlerine rehberlik etmeli fakat müdahale etmemelidir. Aile işletmelerinin çoğu; yönetim kurulu üyeliklerini, aile üyesi ve güvendikleri aileden olmayan yöneticilere vermektedir. Böyle bir uygulama,

genellikle işin kontrolünü ailenin elinde tutmak için bir yöntem olarak kullanılmaktadır ve gerçekte çoğu karar aile üyesi yönetim kurulu üyeleri tarafından alınmaktadır (IFC, 2011).

Aile işletmeleri için yönetim kurulu oluşturma ya da yönetim kurulunu yeniden yapılandırma için öncelikle işletmede kimlerin kurulda olması gerektiğinin düşünülmesi gerekmektedir. Bu durumda yönetim kurulu üyelerinin seçiminde üyelerin ne gibi yetenekler ve deneyimlere sahip olması gerektiği, dışarıdan üyelerin nasıl seçilmesi gerektiği gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır. PWC tarafından yayımlanan “Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim Serileri” başlıklı raporda aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerinin seçiminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmiştir (PWC, 2014):

- Üye adaylarının hangi bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekir? (Sektör tecrübesi, strateji tecrübesi, finansal uzmanlık vb.)
- İşletmenin yönetim kurulunda dışarıdan/bağımsız üyelere ihtiyaç var mıdır? (Dışarıdan/bağımsız üyeler işletmeye nasıl değer katacak?)
- Bir danışma kurulu kurulması işletme için daha iyi olur mu? (Yönetim kuruluna danışmanlık yapacak spesifik bir uzmanlığa sahip danışmanların olması işletmenin başarısını artırır mı?)
- Yönetim kurulu hangi aile üyeleri tarafından oluşturulacak? (aile büyüdükçe ve yeni kuşaklar eklendikçe hangi aile üyelerinin yönetim kurulunda hangilerinin yönetim işinin başında olacağını kararı)
- İşletmede aktif olan aile üyeleri ile işletmede çalışmayan aile üyelerine karşı işletme ile ilgili konularda ne şekilde davranılmalı? (işletmede görev alan ve görev almayan aile üyelerinin ne gibi hakları olacağı konusunun belirlenmesi)
- Bir aile üyesi yönetim kurulunda olmak istemiyor ancak eşinin yönetim kurulunda kendisi yerine varlık göstermesini istiyorsa bu gibi bir durumda nasıl aksiyon alınmalı?

Aile işletmelerinde aile üyelerinin tercihen yönetim kurulunda yer almaları, kurulda aile dışından tecrübe sahibi yöneticiler ve danışmanların bulunması gerekliliği kurumsal yönetim kavramının ilk çıkışından bu yana süregelen bir konudur. Aile üyelerinin aktif bir şekilde icrada bulunmalarından ziyade yönetim kurulunda yer almaları, bununla birlikte profesyonel yöneticileri icrada bulundurmaları önemle tavsiye edilmektedir. Bu duruma verilen en canlı örnek,

Sabancı Grubu'dur. Grup yıllarca yönetim kurullarına ve yönetim kademelerine aile dışından hiç kimseyi sokmamış ancak 2000'li yılların başından beri profesyonel yöneticiler ile birlikte çalışmayı sürdürmüştür. Koç Holding de aynı şekilde aile meclisinde ve icra kurulunda dışarıdan yöneticiler istihdam etmektedir (İlter, 2001).

Yönetim kurullarının işletme içi üyeler ağırlıklı bir oluşumunun olması, otoriteler tarafından önerilen kurumsal yapının uygulama ile çelişki içinde olması ve bu durumun işletmelerin çıkarlarına uygun olmaması gözlenen bir durumdur. Bu durumdan dolayı da tüm yapılandırma çabalarına rağmen yönetim kurulu yapılarında önemli bir değişiklik gözlenmemektedir. İşletmeler kurumsal yönetime uyum baskılarına sembolik düzeyde uyum göstermekte, bu tür bir uyum da en kolay, aile üyelerinin yönetim kurullarındaki yerlerini güvendikleri profesyonel yöneticilere bırakmasıyla gerçekleşmektedir (Yıldırım Öktem ve Selekler Gökşen, 2010).

Yönetim kurulunu oluşturan kişiler, devamlı işin başında olan ve günlük işlerle uğraşan kişiler değildir. Günlük yönetim işleri profesyoneller tarafından gerçekleştirilir. Yönetim kurulları, genel politikayı belirler, hedefleri onaylar, denetler ve direkt olarak üst yönetim kadrosunu atayan bir organ olarak faaliyet gösterir. Yönetim kurulu stratejik kararlara ilişkin tartışmalar yapmakta ve lider yöneticinin faaliyetlerini takip etmekte, denetlemekte ve gerektiğinde hesap sormaktadır (Alayoğlu, 2003). Kısacası yönetim kurulu üyelerinin etkinliği için üyelerin iş tecrübesi, işletmeyi ve aileyi tanınması, kişiler arası ilişki kurabilme yeteneği bulunmasının öneminden bahsedilmektedir (Deloitte, 2007).

Bağımsız yönetim kurulu üyelerine sahip olmanın birçok faydası bulunmaktadır. Bunlar; strateji ve denetim konularına farklı bir bakış açısı getirmeleri, işletmede bulunmayan yeni vasıfları işletmeye kazandırmaları ve bilgi birikimi sağlamaları, aileden bağımsız ve objektif bir bakış açısı yaratmaları, işe alım ve terfilerin aile bağlarından bağımsız bir şekilde yapılmasını sağlamaları, aile üyeleri arasında dengeleyici bir unsur olarak yer almaları gibi faydalardır (IFC, 2011).

Aile odaklı yönetimin hâkim olduğu işletmelerde aile ihtiyaçları önceliklidir, ailenin sahipliği çok ciddi bir şekilde korunur, aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür. Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur. İşletme odaklı yönetimin hâkim olduğu işletmelerde ise şirket kuralları ve değerleri aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir. İşletmede çalışmak isteyen aile

üyelerinin en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları beklenir. Aileden olmayan yöneticilerin işletmede önemli bir gücü ve etkisi bulunmaktadır ve bu kişilerin de katılımı ile düzenli ve resmî bir biçimde toplanan yönetim kurulları mevcuttur. Süreklilik planları, devir planları yapılır (Alayoğlu, 2003). Aile şirketlerinin büyük çoğunluğunda yönetim kurulu üyeleri aile üyelerinden oluşmaktadır. Bu noktada kurulda yer alan, kurula nispeten daha yeni katılmış olan genç kuşak üyeler ve şirketin kuruluşundan itibaren kurulda yer alan üyelerin birbiri ile uyumu önem taşımaktadır (Dyck vd., 2002).

İşletmede bulunan resmî ya da resmî olmayan yönetim kurulu yapılanması ile aile üyesi olmayan danışmanların varlığı işletmenin süreklilik planının daha ciddiyetle ele alınmasını sağlar (Sharma vd., 1997). Görev ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmiş ve resmî bir yönetim kurulunun varlığı işletmenin süreklilik sürecinde etkilidir (Miller vd., 2004).

Aile işletmelerinde yönetim kurulunda kimlerin yer alacağı, yer alması gerektiği sorusuna cevap verebilmek son derece önem taşımaktadır. Aile içi ve aile dışı üyelerin iş deneyimi ve yetenekleri, işletmeyi ve aileyi tanıma derecesi, kişiler arası ilişki kurabilme yeteneklerine dikkat edilmelidir. Bu konuda yönetim kurulunda işletmenin özelliklerine bağlı olarak birbirinden farklı niteliklere ve uzmanlık alanlarına sahip kişilerin yer alması kurulun etkinliğini artıran etkenlerdir. Ayrıca yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği ve etnik çeşitliliğin kurulun başarısı için olmazsa olmazlar olduğu ifade edilmektedir (Kurumsal Yönetim Forumu, Erişim Tarihi: 18.06.2020).

Deloitte tarafından 2017'de yayımlanan "Family Business Review" başlıklı raporda 2016 yılında Deloitte Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesindeki 19 ülkeden 92 katılımcıyla yüz yüze görüşmeler yapılarak gerçekleştirilmiş olan araştırmaya göre ekonomik küreleşmenin aile işletmeleri etkilediği ve aile işletmelerinin gelecek kuşakta yer alacak olan yöneticilerinin büyüme, yenilikçilik ve profesyonelleşmeye önem verdikleri belirtilmektedir. Araştırmaya göre günümüz aile işletmelerinde genellikle farklı işletmelerde ve yurt dışında deneyim kazanmış; küreselleşme, inovasyon ve dijitalleşme konularında bilgiye sahip, bu zorluklarla mücadeleye hazır, işletme içinde çalışmak için yeterliliğe ve yetkinliklere sahip bir kuşağın gelmekte olduğu gözlenmiştir. Ayrıca ilgili araştırmaya dâhil edilen aile işletmelerinin yönetim kurullarında katılımcıların büyük çoğunluğunun aile dışı üyeler olduğu ve aile dışı üyelerin bulunduğu işletmelerin çoğunluğunda ilk aile dışı üyenin 11 yıl ve üzeri bir zaman önce kurula dâhil olduğu belirtilmektedir (Deloitte, 2017).

3. Türkiye'deki Aile İşletmelerinde Yönetim ve İcra Kurulları

Dünyadaki birçok ekonomide olduğu gibi Türkiye'de de aile işletmeleri ülkedeki ekonomik faaliyetler içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Aile işletmeleri özellikle birden fazla işletmeye sahip işletme grupları olarak faaliyet göstermekte olduğundan grup içerisindeki dayanışma dolayısıyla ülkede yaşanan krizlerden daha az etkilendikleri iddia edilmektedir. Ancak kurumsallaşmada sorun yaşayan ya da kuşak geçişlerinde problemlerle karşılaşan işletmelerin çokluğu da göz ardı edilmemelidir (TKYD, 2013).

Bir işletmenin aile işletmesi olması KOBİ statüsünde olmasını gerektirmeyeceği gibi KOBİ statüsünde bir işletmenin de mutlak suretle aile işletmesi olması gerekmemektedir. Ancak çoğu işletmede gözlenen akraba ilişkilerinin fazlalığı, Türkiye'de de aile işletmelerinin çoğunlukta olduğunu göstermektedir. Türkiye'de işletmelerin ve özellikle de KOBİ'lerin büyük çoğunluğu patronlar tarafından yönetilmekte, işletmeyi kuran kişi aynı zamanda işletmeye ilişkin tüm kararların verilmesinde tek başına hareket etmektedir (Çemberci, 2013).

Türkiye'deki holding yapılanmasında aile sahipliğinin oldukça yaygın olduğu birçok çalışmada belirtilmiştir. Aileler özellikle piramit ve çapraz yapılar aracılığıyla şirketin çoğunluk hisselerini elinde tutmaktadır. Şirketlerde genellikle merkezi yönetim şeklinde olan yapı, aile üyelerine dağılmış olan hisse sahipliği ile yöneticileri doğrudan denetleyebilmesine imkân sağlamaktadır (Demirağ ve Serter, 2003). Gökşen ve Üsdiken (2001) holding yönetim kurullarında aile üyelerinin oranının %40 seviyesine ulaştığını tespit etmişlerdir.

Özellikle holding tipi işletme grupları olarak faaliyet gösteren aile işletmelerinde aile ve işletme içi dengelerin korunmasına önem verilmelidir. Bununla birlikte aile işletmelerinde kurumsal yönetim sadece kurucu kişinin ve aile üyelerinin gerçekleştirebileceği bir süreç olarak görülmemeli, kolektif bir süreç olduğu iyi anlaşılmalıdır. (Alayoğlu, 2003, TKYD, 2013).

Halka açılarak Borsa'da işlem görmeye başlayan aile işletmeleri, kurumsal yönetim uygulamalarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmektedir. Halka açılma kararı verilmesi, aile işletmesinin hem daha düşük maliyetli bir finansman kaynağı sağlamasına hem de halka açılmayı kurumsal yönetime geçişin bir aşaması olarak kullanmasına imkân vermektedir (TKYD, 2013).

Profesyonel yönetim işletme sahiplerinin, işlerin yönetilmesinde ve yönetim kurulunda aynı anda bulunmaması anlamında kullanılmaktadır. Aile üyelerinin, işletmenin yöneticilerini belirlediği ve sadece yatırım kararları ile işletmenin

strateji ve politikalarını belirlediği bu tarz bir yönetim biçiminde söz konusu geleceğe dönük kritik kararlar aile üyeleri tarafından yönetim kurulunda verilmektedir. Burada önemli olan nokta, aile üyelerinin hem işlerin yönetiminde hem de yönetim kurulunda bulunmamasıdır. Çünkü aile üyesinin hem işlerin yürütülmesinde işi yapan kişi hem de yönetim kurulunda hesap soran kişi olması işletme içerisinde çatışmalar doğabilmektedir (Deloitte, 2007).

Birçok aile işletmesi tarafından yönetim kurulu yasal bir prosedür gereği oluşturulmaktadır. Yönetim kurulu ağırlıklı olarak aile üyelerinden ve birkaç güvenilir aile üyesi olmayan üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. Bu üyelerin işletmenin sahibi konumunda iken aynı zamanda yönetici konumunda olmaları ve yönetim kurulu üyeliği görevlerini yürütüyor olmaları da oldukça sık rastlanan bir durumdur (IFC, 2011). Bu durumda ortaya çıkacak olan rol çatışmaları aile işletmelerinin sürekliliğini etkilemekte ve gerçekte ne kadar kurumsal bir yapı içerisinde olduklarına ilişkin soru işareti oluşturmaktadır.

Sonuç

Sahipliğinin çoğunluğu aynı ailenin üyelerinde bulunan aile işletmelerinin tüm paydaşlara karşı sorumluluklarını adil olarak yerine getirebilmeleri kurumsallaşmaları ile doğru orantılı ilerlemektedir. Başka bir deyişle aile işletmelerinin kurumsallaşması yönetim ve sahipliğin birbirinden ayrışması ile mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinin en büyük probleminin aile üyeleri arasındaki iletişim sorunlarının işletme yönetimine yansıtılması olduğu çok sayıda örnekte görülmektedir. Kurumsallaşma ile profesyonel yönetimin benimsenmesi, aile ilişkilerinin aile meclisi aile konseyi gibi alt kurumlarda düzenlenerek işletme kararlarına zarar vermesinin önüne geçilmesi önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesi ile paydaş çıkarılarının dengelenmesi mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma yolunda benimseyecekleri bu ilkeler sayesinde işletmenin sahiplik ve yönetimi ayrılmakta, yönetim kurulunda verilen stratejik kararlar sayesinde işletmelerin daha uzun ömürlü olması sağlanabilmektedir. Kurumsal yönetimin benimsenmesine paralel olarak işletmenin tüm kademelerinde benimsenecek olan adillik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri sayesinde tüm paydaşların çıkarları uzun vadede maksimize edilmiş olmaktadır.

Büyük emek ve özveri ile kurulan aile işletmelerinin kişisel iletişim sorunları ve bireysel çıkarların gölgesinde kalarak kısa sürede ömrünü tüketmesi bu işletmelere emek veren kurucu ve çalışanların yanı sıra ülke ekonomileri için de

büyük kayıp niteliği taşımaktadır. Özellikle Türkiye gibi ekonomisinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturan gelişmekte olan ülkeler için bu işletmelerin kısa sürede faaliyetlerine son vermesi önemli düzeyde dezavantajlara sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin kişisel sorunlara kurban verilmemesi için kurumsallaşmasının teşvik edilmesi önem teşkil etmektedir. Son yıllarda SPK'nin düzenlemeleri, politika belirleyicilerin ve TÜSİAD gibi iş dünyasının önde gelen kuruluşlarının destekleri ile kurumsallaşma yolunda kurumsal yönetim gidecek ön plana çıkarılmaktadır. Bu çaba ve işletmelere gönüllü veya zorunlu olarak getirilen yaptırımlar sayesinde ekonomilerin temeli olan aile işletmelerinin de kurumsallaşarak paydaş çıkarlarının dengelenmesi ve uzun vadeli çıkarların maksimize edilerek şirketlerin ömrünün uzatılması sağlanmaktadır. Bu doğrultuda yapılan düzenlemelerin artırılması aile işletmeleri tarafından da uygulamaların gün geçtikçe artması hem iş dünyası hem ülke ekonomisi açısından avantajlı sonuçlara evirilmektedir.

Kaynakça

- Abdullah, W. Z. W., Ismail, S., & Jamaluddin, N. (2008). The Impact of Board Composition, Ownership and CEO Duality on Audit Quality: The Malaysian evidence. *Management and Accounting Review (MAR)*, 7(2), 17-28.
- Aktan, C.C. "Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri", 2005, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm>. Erişim Tarihi: 20.06.2020.
- Aktan, C.C. "Kurumsal Şirket Yönetimi", 2006, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>. Erişim Tarihi: 19.06.2020.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. Müsiad Yayınları, İstanbul.
- Arslantaş, C. C., & Fındıklı, M. A. (2010). İMKB-50'de Yer Alan Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapılanmaları. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2).
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H., Corley, K.G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34, 325–374.
- Beasley, M. S., Carcello, J. V., & Hermanson, D. R. (2001). Top 10 Audit Deficiencies. *Journal of Accountancy*, 19(1), 63.
- Buğra, A. (1994). *State and Business in Modern Turkey: A Comparative Study*. State University of New York Press, New York.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 34, 1-15.

- Deloitte. (2007). Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Serisi, <http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yayinlar/aile%20şirketleri%20için%20adım%20adım.pdf>. Erişim Tarihi: 14.06.2020
- Deloitte. (2017). Family Business Review, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/family-business-review-april.pdf>. Erişim Tarihi: 18. 06.2020
- Demirağ, I. & Serter, M. (2003) Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies. *Corporate Governance: An International Review*. 11 (1), 40-51.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F.A., Mischke, G.A. (2002). Passing the Baton: The Importance of Sequence, Timing, Technique and Communication in Executive Succession. *Journal of Business Venturing*. 17(2), 143– 162.
- Fındıkcı, İ. (2005). *Aile Şirketleri*. Alfa Yayınları. İstanbul.
- Gökşen, N. & Üsdiken, B. (2001). Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*. 12 (4), 325-340.
- IFC, International Finance Corporation. (2011). *IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. Washington, America. s. 35.
- İlter, Y. M. H. M. (2001). *Aile Şirketleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:19, İstanbul.
- Klein, S.B. & Bell, F. (2007). Nonfamily Executives in Family Business:A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies*. I(VI), 19-36.
- Kurumsal Yönetim Forumu. Aile Şirketlerinde Kalıcı Olmanın Yolu: Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim Notları. <https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/aile-sirketlerinde-kalici-olmanin-yolu- kurumsal-yonetim>. Erişim Tarihi: 18.06.2020
- Miller, I., Miller, D. & Steier, L. (Summer 2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, s. 305.
- Milton, L.P. (2008). Unleashing the Relationship Power of Family Firms: Identity Confirmation as a Catalyst for Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32, 1063–1081.
- Morden, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. Third Edition, Ashgate Publishing Limited, İngiltere.
- OECD (1999). OECD Principles of Corporate Governance. OECD, Paris.
- Polzer, J.T., Milton, L.P. & Swann, W., Jr. (2002). Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups. *Administrative Science Quarterly*. 47, 296-324.
- PWC (2014). Building or Renewing Your Board. Family Business Corporate Governance Series. <https://cgf.ku.edu.tr/sites/cgf.ku.edu.tr/files/family-business-corporate-governance-building-or-renewing-your-board.pdf>. Erişim Tarihi: 25.06.2020.

- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK). (2011). Kurumsal Yönetim İlkeleri.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research And Future Challenges. *Family Business Review*. 10(1).
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*. 52(2), 737-783
- Suehiro, A. & Wailerdsak, N. (2004). Family Business in Thailand: Its Management, Governance and Future Challenges. *ASEAN Economic Bulletin*. 21(1), 81-93.
- TKYD (2013). “Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında” Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları. 5. Baskı, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yıldırım Öktem, Ö. & Selekler Gökşen, N. (2010). Kurumsal Baskılar ve Aile Kontrolündeki Şirket Gruplarına Bağlı Şirketlerin Yönetim Kurulu Kompozisyonlarındaki Değişim. 4. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Ed. Tamer Koçel. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No. 123, İstanbul.

Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma İlişkisi

Ayşe İlgün Kamanlı

Giriş

Küreselleşme ile birlikte teknolojiadaki hızlı gelişmeler her alanda olduğu gibi işletmeler için de değişimi zorunlu kılmıştır. Bu değişimin sonucu olarak aile işletmelerinin çevresel etkilere cevap vermeleri bir zorunluluk hâline gelmiştir. Değişime ayak uydurma zorunluluğunu göz ardı eden işletmelerin hayatta kalmaları ve devamlarını sağlamaları mümkün olmayacaktır. Ekonomilerin temelini ülkemizde ve dünyada aile işletmeleri oluşturur. Aile işletmelerinin ekonomiye ve toplumsal hayata birçok katkısı vardır. Aile işletmelerinin ülke ekonomilerindeki bu önemi sebebiyle aile işletmelerinin kurumsallaşması ve dolayısıyla sürekliliği, özellikle son yıllarda birçok araştırmaya konu olmuş ve araştırılmaya devam edilen bir konudur. Aile işletmelerinin gerek işletme sistemi açısından örgütsel bir yapı olarak gerekse aile bireylerinin ilişkileri açısından kurumsallaşması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması son derece önemlidir.

Aile işletmesi kavramı aslında çok eski zamanlara dayanmasına rağmen konu ile ilgili yapılmış detaylı çalışmalar son yıllarda hızlanmıştır. Bunun nedeni ise sanayileşmenin başlaması ile birlikte sermayesi olan kişilerin aile işletmesi kurup işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak için çaba göstermeleridir. Sanayileşme Dönemi'nin başında aile işletmeleri ekonomik büyüme ve gelişmenin itici gücü olarak görülmüştür (Güleş vd., 2013: 5). Yıllar içinde aile işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları tehdit ve tehlikeler artmıştır. Bu tehlikelerin en önemlilerinden biri ise işletmelerin geleceğini tehdit eden sürdürülebilirlik problemidir.

Sürdürülebilirlik aile işletmeleri penceresinden bakıldığında devamlı olarak etkileşim hâlinde oldukları sosyoekonomik ve çevresel gelişme ve değişimler sebebiyle ortaya çıkan riskleri doğru yönetebilmesiyle mümkün olur. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden birçok unsur olabilir. Aileden kaynaklanan ya da çevresel faktörlerden kaynaklanan birçok nedeni olabilir. Yönetim yaklaşımları, çevre koşullarının dinamik ya da durağan olması, teknolojiyi ne kadar yoğun kullandıkları, işletmenin yapısı ve örgütün süre gelen bir kültürünün olup olmadığı sürdürülebilirliğin önündeki en büyük problemleri olmasına rağmen işletmede karar mekanizması görevi gören ilk nesil aile bireylerinin etkisi oldukça baskındır.

İşletmeler hayatta kalabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlamak için kurumsallaşmaya gereksinim duyarlar. İşletmelerin devamlılığı ile problemlerin üstesinden gelmenin en büyük çözümünün ancak kurumsallaşma olabileceği artık işletmelerce anlaşılmaya başlanmış ve birçok işletme de bu konuda aksiyon almaya başlamışlardır. Aile işletmelerinde kurucular ve daha sonra gelen ve yönetim kademesinde yer alan yeni nesil arasında görüş ve eğitim gibi farklılıklar bulunmasına rağmen artık günümüzde kurumsallaşmanın gerekliliği konusunda iki grubun da fikirleri ortaktır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve büyümesi için en önemli kriterdir. İşletmenin rakiplerinden farklı olabilmesi ve fark yaratabilmesi için kurumsallaşmaya ihtiyacı vardır. Kurumsallaşma işletmelerin karar alma süreçlerine odaklanır, rekabet avantajını sağlamak için neler yapabilecekleri konusunda yol gösterir ve rekabet ettikleri çevre koşullarına kolayca cevap verip aksiyon almalarını sağlar. Büyük işletmeler gibi küçük ya da ile işletmelerinin de kurumsallaşmaları hayatta kalmaları için tek geçerli yoldur. Bu bölümde öncelikle aile işletmeleri kavramına değinilip aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinden bahsedilmiştir. Sonrasında işletmeler için sürdürülebilirlik kavramı açıklanıp aile işletmelerinde sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma arasındaki ilişki açıklanmıştır.

1. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Aile işletmelerinin ülkelerin ekonomilerinde çok önemli bir rolü ve gücü vardır. Tüm dünyada ve Türkiye’de ekonominin itici gücü olarak görülebilir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturduğu için bu işletmeler hem ekonomik hem de sosyal gelişmeye liderlik ederler. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı kendilerine özel yapıları vardır. Aile işletmelerinin bu farklı yapısının nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamak, sürdürülebilirlik için en önemli şart olan kurumsallaşmaya tehdit oluşturabilecek problemleri fark edebilmek, aile

işletmelerinin devamlılıkları açısından çok kritiktir. Aile işletmeleri, diğer işletmelerden birçok yönüyle ayrılır. Aile işletmelerinin yönetim düzeylerinde aile bireyleri görev alır. Aile işletmesi olmayan işletmelerin fonları, varlıkları ve sermayesinin hepsi işletmeye ait olup, işletmenin kontrol alanı içindedir. Bu durum, aile işletmelerinde farklıdır. Aile işletmelerini yönetirken aile bireylerin yönetim pozisyonlarında oldukları için aile içi ilişkiler, duygular, aileden gelen gelenekler ya da aile kültürü etkili olurken aile işletmesi olmayan işletmeler bu duygusalıktan bağımsız olarak yönetilir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayırabilmenin en temel göstergesi, yöneticilerin ve çalışan kişilerin, aile ilişkilerine, ortak geleneklere, değerlere ve davranışlarına sahip olmalarıdır (Debarliev ve Janeska-Iliev, 2015: 43). Aileye mensup çalışanlar arasındaki karışık ilişkiler sadece işletmenin performansını etkilemez; aynı zamanda büyümesini, gelişmesini ve devamlılığını da etkiler (Venter vd., 2012: 71).

Aile işletmelerinin en zayıf noktalarından biri deneyim, yetkinlik ve uzmanlıklarına bakılmaksızın aile bireylerinin işe alınıp yüksek kademelere getirilmesidir. Fakat son yıllarda küreselleşmenin sonucunda kendini günden güne daha fazla gösteren acımasız rekabet koşulları her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de bir takım değişimleri zorunlu kılmıştır. Bu değişime ve rekabet ortamına ayak uydurabilmek için liderlik yeteneklerine sahip değişime açık aile bireyleri gerekmektedir. Bu gerçeği göz ardı eden ve direnen işletmelerin bu şartlarda hayatta kalmaları mümkün değildir (Pazarçık, 2004).

Bu değişim kurumsallaşmayı gerektirir. Kurumsallaşma en basit ifade ile bir işletmenin sistem hâline gelebilmesidir. Kurumsallaşma, bir işletmenin bireylerden bağımsız olarak prosedür, standart ve kurallara sahip olması, durumsal olarak değişen çevre koşullarına göre örgüt yapısını oluşturması, bu değişen örgüt yapısından yola çıkarak yeni iş yapış şekillerini örgüt kültürü hâline getirmesi ve bütün bunların sonucunda da diğer işletmelerden farklı olması süreci olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2003, s.72).

İşletmelerin açık sistemler olmasından ötürü dış çevre ile devamlı olarak etkileşim halinde oldukları için çevre koşullarındaki değişimlerden etkilenirler (Boonsi & Lars, 2000). Değişimin getirdiği yoğun rekabet ortamı da işletmeleri devamlı değişime yönlendirir. Çevredeki bu değişimin negatif etkilerini azaltmak ve sürdürülebilirlik için değişimlere hazırlıklı olmak ve zamanında aksiyon alabilmek çok önemlidir (Cevher, 2014). Bu değişimlere sistematik olarak yanıt verebilmenin en önemli aracı kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma doğru uygulandığında işletmenin çevreye uyum sağlamasında yardımcı olup işletmenin

sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Kurumsallaşma seviyeleri yükseldikçe işletmeler çevre şartlarına daha hızlı uyum sağlar.

Ülkemizde faaliyet gösteren aile işletmelerinin nesiller boyunca varlıklarını devam ettirememelerinin en önemli nedeni kurumsallaşma çabalarındaki sorunlardan kaynaklanmaktadır. Kurumsallaşmanın gerçek anlamı ile anlaşılabilmesi, aile bireyleri arasında yaşanan çatışmalar, duygusal ilişkilerden dolayı çıkan problemleri çıkar kavgaları, güven problemi, kıskançlıklar, aile değerlerinin ve alışkanlıklarının örgüt kültürünün önüne geçmesi gibi nedenlerin sonucu olarak aile işletmeleri kurumsallaşmayı tam olarak sağlayamamaktadır (Bozkurt, 2005: 14). Türkiye’de aile şirketi kavramı ilk olarak 1870’lerde ortaya çıkmıştır. Aile işletmelerinde işletmenin başarısı ve ömrü işletme kuşaktan kuşağa aktarılırken azalmaktadır. Bu nedenle aile işletmeleri için en önemli konu sürdürülebilirliktir (Aydın, 2010: 31).

2. İşletme Sürdürülebilirliği Kavramı

Sürdürülebilirlik, en genel anlamı ile sosyoekonomik kalkınma ile çevrenin korunmasını kapsayan geniş bir kavramdır. İşletmelerin faaliyetleriyle doğrudan ilgisinden dolayı sürdürülebilirlikten kastedilen, ekonomik sürdürülebilirlik ve ticari işletmelerin devamlılığını ifade eden kurumsal sürdürülebilirlik kavramıdır. Bir işletmenin en büyük amaçlarından biri sürdürülebilir olmaktır. İşletmelerin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için en büyük amaçları olan kârlılığın sürekli olduğundan emin olmak gerekir. Sürdürülebilirlik dış çevredeki değişen koşullarda rekabet üstünlüğü elde edilirse mümkün olabilecek bir sonuçtur. Bir işletme dış çevredeki bu değişimlere ancak kurumsallaşarak uyum sağlayıp sürdürülebilir olabilir.

Araştırmacılar işletmelerin faaliyetleri sonucunda meydana gelen risk ve krizlerin geleneksel yönetim anlayışının yetersiz kaldığını savunmaktadır. Shrivastava (1995), geleneksel yönetim paradigmasındaki yetersizlikleri sorguladığı araştırmasında işletmelerin yönetim uygulamalarının dış çevre koşullarının getirdiği yeniliklere ve gerekliliklere göre tekrar yapılandırılması gerektiğini savunmuştur. Gladwin, Kennelly ve Krause araştırmalarında geleneksel yönetim ve çevreyi odak noktasına koyan yönetim anlayışının tek başlarına yetersiz kaldıklarını, bu sebepten bu iki yönetim anlayışını da barındıracak bütüncül bir anlayış olan sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışını önermişlerdir (Toksö ve Önce, 2009).

İşletmelerin birbirini tamamlayan ve aynı zamanda destekleyen amaçları vardır. Bunların başında kâr elde etmek, topluma hizmet etmek ve sürdürülebilirlik gelmektedir. Burada önemli olan nokta sürdürülebilir kâr ve rekabet üstünlüğünü elde tutmaktır. Darman (2012) aile işletmelerinin başarıda sürdürülebilirliği yakalaması için önemli noktaları şöyle açıklar:

- ✓ İşletmenin gelecek nesillerin yönetim kademeleri için yetiştirilmesi konularında önlem almasına
- ✓ İşletmenin geçmiş başarılarına ve alışkanlıklarına körü körüne bağlı olmamasına
- ✓ İşletmenin elde etmiş olduğu gücü paylaşmayı bilmesine bağlıdır.

Strike (2013), aile işletmesi olmayan işletmeler ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine etki eden faktörleri farklı boyutlar ile açıklamıştır (İbiş ve İpek, 2020).

Tablo 2. Aile İşletmesi olan ve Aile İşletmesi Olmayan İşletmelerin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Faktörler

Boyutlar	Aile İşletmeleri	Aile İşletmesi Olmayan İşletmeler
Doğası	Duygusal	Akılcı
Üyelik	Gönülsüz	Gönüllü
Değerlendirme	Sadakat ve karşılıklı kurallara dayalı	İşletmeye olan katkıya dayalı
Amaç	Üyeleri korumak, beslemek ve yetiştirmek için içeriye dönük	Kâr amaçlı
Değişime Eğilim	Değişim ailenin güvenliği açısından bir tehlike olarak görülür.	Değişim büyüme, gelişme sürdürülebilirlik için bir fırsat olarak görülür

Kaynak: İbiş, F.Z.E. & İpek, A. (2020). Sürdürülebilir aile işletmesi modeli: Uygulanabilirliği üzerine bir araştırma. Muhasebe Enstitüsü Dergisi - Journal of Accounting Institute, 62, 51-62.

Bir aile işletmesinin, nesilden nesile sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlamak için işletme yönetimini güçlendirmek gerekir (Ungerer ve Mienie, 2018: 2). Aile işletmelerinde başarı ve sürdürülebilirliğe yardımcı olacak faktörlerden en önemlileri, karar alma ve problem çözme yapılanmasının planlanması yani kısaca kurumsal yönetim ve işletme ile ilgili amaçların sürdürülebilirliği konusunda ailenin fikir birliğinin olması gereken stratejik planlamadır (Oudah vd., 2018: 4).

2.1. Aile İşletmelerinde Sürdürülebilirlik ve Kurumsallaşma İlişkisi

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için aile işletmelerinde işletmenin çevresel ve sosyal sorumluluklarının bütün iş süreçlerine ve karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu noktadan bakıldığında kurumsallaşma, aile ve aile işletmeleri için bir sistemi olarak görülmekte ve dolayısıyla sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

Dyllick ve Hockerts (2002: 132) kurumsal sürdürülebilirliği ifade ederken işletmelerin kısa vadeli kazançlar yerine işletmenin devamlılığına hizmet eden uzun vadeli kazanç amacına yönelmeleri gerektiğine de vurgu yapar (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132). Sürdürülebilirlik oldukça fazladır. Sürdürülebilirlik kavramı birçok faaliyetin içinde bulunabildiği için farklı konuların içinde kullanılıp birçok farklı anlam kazanabilir. Mesela sürdürülebilir tarım, sürdürülebilir üretim, sürdürülebilir coğrafyalar gibi farklı alanlarda kullanılan bir kavramdır. Faaliyette bulunulan konuya göre sürdürülebilirlik kavramı farklı stratejiler gerektirebileceği için her alan için kabul edilmiş tek bir tanımın yapılması oldukça zordur (Yavuz, 2010: 65). En basit ve ortak ifade ile sürdürülebilirlik günümüz gereksinimlerini karşılarken gelecek nesillerin gereksinim duyacağı sosyoekonomik ve ekolojik kaynakların etkin kullanımının önemini vurgular (Yelkikalan ve Aydın, 2010: 86).

Nesiller boyunca aktarılan bir aile ismi bırakmak aile işletmesi kurmanın arkasındaki en büyük motivasyonlardan biridir. Fakat işletmeyi kurmanın yanında bu işletmeyi sağlıklı bir şekilde yönetip sürdürülebilir kılmak oldukça zordur. Bu işletmelerin varlıklarının devamını etkileyen iç ve dış etkenler vardır. Ülke ve dünya ekonomisindeki gelişmeler, piyasa şartları gibi faktörler dış etkenlerdir (Fındıkçı, 2005). Aile işletmeleri için daha büyük sorun teşkil eden etkenler daha çok iç, işletme içi, etkenlerdir (Dyer, 1988: 37). Bu daha çok aile işletmelerinde duygusal ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Sorun oluşturabilecek iç etkenler; işletmenin kurucuları, işletmenin ve ailenin sosyal sermayesi (Kim ve Aldrich, 2005), aile değerleri, örgütsel yedekleme süreci, örgütsel kültür, gelecek planlaması ve en önemlisi kurumsallaşma sayılabilir (Athanassiou vd., 2002). Her bir faktörün aile işletmesinin sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Kurumsallaşma, “sürdürülebilir başarı için gereken iyi yönetim sistemlerinin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmeleri için yani başka bir deyişle başarılarının sürdürülebilirliği için anahtar iyi yönetim sistemleri uygulamalarıdır. İyi yönetim sistemi, bir işletmenin hedef-

lediği başarıyı elde edebilmesi için uyguladığı yönetim ve kontrol sistemlerinin tamamıdır. Aynı zamanda bütün yönetim kademelerini, karar alma süreç ve mekanizmalarını, iş süreçlerini ve bütün bunlar için gerekli olan alt yapı sistemlerini içinde bulundurur. Yönetişim sistemi kurabilmek için uzun vadeli düşünen ve nesilden nesile geçebilecek kadar başarılı bir işletme ve bir işletme yaratabilmek için de profesyonel bir yönetim anlayışı gereklidir. İşletmenin sürdürülebilir yani hayatta kalmak üzere programlanmış bir sisteme yani yönetime dayalı olması gerekir (Uğur, 2003). İyi yönetim için sadece bir işletme olmaktan çok kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır. Aile işletmeleri yönetim sistemlerini kurarken işletmenin amaçlarına bağlı bir yönetim sistemi kurmak, daha önce yapılan hatalardan öğrenmek, işletmeye ayrı parçalar gibi değil; bütünsel bir açıdan bakmak, bireysel yerine kurumsal yönetimi benimseyip desteklemek zorundadır. Aile işletmelerinde karar verilip kurumsallaşmaya başlanırken bir işletme sistemi ve aile sistemi gereklidir. Bu iki sistem birbirlerinden farklı kriterler barındırır. Aile sisteminde aile bireylerinin rolleri, birbirleri ile ilişkileri, kültürel kabuller ve karar verme süreçleri belirlenir. İşletme sisteminde ise işletmenin misyonu, örgütsel yapı ve kültürü, stratejileri, süreçleri ve teknolojileri belirlenir. Yönetişim sisteminde ise yönetim kurulu, mülkiyetin nasıl dağıldığı, yasal formlar, karar verme süreci ve misyon ve hedefler belirlenir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın ve işletmenin sürdürülebilirliği için bu sistemlerin etkin olarak kurulması çok önemlidir. Aile işletmeleri açısından çevresel faktörler, işletmenin sürdürülebilirliğinin sağlanması için tüm içsel faktörler ile bütünleştirilerek tüm karar alma mekanizmaları ve iş süreçlerine dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu noktada aile ve aile işletmeleri açısından bir sistemi ifade eden kurumsallaşma olgusu çok önemlidir (Karpuzoğlu, 2002).

Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinden kurumsallaşarak günümüze kadar varlığını sürdürüp 4. kuşağa geçebilen işletme sayısı 3'tür. Dünyadaki en eski aile işletmelerine bakıldığında kurumsallaşma sayesinde nesiller boyu varlığını sürdürmüş örnekler vardır. Japon bir inşaat işletmesi olan Kongo Gumi, 578 yılında kurulmuştur ve şu an yönetiminde 40. kuşak yer almaktadır. Bir konaklama işletmesi olan yine Japon Hoshi Ryokan 718 yılında kurulmuştur ve şu an yönetiminde 46. kuşak yer almaktadır. Şarapçılık yapan Fransız Chateau de Goulaine 1000 yılında, zeytinyağı üreten İtalyan Barone Ricasoli şirketi 1114 yılında kurulmuştur ve nesillerdir faaliyetleri devam etmektedir. Bu işletmelerin sürdürülebilirliklerinin arkasındaki ortak özelliğe bakıldığında kurumsallaşabilmiş işletmeler oldukları görülmektedir (Çalışkanel, 2018). Kurumsallaşmanın aile işletmelerine en büyük katkısı, sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır.

Büyümüş ve yıllardır varlıklarını sürdüren aile işletmelerinin ortak politikaları ve felsefeleri olduğu görülmektedir (Darman, 2010). Ortak felsefeleri:

- ✓ Değişime ayak uydurma, geleneksel kalıpların dışına çıkabilme
- ✓ Aile şirketlerinin unsurlarının ortak oluşu, algı farklılıkları
- ✓ Doğru işleyen iletişim ortamı
- ✓ Doğru planlama: iş, liderlik ve kariyer, servet yönetimi, ailenin devamlılığı
- ✓ İşletmeye bağlılık ve sorumluluk

Ortak politikaları:

- ✓ Gereksinim duyulmadan politikaları belirleme
- ✓ Ortak amaçlar, doğru vizyon ve misyon belirleme
- ✓ Süreç-sorun çözümü için birlikte düşünme
- ✓ Gelecek kuşaklara örnek olma

Aile işletmelerinin yönetimindeki başarı ve sürdürülebilirliğin sağlanması için Drucker (1995) bazı önemli noktaların üzerinde durur.:

- ✓ İşletmede çalışan aileye mensup kişiler, aile içinden olmayan çalışanlar kadar çalışkan ve yetkin olmalıdır.
- ✓ Çok küçük ölçekli aile işletmeleri dışındaki işletmeler, önemli görevlere işe hâkim ve sorumluluk sahibi olan profesyonel kişiler yerleştirmelidir.
- ✓ Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan üst yönetim pozisyonlardan birine muhakkak aile içinden olmayan bir profesyonel getirilmelidir.
- ✓ İşletmedeki yönetimin gelecek kuşaklara nasıl devredileceği, aile ve işletme dışından konuya hâkim bir profesyonelin liderliğinde çözümlenmeli ve bu konu ile ilgili muhakkak profesyonel bir danışmanlık alınmalıdır.
- ✓ İşletme aileye değil, aile işletmeye hizmet etmeli anlayışı benimsenmelidir.

Aile işletmelerinin çoğunun hayat döngüsünün kısa olmasının ve karşılaştıkları sorunların çözümü işletme genelinde içselleştirilmiş kurumsallaşma ve bu adımı takip edecek kurumsal yönetimin geçeri. Kurumsal yönetimin aile işletmesinin genelinde uygulanabilmesi için işletmenin içinde bulunduğu durum, bu duruma uygun olarak alınacak aksiyonlar belirlenmeli, uygulanmalı ve işletme içindeki çalışanlar tarafından doğru olarak uygulandığı takip edilmelidir. Doğru uygulama sayesinde aile işletmelerinin sürdürülebilir bir yapılanmaya sahip olabilecekleri

söylenbilir. Kurumsallaşma derecesi yüksek bir aile işletmesinin kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ilkelerini kullanarak uygulaması çok daha kolay olur (Alp ve Kılıç, 2014). Kurumsal yönetim kurumsallaşmanın devamı olarak görülebilir. Darman'a (2012) göre kurumsal yönetim uygulamalarının işletmeler açısından birçok yararı vardır. Bunların en başında sürdürülebilirlik gelmekle birlikte itibar artışı, kriz yönetimi, rekabet edebilme gücü, performans artış gibi yararları vardır.

Sonuç

Kâr amacı güderek kurulan işletmelerin en önemli amaçlarından biri de kar etmenin ve topluma hizmet etmenin dışında sürdürülebilirliktir. Aile işletmelerinin küreselleşen dünyada gün geçtikçe zorlaşan rekabet koşullarında hayatta kalmak için büyümesi ve kâr etmesi, bunu yapabilmek için de kurumsallaşması kaçınılmazdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşma, rekabet ortamını ayak uydurabilme ve yeniden yapılanma işletmenin devamlılığı açısından çok büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple kurumsallaşmanın aile işletmelerinde aile ilişkileri ve yönetim düzeyinde aynı anda kurumsallaşması ile başlaması gerekir.

Hızlı değişen dünyamızda ülke ekonomilerinin itici gücü ve başrol oyuncusu aile işletmeleri, dünyada değişimler yaratırken aynı zamanda dünyada yaşanan değişimlere de açık olup uyum sağlamları çok önemli ve gereklidir. Aile işletmelerinin kültürel ve sosyoekonomik faktörler açısından öneminin anlaşılmasından sonra konu üstüne yapılan çalışmalar artmıştır. Hem ekonomik hem de toplumsal refahın ilerlemesinde almış oldukları rolden dolayı bu işletmelerin sürdürülebilirliği dar anlamda aile, geniş anlamda toplum ve ülkeler açısından çok önemlidir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilirliği üzerine odaklanmış birçok çalışma vardır. Bu işletmelerin hayatta kalıp varlıklarını sürdürebilmeleri için rasyonel düzenlemeler içeren kurumsallaşma oldukça önemlidir. Bu düzenlemeler aile ve işletme arasındaki etkileşimi düzenlemeye yönelik aile anayasası oluşturma, aile meclisi kurma ve stratejik planlama gibi süreçleri içermektedir.

Çevresel faktörlerin, teknolojinin takip etmekte zorlanacak kadar hızlı değiştiği ve geliştiği, yenilikçiliğin bir işletmenin hayatta kalması için çok önemli olduğu, rekabetin sürekli olarak kuvvetlendiği küreselleşen dünyada sınırların kalktığı bu koşullarda aile işletmelerinin büyüebilmeler ve rekabette kalabilmeleri için kurumsallaşmayı ana amaç hâline getirip kurumsallaşmanın sürdürülebilirlik için ne kadar önemli bir faktör olduğunu unutmamaları gerekir. Sürdürülebilirlik konusu, aile işletmeleri için en önemli problemlerden biridir. Aile işletmelerinin

içinde olan bazı yönetsel ve yapısal problemlerin çözümü hem ailenin hem de işletmenin kurumsallaşması yolu ile olabilir. Aile işletmeleri kurumsallaştıkça daha başarılı olacak ve dolayısıyla büyümeleri ve sürdürülebilir olmaları kolaylaşacaktır. Aile işletmelerinin sürdürülebilir olması, devamlılığının sağlanması işletmeyi bir sonraki nesile taşıyacak ve kurumsallaşma ile birlikte de işletmenin sahip olduğu örgüt kültürünü, ilkeleri, kuralları ve değerleri de nesilden nesile taşıyacaktır.

Kaynakça

- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). Kurumsal, Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli. İstanbul: Doğan Yayıncılık, 29.
- Athanassiou, Nicholas, Crittenden, William F., Kelly, Louise M. Ve Marquez, Pedro (2002), "Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm's Top Management Group: Firm Culture, Strategic Vision And Goals, And Firm Performance", *Journal Of World Business*, 37(2), 139-150.
- Aydın, E., (2010). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamalarının Rolü Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Bağlamında Araştırılması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Doktora Tezi
- Bozkurt, R., (2005). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması - 7. Anahtar Dergisi, (194), 15.
- Boonsi F. ve Lars S. (2000). 'Organisations Coping with Their Natural Environment. *International Studies of Management & Organisation*, 30 (1), 53-66.
- Cevher E. (2014). 'Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 32(7), 583-594.
- Çalışkanel, S. Ş. (2018). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması ve Kurumsallaşma Sorunları - Türkiye Genelinde Üretim Yapan Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Darman, M. G. (2010) Kurumsal Yönetimde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Ankara: Türmob Yay. 394) 139-141
- Darman, M. G. (2012) Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Kılavuzu. Ankara: CGS Center Yayınları. 18.
- Debarliev, S., & Janeska-Iliev, A. (2015). Family Business Characteristics and Differences: Some Insights from the Developing Countries, in Challenges of Europe: International Conference Proceedings, 39-60.

- Drucker, P. F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Dyer, W. G. Jr. (1988), "Culture and Continuity in Family Firms", *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 11.
- Fındıkcı, İ. (2005), *Aile Şirketleri*, 4. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Güleş, Hasan K., Arıcıoğlu, Mustafa A. ve Erdirencelebi M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- İbiş, F.Z.E. & Ipek, A. (2020). Sürdürülebilir Aile İşletmesi Modeli: Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi - Journal of Accounting Institute*, 62, 51-62.
- Karpuzoğlu, Ebru, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.72
- Kim, P. H. ve Aldrich, Howard E. (2005). *Social Capital and Entrepreneurship*. Now Publishers Inc., 1(2), 55-104.
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An ahp Approach. *Sustainability*, 10 (1), 2018
- Pazarcık, O. (2004), "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", 1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul: *İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları*. 40, 33-41.
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric Management for a Risk Society, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(1),125-126
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 259-261
- Uğur, Agah.(2003). *Aile Sirketlerinde Kurumsallasma*. ISO Konferans Notları.
- Ungerer, M., ve Mienie, C. (2018). A Family Business Success Map to Enhance the Sustainability of a Multi-Generational Family Business. *International Journal of Family Business And Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Venter E., Merwe S. V. ve Farrington S. (2012). The Impact of Selected Stakeholders on Family Business Continuity and Family Harmony. *Southern African Business Review*, 16(2), 69-96.
- Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sbe Dergisi*, 14 (7), Hatay.
- Yelkikalan, N., & Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Duygusal Sahiplik Algılamasının Rolü ve Önemi: Türkiye'deki Kıdemli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 81-120.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık

Gönül Gül Ekşi

Giriş

Aile hem sosyal bir sistem hem de toplumsal yaşamın önemli bir kurumudur. İşletmeler de aile gibi sosyal bir kurum niteliği taşır ve işletmelerin toplum içindeki ekonomik rolü daha baskındır. Bu iki sosyal sistemin bir araya gelmesiyle oluşan aile işletmeleri de toplumsal yapının içerisindeki önemli bir ekonomik ve sosyal niteliğe sahiptir (Koçel, 2012).

Aile işletmeleri, ülke ekonomileri açısından son derece önemli kabul edilir. Gelişmiş ülkelerin sanayilerine, sosyal ve ekonomik yapılarına, ülke istihdamına katkıları yadsınamayacak derecede büyüktür. Ülkemizde de işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmesi statüsündedir. Ekonomiler üzerinde bu denli önemli olan aile işletmelerinin başarıları ve istikrarı da varlıkları kadar önemlidir.

Aile işletmeleri denilince akla ilk gelen, “kurumsallaşma” sorunudur. Aile işletmelerinin yapısı gereği kurumsallaşamaması sebebiyle ömürleri daha kısa olmaktadır. İşletmelerin kurulma sebepleri arasında sürdürülebilirlik ve uzun ömürlü olma amacı vardır. Bir aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve gelecek nesillere aktarılabilmesi için en önemli faktör kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma kavramı, aile işletmelerine uzun vadede kalıcılık, daha iyi performans çıktıları ve rekabet üstünlüğü sağlayarak geleceğe taşınan bir aile işletmesine katkıda bulunur.

Aile işletmelerinin birbirinden farklı tanımlamaları olmasına rağmen özünde aynı aile üyelerinin ortak bir amaç etrafında toplanarak ailesel değer ve inançları ile kurdukları ekonomik faaliyetler topluluğu olan bir işletme yapısını ifade eder. Aile işletmelerinin ailenin kültürel özelliklerini, değer yargılarını ve tutumlarını yansıtan bir yönetim biçimine sahiptir. Mülkiyet esasları ve yönetsel olarak birbirinden farklılık gösteren aile işletmelerinde çeşitli yönetim kadroları ve bunlara olarak değişiklikler gösteren uygulamalar mevcuttur. Bu kadar farklılığa rağmen aile işletmeleri için en belirgin ortak nokta kurumsallaşmaya olan ihtiyaçlarıdır. Ancak bir aile işletmesinin kurumsallaşma süreci de tıpkı işletme yapısı kadar karmaşık bir süreçtir.

1. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmeleri, ülke ekonomisinin lokomotifi görevi görmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinin varlığı ve devamlılığı hem ülke ekonomileri açısından hem de işletme açısından büyük önem taşır. İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurmak zorundadırlar. Aynı zamanda değişimle beraber varlıklarını sürdürmek, yenilenmek ve kendilerini güncelleyebilmek için kurumsallaşmaya ihtiyaç duyarlar. Bir aile işletmesinin varlığını devam ettirebilmesi ile kurumsallaşması arasında paralel bir ilişki söz konusudur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmeler; çevrelerine ve değişen dünya düzenine, bilimsel ve teknolojik gelişmelere daha kolay ayak uydurabilmektedir.

Gelecek kuşaklara başarılı bir şekilde aktarılabilen, aile işletmelerini kurumsallaşmaya götürecek olan bir adımdır. Kurumsallaşmak isteyen işletmeler için belirli adımlar ve süreçler mevcuttur. Bu nedenle işletmeler kurumsallaşmaya gitme kararı aldıklarında bunu gerçekleştirmeleri için yapılması gerekenler belirlenen yola çıkılmalıdır. Esasında bir işletmenin kurumsallaşması tek başına mümkün olmayabilir. Bu uzun ve zorlu süreçte işletmeler daha çok profesyonel danışmanlık desteği almak zorundadırlar. Kurumsallaşma uzun soluklu bir süreç olduğundan her aşamasında dikkatli ve doğru ilerlemenin sağlanması gerekir.

Kurumsallaşma, Kebeci (2011)'nin tanımına göre: "Bir bireyin aile hayatına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve toplumun birbirleriyle olan münasebetlerine değin bütün sosyal ilişkilerde belli başlı kuralın hâkim olmasıdır." Bir işletmenin aile bireylerinden bağımsız olarak belirli kurallara, standartlara, işletme-iş süreçlerini benimsemesine, değişken çevreye uyum sağlayarak sistem içinde yer almasına, kendini çevresel gelişmelere ayak uyduracak şekilde organizasyon yapısı oluşturmasına, iletişim ve kültürel süreçleriyle bir bütünlük

oluşturarak kurumsal bir kimlik kazanması da kurumsallaşma olarak tanımlanır (Karpuzoğlu, 2001, s. 45).

Kurumsallaşma biçimi, işletmelerin kurumsallaşmaya geçiş sürecinde önceden belirlenen amaçlara ulaşmada en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm personelin dâhil olduğu edilmesiyle belirli kurallara dayanarak herkes tarafından kabul edilen bir çalışma sürecinin ölçütlerinin ve şeklinin belirlenmesi aşamasıdır.

Kurumsallaşma düzeyi, kurumsallaşmanın işletmelerde sistematik olarak nasıl çalışacağını, kalitesini ve uygulanabilirliğini ifade eder. İşletme başarısı, işletmenin belirli dönemlerinde ölçümlenen çıktıların amaçlar, hedefler ve görevler açısından değerlendirilmesidir. Başarı işletmeler açısından işlevsellik başarısı, sonuç açısından çıktı başarısı ve işletmenin yeniliklere uyum başarısı olarak ele alınmaktadır. Toplam işletme başarısı, kurumsallaşma için işletmenin tüm süreçleri yerine getirmesiyle hem örgütsel anlamda hem de örgütsel olmayan başarı ölçütlerinde en yüksek katkıyı sağlamış olmasıdır. Başarı ölçütü işletmenin kendisine koyduğu amaç ve hedeflere belirli bir zaman aralığında çıktıları değerlendirip karşılaştırma yapmasıyla ölçülebilen bir kurumsallaşma kriteridir. Aile işletmelerinde işletmeyi kuran kurucu girişimci, işletmeye sonradan dâhil olan sonraki girişimci ve bu kişilerin hem yönetimle hem de birbiriyle olan ilişkileri kurumsallaşma sürecinde ele alınır. Bu ilişkiler belirli bir sistematik çerçevede olması için de kriterler belirlenir. Kurumsallaşma süreci içinde bu ilişkilerin yönü açıkça ifade edilir (Ak, 2010).

1.1. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Nedenleri

Aile işletmeleri çeşitli tanımlamalarda ifade edildiği gibi aile üyelerinden oluşan bir girişimcilik faaliyeti olarak bir yatırım veya faaliyetler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Bir aile işletmesinde esas olan, sahipliğin çoğunluğunun veya kontrolünün bir ailede olması şeklinde bir işletme yapısı olabileceği gibi iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimiyle de kurulmuş bir işletmeden söz etmek mümkündür (Rosenblatt vd., 1990).

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında itici güç olan bazı faktörler vardır. Aile işletmelerinde güç odakları aile, hissedarlar, çalışanlar ve yöneticilerdir. Bu güç odaklarının ortak noktası aile-işletme-mülkiyet üçlüsünden oluşan yönetim sistemidir. Aile ile işletme arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişki işletmenin tüm yapısal ve işlevsel faaliyetlerine etki eder. Bu ilişkiler zamanla işletmede bazı sorunlara yol açar. Aile içindeki sorunların işletmeyi etkilemesi, yönetsel

sorunlar, mülkiyet sorunları, rollerin paylaşılması veya rol çatışmaları, ailenin değişken ve dinamik yapısı gibi pek çok sorun ortaya çıkmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonunda temel olarak esas çıkış noktası kurumsallaşamama olarak ortaya konmaktadır.

Kurumsallaşma sürecine girebilmesi için aile işletmelerinde ayrıca yapılması gereken başka işler de vardır. Bunlar (Akdarı, 2012):

- Ailenin yönetim ile aile konularını net bir şekilde birbirinden ayırabilmesi gerekir.
- Aile konseyinin kurulması ve profesyonel olarak bu konseyin yönetilmesi şarttır.
- Aile ve işletme hakkında her türlü bilginin açıkça belirtildiği ve aile ile işletmenin geleceğinin belirlendiği bir aile anayasasının varlığı söz konusudur.

Temelde bu süreçlere ek olarak aşağıdaki konular da dikkate alınması önemlidir. Kurumsallaşma gerekleri olarak sıralamak gerekirse:

- Sürdürülebilirlik
- Süreklilik
- Kârlılıkta artış
- Rekabet avantajı
- Performans göstergelerinde artış
- Kültürel aktarımın sağlanabilmesi
- Örgüt kültürünün oluşturulması
- Disipline ve istikrarlı bir yönetim sistemi
- Güçlü bir finansal yapı
- Daha denetlenebilir bir yönetim hiyerarşisi
- Değişime ve yeniliklere daha kolay uyum sağlayabilme
- Aile işletmelerinin saydamlığı
- Tutarlılık
- İşlevsel başarı

- Yetki-sorumluluk başarısı
- Hukuksal anlamda güçlü olma
- Hukuki süreçlerde sistematik çözümler üretebilme
- Profesyonelleşme ile uzmanlık başarısı
- Gelecek nesilleri değerlendirebilme başarısı
- Aile anayasasının getirdiği yazılı kurallar bütünü ile sistematik yönetim sistemi
- Etkin bir bilgi sistemi
- Güçlü bir işletme içi ve dışında iletişim mekanizmasının varlığı

1.2. Kurumsallaşma Kriterleri

Bir işletmenin kurumsal olup olmadığını belirlemek için evrensel kriterler vardır (Aylan ve Koç, 2017). Kurumsallaşma sürecinde hem iç denetim sistemi hem de danışmanlık desteği ile sürecin tamamlanması ve devamının sağlanması mümkündür.

İşletmelerdeki kurumsallaşmaların göstergelerini sıralamak gerekirse

- İşletmeye özgü bir aile anayasasının olması
- Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlandığı formel bir örgüt yapısı
- Stratejik planlama süreci
- İşletmenin profesyonelleşmesi
- Yetki devri
- Yetkilendirme mekanizması
- Yönetim tarzının belirgin olması
- Yönetime katılım
- Karar alma şekillerinin sistematik ve şeffaf olması
- Etkili bir iletişim sisteminin varlığı
- Hesap verebilirlik

İşletmeler kurumsallaşmaya giderken iki farklı süreç izlerler. Bunlardan ilki aile işletmelerinde işletme içerisinde yer alan profesyonellerle yöneticiler birlikte çalışarak aile anayasası oluşturma sürecidir. İkinci olarak işletmelerin danışmanlık hizmeti olarak kurumsallaşma süreçlerini tamamlamalarıdır. Başta aile anayasasının hazırlanması aşamasında ve sonrasında işletmenin kurumsallaşma ile ilgili bütün süreçlerinde danışmanlık olarak ilerlemeleri mümkündür.

İşletmeler kurumsallaşma sürecinde hangi kriterler için danışmanlık almalıdır?

- Aile anayasasının hazırlanması aşamasında
- Profesyonelleşme sürecinde
- Formel bir örgüt yapısının kurulmasında
- Yetki devri süreçlerinin yürütülmesinde
- Stratejik planlama sürecinde kurumsallaşmaya yönelik uygulamalarda
- Yönetime katılımın şeklinin ve yönetilmesi süreçlerinde
- Karar alma süreçlerinde kurumsal yapıya uygunlukta
- İşletme içinde etkili bir iletişim ağı yapısı oluşturma süreçlerinde
- İç denetim faaliyetlerinde kurumsal yapıya uygunluğun yönetilmesi ve denetlenmesinde danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak mümkündür.

1.3. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Bileşenleri

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde bazı temel bileşenlere bakılarak saptamalar yapılmaktadır. Bu göstergeler:

- Formelleşme
- Profesyonelleşme
- Sosyal sorumluluk düzeyi
- Örgütsel tutarlılık
- İşletmenin özerkliği
- İşletmenin şeffaflık ilkesi

Formelleşme, örgütsel yapının işleyişinde eylemlerin, ilişkilerin, görevlerin tanımlanması, yetki ve sorumlulukların yazılı kurallar bütünü hâline getirilmesidir (Wallace, 1995, s. 228). Formelleşme, örgütleri bireysel yapılardan uzaklaştırarak kurallara bağlı bir hâle dönüştürür. Özellikle aile işletmelerinde çalışanlara yol gösterir ve örgütsel istikrar sağlar (Staggenbarg, 1988).

Profesyonelleşme bir işin en az hata ile yapılması veya en ince ayrıntılarına kadar kavramayı gerektiren bir uzmanlık alanı demektir. Profesyonellikte en önemli kıstas, işi en mükemmel hâle getirmektir (Gökçora, 2006). İşletmenin profesyonelleşmesi ise yönetime yönetimde profesyonel kişilerin bulunması, işletmede var olan iklimin profesyonel çalışanlar için uygun hâle getirilmesi ve işletmenin dış çevresinde de profesyonel ilişkiler kurmasını ifade eder. İşlemlerin profesyonel özellik kazanması bünyesine çalışan profesyonel kişilerin oranının yüksek olmasıyla mümkündür. Bu da işletme için kurumsallaşma kriteri olarak önemli bir göstergedir (Kostova, 1999).

Sosyal sorumluluk örgütlerin kendi menfaatlerini koruma çabasının yanı sıra toplumun refah düzeyini artırmak için çaba harcaması anlamına gelmektedir. Ekonomik faaliyetlerin beraberinde işletmeler, çeşitli sosyal faaliyetlerle de kurumsallaşma sürecine katkı sağlayabilir ve sosyal aktivitelerle kurumsal kimliklerini koruyabilirler (Karabacak, 1993, s. 100).

Tutarlılık, örgütler için verdiği sözü yerine getirme, misyon ve eylemler arasında uyumun sağlanması, parçanın bütünü yansıması olarak tanımlanabilir. İşletmenin kurumsallaşma sürecinde tutarlılıkları arttıkça meşruluk göstergeleri de artmaktadır. Buna bağlı olarak meşrulaşan örgütler kurumsallaşabilmektedir (Deephouse, 1996). Tutarlılık örgütler için içsel ve dışsal açılardan ele alınır.

Özerklik işletmelerin kendilerine has özellikleri ile ayırt edilebilir olmaları, yeterlilik ve faaliyetleriyle kendine özgümlüklerini göstermeleridir. Bir işletmeyi benzer diğer işletmelerden ayıran en belirgin özellik kurumsal kimliğidir. Kurumsal kimlik; bir örgütün amaçları, hedefleri, müşterileri, çalışanları ve sahip olduğu bütün yöntemlerinin birleşiminden oluşan tek bir güçtür (Selznick, 1996, s. 270).

Şeffaflık ilkesini Özdemir (2010) “ticari sır dışında işletme ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve eksiksiz biçimde kamuoyuna duyurulması” olarak tanımlamaktadır. Kurumsallaşmanın en önemli ilkelerinden biri şeffaflıktır ve iç denetim mekanizması açısından denetlenebilirliği sağlar.

Kurumsallaşma; toplumsal yapı, değerler, kurumun sorumlulukları, toplumsal düşüncesi ve hareketleri doğrultusunda yasa özelliğinde bir statünün kazanılması

sürecidir (Özgener, 2000). Kurumsallaşmak için çevresel faktörlere uyum sağlayabilen işletme hedeflerinin, örgütsel yapıların, personel özelliklerinin, teknolojik gelişmelerin ve iş yapış şekillerinin değişime uyum sağlaması ile mümkündür. Bu uyum için örgütsel yapı içinde gerekli faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Karpuzoğlu, 2002):

- İşletmenin kanunen tanınması
- İşletme varlığının sürekli kılınması
- Bireysel ve örgütsel amaçlar arasında uyum sağlanması
- Kurumsal kimlik kazanma

2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Danışmanlık

Aile işletmesinin kurulma sebepleri ailenin geçimini sağlamak, işletmenin kâr etmesi, ailenin kendi işinin patronu olmak istemesi, çevresinden kabul görmek, ailenin geleceğini güvenceye almak, aile mirası olarak bir işletme bırakmak ve ailenin ismini yaşatmak gibi amaçlardan oluşmaktadır (Fındıkcı, 2005). Bu sebeplerle kurulan aile işletmelerinin genel amaçları arasında ülke ekonomisine katkı sağlamayıp istihdam yaratmaktır. Aile işletmelerinin varlığını sürdürme çabası ise her işletmenin en temel amacıdır.

Aile işletmelerinin yaşam süreleri incelendiğinde çok az işletmenin ikinci veya üçüncü kuşağa aktarıldığı görülmektedir. Ülke ekonomilerine büyük oranda katkı sağlayan aile işletmeleri daha çok aile içi çatışmalar ve sorunlarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu nedenle pek çok aile işletmesi yaşam evresinde doyum noktasına bile ulaşmadan faaliyetlerine sonlandırma aşamasına gelmektedirler. Aile işletmelerinin gerçek başarısı aile ilişkilerinin işletme ilişkileriyle birbirine karıştırılmadan ve kurumsal bir kimlikte sağlanmaktadır. Kurumsallaşma aile olmanın getirdiği duygusal nitelikleri ortadan kaldırarak aile işletmelerine beraberinde aile anayasası ile yazılı kuralları olan bir kurum olma özelliği kazandırmaktadır (Ak, 2010).

Yönetimde danışmanlık konusu işletmeler için kurumsal yapıya geçişte önem kanmaktadır. Her türlü işletme ve kuruluşa uygulanabilen bir işletme ve yönetim danışmanlığı olan organizasyon dizimleri ile işletmelere karar alma süreçlerinde yol göstermek mümkündür. Zararsızoğlu; “Organizasyon dizimleri aile işletmeleri için biçilmiş kaftan, kurumlar için ise tamamlayıcı bir role sahiptir.” şeklinde ifade etmektedir. Bu yöntem ilk olarak Dr. Gunthard Weber

tarafından uygulanmıştır. Weber'in öncülük ettiği organizasyon dizimleri tekniği ile zamanla etkili bir işletme ve yönetimde danışmanlık yapmaya olanak sağlayan bir teknik olmuştur (TSDEki Dergisi, 2014).

Organizasyon dizimi tekniği, kuruluşun ve takımın haritasını çıkarmada ve modelleme yapmak için kullanılan bir yöntemdir. Bir iyileştirme süreci özelliğinden dolayı aile dizimlerine göre duygusallıktan daha uzak yapıdadır. Daha çok somut sorunlar üzerine çalışır. Sorunlara doğrudan çözüm bulmak yerine işletmeyi çözüme ulaştıracak yolların haritalarını gösterir. Burada çözümü bulmak ve uygulamak sadece organizasyonda karar mekanizmasının görevidir (Zararsızoğlu, 2010-2014). Bu teknik, örgüte kurumsal süreçlerde yol gösterici danışmanlık yapmaya olanak sağlar.

Weber, organizasyon dizimiyle iç resmi dışarıdan görünür hâle getirebilen ve dıştan bakmayı sağlayan bir sistem hâle dönüştüğünü ifade etmektedir. Örgüte dışarıdan bakmak, onu yönlendiren iç düşüncelerin açıkça görülmesini sağlar. Dış resim içe aktarılınca içeride değişimi sağlamak daha çok olanaklı hâle dönüşmektedir (Weber, 2011).

Aile-organizasyon dizimi açısından aile işletmeleri ele alındığında aile ve iş ilişkilerinin birbirine karıştığı bir sarmal yapı görülmektedir. Aile bireylerinin rol çatışmaları, bu bireylerin birlikte çalışma zorunluluğu ya da aile ilişkilerinin iş ilişkilerinden ayırt edilememesi durumları daha karmaşık ilişkilere sebep olmaktadır. Bu sarmal ve karışık ilişkiler, aile işletmelerinin yıkımına sebep olan unsurların başında sayılmaktadır. Weber, "Aile şirketlerinde, ailenin en önemli üyesi şirkettir, aile bireyleri şirketten sonra gelir." sözü ile aileselliğin önüne aile işletmesinin bütüncül değerlerini koymaktadır. Bu aileyi ikinci plana atana bir bakış açısı olmasına rağmen aile ve iş süreçleri arasındaki sıkışmış döngülerin çözümü için mutlak bir yoldur. Bu durumda yapılması gereken şey; aile işletmelerinin danışmanlık alarak işletmenin gelecek nesillere devredilmesinde, sürdürülebilirliğin sağlanmasında ve ekonomik faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde kurumsallaşma süreçlerini tamamlaması olmalıdır.

Aile işletmelerine danışmanlık yapmak için uzman kişilerden oluşan bir profesyonel ekibin olması gerekir. Bu profesyonel kişiler dağınık hâle bulunan işletme yapı ve süreçlerini analiz ederek durum değerlendirmesi ile yola çıkarlar. İlk olarak kurucu aile bireyleri veya işletme sahipliği olan kişilerle tek tek görüşmeler yapılarak sorunların neler olduğu belirlenir. Tespit edilen sorunlar ve altında yatan sebeplerin bulunması bir sonraki adımlar için danışmanlara yol gösterir. Burada asıl amaç, aile işletmesini aile ile işleten arasında kalmaktan kurtararak

işletmeye haritalarla yol göstermektir. Danışmanlık etmek için analiz raporları ile yol haritaları hazırlanır. Her aile işletmesinin kendine has dinamik yapısı da korunmaya çalışılır. Çünkü aile işletmesini özel kılan bu kendine özgü kültürel değer ve bağlı oldukları gelenekleridir.

Danışman yapılırken aile ve işletmenin sınırlarının iş anlamında birbirinden net olarak ayrılması gerekmektedir. Analiz aşamasından ve haritalama modelinden sonra kurumsallaşmanın gerekleri üzerinde çalışmalar yapılır. Özellikle her bir kurumsallaşma ilkesine yönelik adımlar ve süreçler belirlenir. İşletmelerin danışmanlık almadaki en büyük desteği, bu süreçlerin daha objektif bir yaklaşımla yürütülmesidir. Kurumsal bir yapının oluşması için aile ve işletme adına belirli bir yol izlenmesi gerekir ki bu da zaman alan bir süreçtir. Stratejik planların yapılması, örgütün formal bir yapıya dönüşmesinin planlanması, tutarlı, kendine has ve şeffaf bir yönetim biçiminin belirlenmesi gerekir. Kurumsallaşma için gerekli olan adımlar yerine getirilip süreç tamamlandığında işletmenin kurumsal kimlik kazanmasıyla danışmanlık hizmetinin bitmesi mümkündür. Ancak işletmede kurumsal yapının sürdürülebilmesi için her zaman profesyonel bir yönetim sisteminin varlığına ihtiyaç vardır. Bu nedenle işletmelerin kurumsallaşma dönemlerinde de danışman desteği ile yola devam etmeleri sağlanabilir.

Sonuç

Aile işletmelerinde görünmeyen bir dinamiğe sahip olan aile ve işletme arasındaki ilişkilerdir. Bu ilişkilerin boyutları, işletmeleri ayakta tutarken bir yandan da onların yıkımına sebep olduğu bilinmektedir. Bu nedenle aile işletmeleri için kurumsallaşmanın bir zorunluluk olduğu bilinmelidir. Kuşaktan kuşağa aktarılabilen bir aile işletmesi beklentisi işletmenin kurumsal kimlik kazanmasıyla sağlanabilmektedir. Kurumsallaşma uzun ve zorlu bir süreç olsa da işletmelerin devamlılığı ve gelecek nesillere devredilebilmesi için alınması gereken önemli bir karardır. Burada asıl önemli olan kurumsallaşma süreci ve bu süreçte kimlerle yolda yürüneceğinin planlanması da sürecin bir parçasıdır.

Aile işletmelerine kurumsallaşma sürecinde danışmanlık yapmak başlı başına bir iş sürecidir. Uzmanlar ve profesyonel yöneticilerden oluşan bir ekip çalışması ile sağlanan danışman desteği aile işletmeleri için pek çok sorunun çözümünde etkili bir yoldur. Çatışmaların çözümünde, rollerin açıkça belirlenmesinde, işletmenin her türlü faaliyetlerinin planlanmasında, rekabet edebilmesinde, çevresinden kabul görmesinde, aile içi ve işletme arasında dengenin kurulmasında, ailenin kültürel mirasının aktarımında ve daha da önemlisi işletmesinin varlığını kurumsal

olarak devam ettirmesinde danışmanlığın etkin bir rolü olduğunu açıkça söylemekte fayda vardır. Her işletmede farklı süreçlerden geçen kurumsallaşma yolculuğu danışmanlık olarak daha yürünesi bir yol haline getirilmektedir.

Kaynakça

- Ak, Bihter G. (2010). “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi.
- Akdarı, Burcu (2012), “Aile İşletmeleri Kongresi İçin”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, s. 145-148, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Alyan, S. , Koç, H. (2017). “İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/2, s. 564-585.
- Bozkurt, Ö Ve Bozkurt, İ. (2010). Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profiline Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği, *Karaelmas Üniversitesi 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, s. 61-67.
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate? *Academy of Management Journal*, 39(4), s. 1024-1039.
- Fındıkcı, İ . (2005). *Aile Şirketleri*, İstanbul.
- Gökçora, İ. H. (2005). Profesyonelliğe Saygı, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 5 (3), ss. 4-9.
- Karabacak, E. (1993). Medyanın Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi, (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi 1993), Konya.
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), s. 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2001), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma* (2. B.), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma*. İstanbul: İkinci Adam Yayınları.
- Koçel, T. (2012), “Uzun Ömürlü-Köklü İşletme Ödülü”, *5. Aile İşletmeleri Kongresi: Kongre Kitabı*, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, No. 169.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: Acontextual Perspective, *The Academy of Management Review*, 24 (2), s. 308-324.

- Özdemir, L. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi: Van İli Örneği, İnönü Üniversitesi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü Kongresi*.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller, *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), s. 107-131.
- Özgener, Ş. (2000). Organizasyonlarda İş Ahlakının Kurumsallaştırılması, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16 (1), ss. 309-324.
- Rosenblatt, P.C. (1990). The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm, *Sanfransisco: Jossey Bass Publishers*.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”, *Administrative Science Quarterly*, 41(2), s. 270-277.
- Sözbiçen, G. (2012). Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama. Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.
- Staggenborg, S. (1988). The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-Choice Movement, *American Sociological Review*, 53(4), s. 585-606.
- TSDE (Türkiye Sistem Dizimleri Enstitüsü), www.tsde.org, Erişim, Mart 2021
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), s. 228-255.
- Weber, G. (2011), “9-11 Aralık Tarihleri Arasında Düzenlenen Organizasyon Dizimleri konulu Seminer”, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. Ve Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21, s. 497-507.
- Zararsızoğlu, Mehmet (2010 - 2014), Türkiye Sistem Dizimleri Enstitüsü(TSDE), *Sistem Dizimleri Eğitim Notları*, İstanbul.
- Zararsızoğlu, Mehmet (2010), “Ruhsal Gelişim Psikoterapisi Hizmetindeki Aile Dizimleri”, *Makale*, İstanbul.

Aile Kurumsallaşmasında Örnek Olaylar

Demet Özcan

Giriş

Gelişmiş ekonomilerin ve gelişmekte olan ekonomilerin temel yapı taşı olan aile işletmeleri nesilden nesile sürdürülebilirliklerinde yaşanan sorunlar nedeniyle pek çok araştırmada mercek altına alınmış ve bu noktada kurumsallaşmanın öneminin altı çizilmiştir. Tanımı gereği aile işletmeleri aile üyelerinin yönetim kademelerinde bulunduğu işletmelerdir (Karavardar, 2011: 158). Dolayısıyla aile işletmelerinde aile ve işletme çıkarları iç içedir. İşletme sürdürülebilirliği açısından aile ve işletme arasında yönetilmesi gereken bir denge söz konusudur. Bu denge de çift taraflı kurumsallaşmanın sağlanmasıyla yani hem işletmenin kurumsallaşması hem de ailenin kurumsallaşması ile mümkündür. Bu çalışma, aile kurumsallaşmasını sağlayan mekanizmaların, işleyişlerinin ve bu noktada yaşanabilecek örnek olayların belirlenmesi amacını gütmektedir. Amaca yönelik aile işletmeleri, aile kurumsallaşması, kurumsallaşma üçgeninde İngilizce ve Türkçe süreli yayınlar ve doktora tezleri taranmış ve toplam 123 çalışma inceleme için seçilmiştir.

Çalışma nitel olarak tasarlanmış ve başarılı bir aile kurumsallaşması için yapılması gerekenler niteliksel bir araştırma deseni olarak betimsel araştırma yöntemi ile incelenmiş; konuya özel ana temalar aile anayasası, aile meclisi, aile bireylerinin yetiştirilmesi, devir planının yapılması, yönetim kurulu ve yönetim kurullarında dışarıdan üye bulundurulması ve bu mekanizma ve süreçlerin başarısını varlığı ve yokluğu ile olumlu veya olumsuz olarak etkileyen

aile içi çatışmalar şeklinde sunulmuş, aile kurumsallaşmasının başarılı bir şekilde temini için bu ana temalar bağlamında adım adım nelerin yapılması gerektiği vurgulanmış ve yapılamaması durumunda da karşılaşılabilecek riskler dile getirilmiştir. Çalışma yine nitel araştırma yöntemlerinden bir örnek olay incelemesi ile desteklenmiştir. Aile kurumsallaşması süreç çalışmasını henüz tamamlamış ülkemizin ilk 500 ihracatçısı arasında yer alan aile şirketlerinden birinin 3. kuşak üyesi ile aile anayasası, aile meclisi, aile bireylerinin yetiştirilmesi, devir planı, yönetim kurulu yapısı ve aile içi çatışmaları konusunda derinlemesine görüşme yapılarak örnek olay çerçevesinde yaşanan deneyimlerin detaylı tarifi ile bu öğelerin derinlemesine anlaşılması sağlanmaya çalışılmıştır.

1. Literatür İncelemesi

Ülkemizdeki işletmelerin çoğunluğu, aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin yapısı ve işletme yapısı arasında yaşanan karmaşa ise günümüzün hızla değişen çevre koşullarına uyumu zorlaştırmakta ve aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini riske sokmaktadır. Bu noktada kurumsallaşma, sürdürülebilirliğin sağlanması açısından aile işletmeleri için önemli bir araçtır.

İşletme kurumsallaşması işletmenin örgütsel olarak sistematik bir şekilde yapılandırılması, bireylerin kurallarından çok belirli standart ve prosedürlere göre işletilmesi, işletmenin ve ailenin dış çevre koşullarına adaptasyonu olarak tanımlanmıştır (Baraz, 2006:124, Fındıkçı, 2007: 86, Karpuzoğlu, 2004: 72, Tetik ve Uluyol, 2005: 20'den akt: Çakıcı ve Özer, 2008: 42).

Apaydın ise işletme kurumsallaşmasını “örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve uyumluluk elde etmek için kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşıp değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması” olarak tanımlamıştır (Apaydın, 2007: 4'ten akt: Tavşancı, 2009: 14).

Aile işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlayabilecek bir araç olan işletme kurumsallaşmasının yanında aile ilişkilerinin kurumsallaşması da ailenin işletme ve dış çevre koşullarına uyumunun sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Aile işletmesinin Shanker ve Astrachan (1996) tanımlamasında esas alınacak kriterler; “işletmenin mülkiyetinin aileye ait olma oranı, işletmenin mevcut yönetiminin

ailenin elinde bulunması, oy kontrolü, işletmenin kurucu veya kurucularının aile üyelerinden olması ve farklı jenerasyonların aktif olarak yönetimde yer alması” şeklinde sıralanmıştır (Gözen, 2018: 20). Dolayısıyla aile içi farklı aile üyeleri arasındaki çıkar çatışmaları, nesilden nesile devirlerde yaşanan sorunlar ve bu sorunların aile işletmesine yansımaları da sürdürülebilirliği riske sokan temel faktörlerdir. Bu bağlamda aile ilişkilerinin aile anayasası oluşturularak aile meclisi aracılığı ile aile içi iletişimin artırılmasıyla, aile içi çatışma yönetim sistematizmasının oluşturulmasıyla ve hissedarlar sözleşmesiyle kurumsallaşmasının sağlanması da aile işletmesinin sürdürülebilirliğini destekleyecektir (Kırım, 2007:11’den akt: Güleş ve diğ., 2013: 282).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin aynı zamanda işletmenin yönetici pozisyonlarında görev alması nedeniyle aile ve işletme kesişiminde belirli çıkar çatışmaları yaşanabilmektedir. Bu noktada aile işletmesinin sürdürülebilirliğini sağlayabilecek unsurlardan biri de kurumsallaşmadır. Sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletme kadar, ailenin kurumsallaşması da aile işletmesinin doğası gereği güçlü ve zayıf yönlerinin bilinçli bir şekilde yönetilmesi açısından ve zayıf yönlerinin aile kurumsallaşması ile bertaraf edilmesi açısından önemlidir. Yolaç ve Doğan (2011: 87), aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerini şöyle tanımlamışlardır:

Güçlü Yönler	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">• Uzun dönemli bakış açısı	<ul style="list-style-type: none">• Sermaye piyasalarına sınırlı erişim büyümeyi kısıtlayabilir.
<ul style="list-style-type: none">• Daha fazla hareket serbestisi<ul style="list-style-type: none">- Borsanın baskısı düşük veya hiç yok.- Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok.	<ul style="list-style-type: none">• Karmaşık örgüt yapısı<ul style="list-style-type: none">- Dağınık yapı- Belirsiz görev dağılımı
<ul style="list-style-type: none">• Gurur kaynağı olarak aile kültürü<ul style="list-style-type: none">- İstikrar- Güçlü özdeşleşme/bağlılık/motivasyon- Liderlikte süreklilik	<ul style="list-style-type: none">• Akraba kayırma<ul style="list-style-type: none">- Yeteneksiz aile üyelerinin yönetici olmasına müsamaha gösterilmesi- Eşit olmayan ödül sistemi
<ul style="list-style-type: none">• Zor dönemlerde daha fazla esneklik<ul style="list-style-type: none">- Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği	<ul style="list-style-type: none">• Şımarık çocuk sendromu
<ul style="list-style-type: none">• Daha az bürokratik ve kişisel<ul style="list-style-type: none">- Daha fazla esneklik- Daha hızlı karar alma	<ul style="list-style-type: none">• Aile içi çatışma<ul style="list-style-type: none">- Aile içindeki tartışmaların iş ortamına taşınması

Güçlü Yönler	Zayıf Yönleri
<ul style="list-style-type: none">Finansal çıkarlar<ul style="list-style-type: none">Büyük başarı kazanma olanağı	<ul style="list-style-type: none">Babaerkil/otokratik kurallar<ul style="list-style-type: none">Değişime dirençGizlilikBağımlı kişiliklerin çekiciliği
<ul style="list-style-type: none">İş bilgisi<ul style="list-style-type: none">Aile üyeleri için erken başlayan eğitim	<ul style="list-style-type: none">Finansal zorluklar<ul style="list-style-type: none">Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir.İşletmeye katkı ve ücret arasındaki dengesizlik
	<ul style="list-style-type: none">Vekalette yaşanan sorunlar

Kaynak: (Kets de Vries, 1993: 61'den akt: Yolaç ve Doğan, 2011: 87)

Burada ortaya konulan akraba kayırma, vekâlette yaşanan sorunlar, şımarık çocuk sendromu gibi zayıf yönler incelendiğinde aslında bilinçli bir yaklaşımla aile anayasası, aile meclisi ve benzeri uygulamalar ile etkisi azaltılabilecek yönler olduğu görülmektedir. Örgüt yapısı ve finansal boyutlar ile ilgili yönlerde de işletme kurumsallaşmasının sağlanmasıyla aile işletmesi sürdürülebilirliği temin edilecektir. Ülkemiz aile işletmeleri arasında hem işletme hem de aile kurumsallaşması açısından diğer aile işletmelerine örnek olabilecek kurumsallaşma seviyesine gelmiş işletmeler olduğu gibi bu bağlamda oldukça olumsuz örnekler olduğu da bilinmektedir. Zira “Birinci neslin kurduğu aile işletmelerinin sadece yüzde 30’u ikinci nesle devredilirken, üçüncü kuşağa devredilebilenler sadece yüzde 3 düzeyinde kalmaktadır. Türkiye geneline yönelik aile işletmeleri çalışmalarında da aşağı yukarı aynı bulgulara ve sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.” (Peksaygılı & Tutan, 2015: 6432-6433). Bu bölümde, ülkemizdeki aile işletmelerinin ve ilgili ailelerinin kurumsallaşmasına yönelik örnek olaylar literatür incelemesi sonucu belirlenen aile anayasası, aile meclisi, aile bireylerinin yetiştirilmesi, devir planının yapılması, yönetim kurulu ve yönetim kurullarında dışarıdan üye bulundurulması ve aile içi çatışmalar ana temaları bazında incelenecektir.

Aile kurumsallaşması ailede yaşanabilecek olayların işletmeye olumsuz etkilerini en aza indirmek adına aile işletmesini koruyucu bir araç olarak düşünülebilir. Bu noktada kurucunun tutuculuk durumu ve yeni kuşak aile üyelerinin yetiştirilme sürecindeki yanlış politikalar nedeniyle devir sürecinde yaşanan sorunlar, kalabalık aile sendromu, çok ortaklı aile işletmesi, aile içi uyumsuzluk, sefelin devralmaya hazırlanma sürecinde yaşanan sıkıntıların (Alayoğlu, 2010: 141) işletmeye olumsuz yansımaları aile işletmesini riske sokan faktörlerdir.

Aile anayasası, aile meclisi ile aile kurumsallaşması sağlanabilir. Aile üyeleri için aile anayasası ile ortak bir paydada buluşmak önemli bir araçtır ki bu konuda karar verebilmiş olmak aile için kurumsallaşma yolunda atılmış önemli bir adımdır. Aile anayasası oluşturma kararının arkasındaki temel amaç kurum işleyişini belirli bir düzenle yürütmektir (Onay Özkaya & Muter Şengül, 2006: 112). Zira aile işletmelerindeki aile ve işletme geçişkenliği nedeniyle ailenin işletme stratejilerine uyumu, işletmenin işleyişinin ne kadar düzenli olacağını etkileyen bir faktördür.

Kuşaklar arası sağlıklı bir iletişim ve çatışma yönetimi, sürdürülebilirlik ve örgüt kültürünün doğru yapılandırılması açısından aile anayasası ve aile meclisinin kurumsallaşma için ilham kaynağı olduğu gözlenmektedir (Arıcıoğlu ve diğerleri, 2017: 64).

2. Aile Anayasası

Aile anayasası aile ve şirketin karşılıklı ilişkilerini şirkete ve aileye özgü, sürdürülebilir belirli kurallara bağlayarak düzenleyen bir metindir. Aile anayasasının şirket ve aile kültürünü içselleştirerek esas olarak aile fertlerinin katkılarıyla, adım adım ve alanda deneyimli danışman ve profesyonellerin desteğiyle hazırlanması ilgili aile anayasasının aile işletmesinin sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilecek bir araç olabilmesi için önemlidir.

Aile anayasası, ailenin vizyonu ve misyonu, aile üyelerinin kimler olduğunu, yönetim kurulu yapısını ve yönetim organlarını, aile üyeleri için atanabilme koşullarını ve atanırlarsa tanınacak olanakları ve eğitim politikalarını, onların şirket profesyonelleri ile olan ilişkilerini, kâr payı dağıtımını, aile içi iletişim kurallarını, toplantı kurallarını ve toplantı çeşitlerini, çatışma yönetimi için izlenilecek çözüm yollarını kapsar (Baykut, 2021). Karpuzoğlu aile anayasasını hazırlama süreç adımlarını temel olarak şöyle tanımlamıştır: Aile anayasası ihtiyaç tespiti, aile meclisi üyelerinin seçim yönteminin ve seçim kriterlerinin belirlenmesi, aile meclisinin oluşturulması, aile meclisi amacının belirlenmesi, aile misyonunun belirlenmesi, ailenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti, aile anayasası kapsamının belirlenmesi ve taslağının hazırlanması, üzerinde tartışılarak uygulamayı teşvik edici sistemlerle yaptırımların ve disiplin sisteminin geliştirilmesiyle nihai hale getirilmesi olarak tanımlamıştır (Karpuzoğlu, 2004: 166'dan akt: Güleş ve diğ., 2013: 284). Aile anayasasının oluşturulma sürecinde aile meclisinin de varlığı temel bir adımdır.

Aile anayasası, aile içi ortak akılla ortaya konulan kuralları (çatışmayı engelleyecek kurallar, eğitim olanakları ve şartları, hisse dağılımı, vefat durumunda

yapılacaklar vb.) ile aile içi çatışmaları önleyen ve sorunların yönetimini sağlayan bir kurallar bütünüdür. İşletmeye yansımaları olası olumsuz durumları engellemesi açısından da önemlidir. Bu noktada aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için bir anayasa oluşturma kararı alması ve ilk adımları atması da önemli bir gelişmedir. Bu süreç tüm aile üyelerinin zamanını ve emeğini gerektiren bir süreçtir ve ailenin süreç boyunca göstereceği kararlılık aile kurumsallaşması için önemli bir yatırımdır.

3. Aile Meclisi

Aile meclisi aile üyelerinden oluşan bir meclistir ve yeni neslin işletmenin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşması için yetiştirilmesi ve geliştirilmesi ve bu şekilde işletme çıkarlarının ve aile çıkarlarının ortak şekilde buluşturulmasını amaçlar. “Aile konseyi, danışmanların da desteğiyle, işletmenin misyonunu, değerlerini ve gelecek kuşaktaki gelişme planını, aile üyelerinin işletmeye dâhil olma sürecini ve şartlarını, sahiplik ve transfer politikalarını; işletmeyi yönetecek kişileri, karar alma yöntemlerini, işletmede çalışan ve çalışmayan aile üyelerinin finansal getirilerini belirlemelidir.” (Karabulut, 2008: 655-656)

Aile kurumsallaşma süreci örnek olarak incelenen ülkemizin ilk 500 ihracatçısından B aile şirketinin 3. kuşak yönetim kurulu üyesi bu yolculuğa 2. kuşak aile üyesi ve yönetim kurulu başkanlarının isteği, kararlılığı ve teşviki ile başladıklarını, amaçlarının üyeler arası sınırları ve herkesin haklarını belirlemek ve aradaki gri alanların kalmasını engellemek olduğunu iletmiştir. Bu örnek olayda diğer aile işletmeleri için de örnek olabilecek nokta, aslında bir üst kuşaktaki hayattaki girişimcinin süreci zamanında başlatmasının diğer kuşaklar için de bir şans olduğudur. Nitekim görüşme yapılan 3. kuşak yönetim kurulu üyesi yine 2. kuşağın teşviki olmasaydı tüm aile üyeleri sürece başlamak için aynı şekilde istekli olmadığı için bu sürece başlayamayabileceklerini de iletmiştir. Dolayısıyla aile kurumsallaşması süreci için bir üst kuşağın ve özellikle de kurucu ortağın öncelikli teşviki ile sürecin başlatılması, diğer kuşaklar için de yön gösterici olmaktadır.

Örnek aile şirketinin yönetim kurulu üyesi vizyon ve değerlerini nasıl oluşturduklarını şöyle aktarmıştır:

“Ayda 1 kere 4-5 saatlik toplantılarımız oldu ve bir tanesi de vizyon çalışmasının yapılacağı toplantıydı. Vizyon toplantılarımız en başarılı ve en konsensüs içinde olduğumuz toplantımızdı. Vizyonlarımız aynıydı.

Şirketle ilgili düşüncelerimiz, artularımız, eksilerimiz, gitmek istediğimiz nokta; hep aynı görüşlere sahiptik yani aynı yöne bakıyorduk. Danışmanımızın yönlendirmeleri oldu ve vizyon örnekleri verdi. Örneğin “10 sene sonra kaç milyon dolarlık cirosu olan bir firma olmayı hedefliyorsunuz? Üretim hattındaki eksik yönleriniz nelerdir? Ama bir yandan da pazardaki kuvvetli noktalarınız nelerdir?” gibi konulara değinerek vizyonumuzu sorguladık. Tüm aile üyeleri aynı cevapları verdi. Aynı doğrultudayız. Tabii vârisler arasındaki karakter farklılıkları oluyor. Biri küçük adımlarla gitmeyi tercih ederken diğeri öyle olmayabiliyor ama karakter ve tercih farklılıklarınız ana vizyonda bir farklılık yaratmıyor. Çünkü sonuçta farklı karakterde olanlar da şirketin vizyonuna başka yönden bakmadı.”

Bu örnek olayda aslında vurgulanması gereken; vizyon ve değer belirleme çalışmalarının belli bir sürece yayılarak, üzerinde düşünülerek ve işletmenin ve ailenin kendisini sorgulayarak aileye ve işletmeye özel yapılmasıdır. Vizyonda ortak bir paydanın varlığı aslında çatışma yönetimi açısından işletme için sürdürülebilirlik şansını artıran bir faktör olduğunun da altının çizilmesi önemlidir.

Değerlerin belirlenme süreci ise örnek olayda yine zamana yayılmış bir çalışma olarak şöyle aktarılmıştır:

“Değerlerimizi işletmeye dâhil veya değil, tüm aile üyeleri olarak belirli testler ile belirledik. Bu testlerde işveren olarak da B ailesi olarak da biz en çok hangi değeri önemsiyoruz sorguladık. Yaklaşık 15 tane insani değer arasından, gizli oylama ile 7-8 tane değer belirledik. Oylamalardan sonra en çok oy alan değerleri tekrar değerlendirdik. Üzerinde uzlaşma sağlanmamış değerlerin niye eksik oylandığını çıkaralım mı, yoksa kalsın mı şeklinde sorguladık. Tüm aile üyelerinin bir arada olduğu bir toplantıda bu değerimiz olmalı, bu kalkabilir dedik. Ve bizim en çok önem verdiğimiz değerlerimiz vicdanlı olmak, dürüst olmak, ahlak sahibi olmak, sorumluluk sahibi olmak, güvenilir olmak, saygılı olmak, sır saklamak, hayırsever olmak, mütevazı olmak olarak çıkmış oldu. Ardından biz aile değerlerimizi, işletme etik değerlerimizdeki, değerler kitapçımıza da yansıttık.”

Örnek aile şirketindeki aile değerlerinin, işletmenin etik değerlerine yansıtılması uygulaması da aslında işletme ile ailenin keşif noktasını oluşturan değerlerin hem aile tarafında olması hem de işletme tarafında olması açısından ortak bir anlayışı yakalamak anlamında bir köprü niteliğindedir ve önemlidir.

Diğer taraftan aile meclisinin belirli periyotlarda toplanması ve sürdürülmesi sağlanmalıdır. Peki, aile meclisinde neler görüşülür? Bu konuda İnci Holdingin aile meclisi uygulaması bir örnek teşkil etmektedir:

“Aile meclisimize... işte çalışsın veya çalışmasın tüm aile fertleri katılıyorlar. Aile meclisi biri kış, biri yaz olmak üzere yılda iki defa toplanıyor... Bizim her toplantımızda bir aile değerimizle ilgili bir meclis üyesi görev alır ve bu değerle ilgili bir sunum yapar. “Bu değerleri biz ailemizde nasıl yaptık, evrensel olarak nasıl değerlendiriliyor?” gibi konularda bilgilenir ve üzerinde tartışırız. İşimizle ilgili ‘Gelecek altı ayda neler olacak, geçen altı ayda neler oldu?’ bunu konuşuruz ve gerekirse de eğitim aldığımız aile meclisi toplantılarımız da olur.” (İnci Eren, 2014: 37)

Aile meclisinin işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre gerekli sıklıkta toplanması önemlidir. Zira aile meclisi, işletmenin bugününün ve geleceğinin görüşüleceği, aile içi durumların tartışılabilceği açık bir görüşme ortamı yaratmaktadır.

Aile meclisi toplanma sıklığı yukarıdaki örnekte 6 ay olmakla beraber süreç yeni başlayan örnek olay çalışmasındaki aile şirketinde 2 aydır. Bu konudaki örnek uygulama şöyle aktarılmıştır:

“Çocukların aynı zamanda ailenin birbirine kaynaşması için de belirli dönemlerde aile meclisi toplantıları belirledik. Bir problem olsa da olmasa da 3-4 ayda bir rutin toplantı tarihleri oluşturduk, 6 ay uzun oluyordu bizim için. Aile meclisi açık iletişim anlamında şart. Açık iletişimi sağlamak amacıyla aile üyeleri olarak birbirimiz ilgili maddi ve manevi konularda ne düşündüğümüzü tespit etmek amacıyla birbirimize kapalı zarflarda sorular sorduk ve birbirimize olan güvenimiz hat safhada yüksek çıktı. Ancak diğer yandan güven ne kadar yukarıda ise iletişim de o kadar azdı. Bu şekilde aile olarak güçlü ve zayıf yönlerimizi de tespit ettik. Bunun üzerine aile meclisinde iletişimi kuvvetlendirmeniz için aile meclisi toplanma sıklığını ona göre belirledik ve toplandığımızda da ikişer günlük bir arada olmamız gerekiyor, ortak yemeklerde bu iletişimi artırmamız gerekiyor ancak araya pandemi girdi. Henüz başlamadık. Kesin tarihlememiz lazım. Ancak bütün aşamalarımızı bitirdik, hukuki çerçevede de çalışmalarımız var. Onu da tamamlamamız gerekiyor.”

Bu noktada meclis toplanma sıklığının ailenin ihtiyacına ve işletmenin ihtiyacına göre belirlenmesi gerektiğinin ve mecliste ilerideki potansiyel çatışmaları engellemek adına açık iletişim ve doğru durum tespitinin olmazsa olmaz olduğunun altı çizilmesi önemlidir.

“Aile meclisi üyelerinin seçim kriterleri ne olmalı?” sorusu aslında ailenin belirleyeceği kriterlere göre değişmektedir. Örnek aile şirketi seçim kriterlerini şu şekilde belirlemiştir:

“Aile meclisine sadece işte aktif olanlar değil, bizimle aile bağı olan bütün bireyleri kattık. Ama bu teyze, dayı gibi değil. Bizim eşlerimiz ve dolayısıyla belirli bir yaşa geldikten sonra bizden olacak çocuklarımız veya evlat edinirsek bu çocuklarımız. İleride evlenen aile üyelerinin eşleri de dâhil olacak aile meclisine. Aile meclisi sadece kan bağından gelenlerden oluşmuyor. Yeni kuşağın aile meclisine katılım yaşını ise 14-15 yaş olarak belirledik. 18’e kadar geç olacaktı ama insanın da aklının yetmesi gerekiyordu.”

Aile meclisi aracılığı ile aslında işletmede aktif olarak rol almayan aile üyelerinin de işe yakınsanması sağlanmakta, anlamsız istekler ve sonucu ortaya çıkabilecek çatışmaların oluşumu doğal olarak engellenmektedir. Burada şunu da belirtmek gerekir ki mecliste özellikle işten uzak olan aile üyelerinin bilgilendirilmesi olası yanlış anlaşılmanın engellenmesi açısından da önemlidir.

4. Aile İçi Çatışmalar

Yıllarca emek harcayarak büyütülen ve belirli bir başarı seviyesini yakalamış aile şirketlerini bir sistem ve kurumsal bir yapı yerine aile ticareti olarak gören aile yöneticileri aile içi çekişmelerini işe ve sisteme yansıtarak kurumsallaşma süreçlerini engellemektedirler. Şirket kurucusunun bir sebeple işten ayrılması veya ölmesi sonucunda ise mevcut bu çatışma ortamının etkisi ile aile şirket yapıları dağılmakta veya kapatılmaktadır (Onay & Vezneli, 2011: 169). Yönetimdeki aile üyeleri arasındaki güç savaşları, hırs, kıskançlık ve rekabet aile işletmelerinin zaaflarından biridir. “Aile işletmelerinde çıkan sorunların %43’ü kardeşler arası, %19’u miras ile ilgili, %19’u aile içi, %14’ü kardeşler ve kuzenler arasında ve %5’i ise akraba olan aileler arasında yaşanan anlaşmazlıklardan kaynaklanmaktadır.” (Birincioğlu, 2015: 2) İşletme gibi aile de zaman içerisinde büyümektedir. Aileye yeni üyelerin katılımı ile hisse ve mülkiyet dağılımı, yönetim yapısı ve yönetsel devir süreci çatışma ortamında sorunlu bir hâl almaktadır. Dolayısıyla bu konuları ve insan kaynakları ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen bir aile anayasasının zamanında hazırlanması önemlidir. Zamanında hazırlanan, tüm paydaşları ortak bir paydada buluşturan tarafsız bir aile anayasası sonradan ortaya çıkacak ve işletmeye zarar verecek hiddetli çatışmalar için bir önleyicidir. Bu noktada sadece kurucunun değerlerini

ve istekleri yönünde hazırlanan aile anayasası çözüm olmaktan öte çatışmaları artmasına neden olabilecektir (Kesken ve diğ., 2010: 95).

Aile anayasasının hazırlanma sürecinde aile üyelerinin çoklu katılımı ve ortak akılla konulan kurallar çerçevesinde aile içi çatışmalar çözümlenebilir ve işletmeye olumsuz yansımaları engellenebilir. Bu noktada ailenin ve işletmenin durumuna göre aile meclisinin yeterli sıklıkta toplanması ve açık iletişim ortamında çatışmaların zamanında çözülmesi sorunların büyümesini engelleyen bir mekanizma görevini görecektir. Bir aile işletmesinde çatışmaların olması da aile işletmesinin özelliklerinden dolayı doğal bir sonuçtur. Örnek aile işletmesinin yönetim kurulu üyesinin aktarımı da bu noktayı desteklemektedir:

“Çatışmalar tabii ki oluyor. Siz bir bünyeye birden fazla misyon yüklüyorsunuz. Hem ailesiniz hem kan bağıınız, aile bağıınız var, onun üstüne bir de iş ilişkisi ekliyorsunuz. Aslında çıkarlarınız ortak ama insanların bazen vizyonları farklı yönlere gidebilir veya bir insanın kafasının çalışma yönetimiyle ötekinkine bir olmayabilir. Biri çok daha analitiktir, öteki ne bileyim daha kadercidir gibi insan ilişkileri birden fazla. Böyle olunca durum ne oluyor? Çatışmalar yaşanıyor. Bir elektrik hattına birden fazla hem bulaşık makinesini hem çamaşır makinesini hem buzdolabını yüklediğinizde şalter atar. Onun gibi... Zaten siz aile ilişkilerine iş ilişkisi, çıkar ilişkisi eklediğinizde bunu yönetmesi çok zor oluyor.”

Burada önemli olan çatışmalara zamanında müdahale edilmesidir. Aile içi çatışmalara zamanında ortak bir çözüm üretilmediği takdirde işletmenin bölünmesi, satılması veya kapatılması gibi yıkıcı sonuçlara neden olabilir. Çatışmalar genellikle nesil çatışmaları, güç savaşları, nüfuz problemleri, tutucu bir tavırla eski alışkanlıklara bağlılık, rol çatışmaları nedenleriyle ortaya çıkmaktadır (Bingöl vd., 2010: 37). Özellikle hem aile üyesi olup hem de işletmede yönetim kadrosunda görev alan aile üyeleri arasındaki güç kavgalarının işletmeye çalışanların farklı güçler arasında gruplaşması sonucuyla olumsuz yansımaları görülmektedir. Dolayısıyla çatışmaların şiddeti artmadan, sorunlar büyümeden aile meclisi içerisinde çözülmesi işletme için de önemli bir koruyucudur.

5. Aile Bireylerinin Yetiştirilmesi

Yeni nesil aile üyelerinin eğitim ve yetiştirilme sürecinde, yeni kuşağın işletmenin ana konusu ve üstlenecekleri görevlere göre örgün eğitim almalarının yanında sahada da yetiştirilmeleri önemlidir. Yetiştirme sürecinde örgün eğitimin yanında varlık eğitimi, karakter eğitimi ve kaos eğitimlerinin de işletmenin

duygusal olarak sahiplenilmesi açısından önemi bir rolü vardır. Varlık eğitiminde yeni nesildeki aile üyelerine ailenin sahip olduğu varlığın nasıl oluştuğu, hangi zorluklarla ve hangi süreçler aşılarak mevcut duruma ulaşıldığı konusunda bilgilendirme yapılır. Bu konudaki bilinçlendirme eğitimleri yeni neslin, şirket için finansal açıdan çok ciddi bir risk oluşturacak varlık yarışlarından, şirket öz sermayesine zarar verecek şekilde lüks harcama alışkanlıklarından kaçınmasına destek olacaktır. Karakter eğitimleri ise yeni nesil üyelere belli temel erdemleri kazandırarak ve temel insani değerlerine duyarlılık oluşturarak sorumluluk bilincini kazandırmayı hedeflemektedir. Kaos eğitimi ise yeni kuşak üyelerine aile içi yaşanabilecek veya yaşanan çatışmalardaki kaosun nasıl çözüleceği konusunda yol göstermeyi amaçlar. (Yelkikalan & Aydın, 2010:215)

Yeni kuşak aile bireylerinin sadece mesleki olarak değil, bir girişimci olarak da yetiştirilmesi, sektörün ve işletmenin matematiğini kavraması devir planı için de önemlidir. Yeni neslin küçük yaşlarda aile meclisine dâhil edilmesi, işletme ortamında farklı pozisyonlarda çalışarak adım adım üst yöneticilik pozisyonlarına hazırlanması yeni kuşağın devir sürecine hazırlanmasını sağlayan süreçlerdir.

Aile kurumsallaşma süreçlerini yeni yapılandırmış olan örnek aile şirketinin aile bireylerinin yetiştirilmesi ve işe hazırlanması ile ilgili şartlar şu şekilde iletilmiştir:

“Aile değerlerimizin gelecek kuşağa aktarılması amacıyla gelecek kuşağa ailenin değerlerini, amacını ve duruşunu anlatan bir mektup hazırladık. Mektup bizim nasıl bir aile olduğumuzu anlatıyordu. Ne gibi şeyleri gözettiğimizi, hangi değerlere önem verdiğimizizi, nasıl bir tarzımız olduğunu anlatıyordu. Örgün eğitim anlamında ise çocukların kendi ana dili dışında en az 1 yabancı dili ileri seviyede bilmesi gerektiği, belli başlı üniversiteleri seçerek belirlediğimiz listeye dâhil üniversitelerden mezun olmaları ve mezun olduktan sonra da maksimum 1,5 sene, isterlerse daha fazla olabilir tabii, şirket dışında çalışmış olmaları ve lisede bir yaz, üniversitede iki veya üç yaz boyunca şirkette birer aylık stajlara katılmaları şartını belirledik.”

İlgili aile şirketi örneğinde, örgün eğitimin yanında, aslında aile değerlerinin de aktarımına özen gösterilmesi pozitif anlamda örnek gösterilebilir. Ayrıca yeni kuşak aile üyelerinin yetiştirilme sürecinde, işletme yönetimindeki mevcut aile büyüklerinin ve diğer aile üyelerinin de karşılıklı çatışmaları hiddetlenip husumete dönüştürmeden yönetmesi ve yeni kuşağın bu çatışma ortamından,

gruplaşmadan uzak, barışçıl bir ortamda, birbirlerini tamamlayan bir ekip olarak yetişmesi, birbirlerini bütünleyecek, açıklarını kapatacak şekilde hem saha hem de örgün eğitimlerinin planlanması işletmenin geleceği açısından önemlidir. Eğitim planlaması anlamında örnek aile işletmesindeki uygulama da şu şekilde aktarılmıştır:

“Aile meclisinde ebeveyn yokluğunda çocukların vasisi kim olacak, aile meclisindeki ailelerin çocuklarının eğitim planlarını kim yapacak? Bunu da belirledik. Gönüllük esasına dayalı oldu ve ben oldum eğitim görevlisi. Mesela bundan sonra onların NLP’leri olur, üniversite seçimleri olur, dil eğitimleri olur, bütün hepsini kurgulamak üzere aile meclisinde ben görevlendirildim.”

Örnekte de görüldüğü üzere aile işletmesinin geleceği açısından ile üyelerinin gerek örgün gerek davranışsal eğitimlerinin kapsamlı olarak planlanması, aile değerlerinin yeni kuşağa aktarılmış olması aile işletmesini geçmişten geleceğe başarı ile taşıyacak temel faktörlerdendir.

6. Devir Planının Yapılamaması

Aile işletmelerinin nesilden nesile sürdürülmesinin sağlanabilmesi için başarılı bir devir planının yapılması ve adım adım devir planlarının devreden ve devralan arasında bir uyum ile gerçekleştirilmesi önemlidir. Oysaki PWC’nin 2016 yılında yaptığı araştırma sonucuna göre ülkemiz aile işletmelerinin yalnızca %4’ü üzerinde tartışılıp anlaşılmalı ve belgelendirilmiş bir devir planına sahiptir (PWC, 2016: 2). Bu, pek çok aile şirketi için devir sürecini riske sokan bir durumdur. Devir sürecinin başarısı aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin can damarlarından biridir ve belirli bir süreç dâhilinde devreden ve devralan arasında profesyonel ve özenli bir ortak çalışma sürecini gerektirir. Hem devreden tarafın hem de devir alan tarafın birbirleriyle duygusal ve algısal açıdan uyumlu olması gerekmektedir. Zira devir sürecinin başarısı tarafların istekliliği ile doğru orantılıdır (Peksaygılı & Tutan, 2015: 6433). Devir sürecinin başarısında devir alan neslin yetiştirilmesi sürecinin de devir öncesi tamamlanmış olması ve devralanın eğitim ve deneyim olarak devre hazır olması da olmazsa olmaz bir ön koşuldur.

Devir planının başarı ile yapılabilmesi için devredilecek evlatların yetiştirilme süreci ve istekliliği de kritik derecede önemlidir. Devir sürecinde aile işletmesinde babasının işini başarı ile sürdürebilecek yetkinliğe ve öz güvene sahip bir evlat, devir sürecinin başarı ile tamamlanması için ciddi bir avantajdır.

Diğer yandan evladın ehil olmaması durumu ve isteksizliği de devir sürecinin başarısı açısından ciddi bir şanssızlıktır (Akdoğan, 2000: 37-38). Bu noktada, devir planı sürecinde yeni kuşak üyeleri arasındaki istekliliğin sorgulanması doğru planlama açısından önemlidir. Zira tüm yeni kuşak aile üyeleri aynı istekliliği taşımayabilir. Nitekim örnek olay incelemesinde benzer bir durum aktarılmıştır.

“Toplantılarımızda bir aile üyemiz her zaman 10 yıl boyunca şirket için emek vermeye gönüllü olmadığını vurguladı. İş hayatı bazı şeyleri bağladığı için şirketin sahibi, hissedarı olarak hayatını şirketin lokasyonunda devam ettirmeyi düşünmediğini ilettili. Bunun 15-20 sene sürmesinin kabul edebileceği bir şey olmadığını belirtti. Hayatını kaçırmak istemedi. Anlayışla karşılandı. Diğer bir aile üyemiz bu konuda istekliydi ve ilerideki yönetim kurulu başkanı aday olarak devam edebileceğini, aynı zamanda icrada da bulunabileceğini ilettili.”

Diğer taraftan devreden tarafın istekliliği açısından “Kendim kurdum, geliştirdim, bu noktaya getirdim. Niçin devredeyim?” düşüncesi, aile işletmelerinde yönetimdekilerin yeni kuşağın yönetime geçmek için henüz genç oldukları, hazır olmadıkları düşüncesi ve devredilecek olan kız çocuğu ise kız çocuklarının daha az yorulacağı pozisyonlarda olmaları gerektiği düşüncesi devreden tarafın istekliliğini olumsuz yönde etkilemektedir ve devre engel olan temel faktörlerdendir (Dudaroğlu: 10).

Dolayısıyla devir planlarında hem devreden açısından hem de devralan açısından tarafların sürece hem duygusal hem de algısal olarak hazır olmaları, aile şirketin oluşmuş bilgi birikiminin devir planı içerisinde yeni nesle aktarılması ayrıca işletme değerlerinin de yeni nesil tarafından benimsenmesi önemlidir.

7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Adımı Olan Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurullarında Dışarıdan Üye Bulundurulması

Yönetim kurulunun asli sorumluluğu sadece işe odaklanmaktır. Her ne kadar aile anayasası ve aile konseyi yönetim kuruluna destek olarak etkinliğini artırsa da aile konseyi ve yönetim kurulu birbirlerinin görev alanına müdahil olmamalıdır. Aile üyelerin görüşlerinin profesyonel yöneticilere tekil olarak iletilmesi yerine aile konseyi aracılığı ile genel bir görüş ve tavsiye olarak profesyonellere iletilmesi sağlanarak yönetim kurulunun da işletmenin işine yoğunlaşması sağlanır (Atılğan, 2016: 29).

Aile şirketi tanımlarından biri de aile geçimini sağlamakla sorumlu aile reisinin işletmenin başında bulunduğu ve ez az iki kuşağın şirket yönetimi ile ilgilendiği bir şirket olmasıdır. Dolayısıyla “en az iki veya daha fazla aile bireyinin yönetim kurulunda yer alması ve ilgili aile bireylerinin şirketin en az %10 hissesine sahip olması şirketlerin aile şirketi olarak tanımlanmasını gerekli kılan unsurlardır.” (Altındağ, 2011: 8) Ancak aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerinin tamamının aileden olması, işletme körlüğü ve kararsızlık gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle üst yönetim kadrosundaki aile üyelerinin hem icra ederek, yönlendirip hem de kendi kendilerini kontrol etmeleri işletme körlüğüne neden olacak temel bir faktördür. Dolayısıyla aile işletmelerinde yönetim kurullarında dışarıdan bir üye bulundurulması söz konusu bu riskleri azaltmak için önemlidir. Yönetim kurulu tamamen dışarıdan veya karma olarak oluşturulabilir. Yönetim kurulu üyeleri aile ile iş arasında çıkar çatışması yaşmayan üyeler olmalıdır (Günver, 2004: 176’dan akt: Başer, 2010: 48-49). Bağımsız üyenin örnek aile şirketinin yönetim kurulundaki fonksiyonu şu şekilde aktarılmıştır:

“Yönetim kurulumuzda oldukça deneyimli bağımsız bir üyemiz var. Karar alınması gereken ekstra bir durum varsa onlara bağımsız yönetim kurulu üyesini bir danışman gibi dinliyoruz ve aldığımız bilgileri de değerlendirerek bir karara varıyoruz. Yönetim kurulunun şekil şartlarını belirledik. Yönetim kurulu üyeleri olarak yetki alanlarımızı belirledik. Genel sekreterimizi atadık. Genel sekreterimiz de bir profesyonel. Ayrıca danışmanımız aracılığı ile yönetim kurulunda eksiklerimizi ve gelişime açık yönlerimizi belirledik. Yönetim kurulunda kararların alınma şekli, yönetim kuruluna gelmesi gereken ve gelmemesi gereken konular gibi temel noktaları belirledik. Yönetim kurullarında ve aile meclislerinde oylamalarının sayılarını da belirledik. Biz konsensüs yani bütün herkesin ikna olmasını bekleyeceğimiz bir oy birliği sistemini kurduk. Zaten öyle bir şey ki çok fazla aile üyemiz de olmadığı için iş yerinde de bir kişinin hayır dediği noktada denge kurulmuyor. O yüzden oy birliği esasıyla çalışmaya karar verdik.”

Bağımsız üyenin bir aile işletmesi yönetim kurulunda üstlendiği yol gösterici rolü, yönetim kurulundaki genel sekreter gibi diğer rollerde de profesyonellerin bulunması, aile işletmesine ait yönetim kurulunu işletme körlüğünden uzaklaştıran faktörlerdir. Profesyonel bir kadronun da yönetim kuruluna katılması aile işletmesini kurumsallık anlamında olgunlaştıracak bir adımdır ki ör-

nek aile işletmesinde yönetim kurulunun bu olgunluk seviyesine gelmesinin icra kurulunun işleyişini de düzene soktuğu belirtilmiştir. Bu noktada kurumsallaşma da aile ile işletmenin tamamıyla ayrılması olarak algılanmamalıdır. Bir kişi veya grubun yönetimde tam hâkimiyet yok ise yönetim kurullarına dâhil olan üyelerin işletmeyi kendi çıkarları doğrultusunda kullandığı ve ardından istifa ederek işletmeyi içinde bulunduğu zor durumla baş başa bıraktığı da görülmektedir (Akdoğan, 2000: 39). Dolayısıyla yönetim kurulunun karma olarak oluşturulması bir aile işletmesi için doğru olandır. Ancak aile üyelerinin de belli bir profesyonellik seviyesini yakaladıktan sonra yönetim kuruluna katılması bir anlamda ilgili üyenin bu sürece hazırlanması anlamında da önemlidir. Bu noktada örnek aile şirketine ait uygulama şu şekilde aktarılmıştır:

“Yeni kuşağın yönetim kuruluna katılabilmesi için 30 yaş sınırı koyduk. En az 30 yaşında olmalı ve en az 5 sene şirkette çalışmış olmalı ve yine şirketin seviyesinde başka bir profesyonel bir şirkette de çalışmış olabilirler. Bu şekilde bir kural koyduk. Aslında bir olgunluk seviyesini gözettik.”

Unutulmaması gereken, karar verme süreçlerinin ve sorumluluğun profesyonel yöneticiler ile paylaşılmasının ve tüm yönetim kurulu üyelerinin belirli bir deneyim ve olgunluk seviyesinde olmasının da kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi olduğudur. Dolayısıyla istenen, günlük operasyonel faaliyetlerin profesyoneller aracılığı ile icra edilmesi ve yönetim kurulundaki aile üyelerinin ise işin stratejisi ile ilgilenmesi ve icra faaliyetlerini denetlemesidir (Kobanoğlu, 2013: 79).

Sonuç

Günümüzde teknolojinin gelişimi ile de ciddi anlamda kızışmış olan rekabet ortamında, aile işletmelerimizin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından işletmenin tek kişi yönetiminden çıkarılarak kurumsallaşması esastır. Aile ile işletmenin iç içe yapısı gereği işletme kurumsallaşmasının yanında aile kurumsallaşması da işletmenin gelecek kuşaklara başarı ile aktarılması açısından önemlidir.

Aile işletmelerinde hem işletme hem de aile kurumsallaşmasının teknolojik gelişmeler ve diğer dış çevre unsurlarının da dikkate alınarak sağlanamaması hem yurt içi hem de küresel rekabette gerek işletme ekonomisinin, gerekse ülke ekonomisinin zayıflamasına neden olacaktır. Zira ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık %95'i aile işletmelerinden oluşmaktadır (Kalkan ve diğ., 2013: 128).

Aile kurumsallaşmasının temel mekanizmalarını aile anayasası, aile meclisi, aile bireylerinin yetiştirilmesi, devir planının yapılması ve profesyonel yönetim kurulu oluşturmaktadır. Aile içi çatışmaların yönetilebilmesi ise bu mekanizmaların sağlıklı işleyişini sağlayan temel bir faktördür yani çatışmanın varlığı durumunda aile kurumsallaşmasını engelleyici bir faktör, iyi yönetildiğinde, barışçıl bir iklim sağlandığında ise mekanizmayı destekleyen bir faktördür.

Aile anayasası miras, hisse dağılımı, eğitim olanakları, evlilik yoluyla aileye dâhil olan üyeler için konulan kurallar, vefat durumunda yapılması gerekenler gibi aile için önemli konular ile ilgili ortaya konulan kuralları içermektedir. Dolayısıyla aile anayasasının, aile üyeleri, işletmedeki profesyonel yöneticiler ve alanda uzman danışman profesyoneller tarafından zaman içerisinde üzerinde tartışılarak ortak akılla işletmeye özgü hazırlanması benimsenmesi açısından önemlidir. Aile anayasasının ailede çatışmaları önlemeye, şirket ve aile ilişkilerini düzenlemeye yönelik hazırlanmış bir kurallar bütünü olarak yaptırım içermesi de zaruridir. Aksi takdirde uygulamada aksamalar olacaktır (Birincioğlu, 2015: 125).

Aile meclisi de hem aile anayasanın oluşturulma sürecinin temel bir adımı olarak hem de işletmeye dâhil olsun ya da olmasın tüm aile üyelerinin işle ilgili bilgilendirildiği ve anlamsız taleplerin doğal olarak engellendiği bir meclis olarak aile kurumsallaşmasının temel taşlarından. İşletmeye dâhil olma şartları, terfi şartları, gelecek kuşağın yetiştirilme planı, devir planı işletmeye dâhil olan veya olmayan aile üyelerinin finansal getirileri gibi aile için önemli konuların tartışılarak olgunlaştırıldığı ve bir kurala bağlandığı bir ortam sunar ki aile içi çatışmaların engellenmesi açısından önemli bir çözümdür. Aile üyeleri arasında rekabet, hırs ve kıskançlıklar, miras konuları, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar nedeniyle çatışmalar çıkabilmektedir. Bu noktada önemli olan, çatışmaların hiddetlenmeden çözümlenmesidir. Özellikle işletmenin kurucusu, işletmeyi mevcut konuma getiren aile büyüğü hayatta iken aile meclisinin kurulmuş olması ve temel sorunların bu dönemde çözülmüş olması, çatışmanın daha ılımlı bir şekilde yönetilmesi açısından bir avantajdır. Şunu da belirtmek gerekir ki çatışmaların çözümü ancak yeterli sıklıkta ve açık iletişim ile yapılan bir aile meclisi ile çözümlenir.

Aile kurumsallaşması ve işletmenin nesiller arası sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından devreden ve devralan arasında belli bir zamana yayılmış özenli bir ortak çalışma süreci ile hazırlanmış bir devir planı önemlidir. Yeni nesil aile üyelerinin yetiştirilme süreci de aslında devir planının bir alt sürecidir.

Devralacak neslin özgün eğitimiyle, varlık, kaos ve de karakter eğitimleriyle devir sürecine hazırlanması gerekmektedir. Devir sürecinde tarafların duygusal ve algısal olarak hazır olmaları da önemlidir. Devir süreci aile işletmesine özel bilgi birikiminin nesilden nesile aktarımı açısından da önemlidir. Bu nedenle de belli bir zamana yayılmış itinalı ve ortak çalışmayı gerektirir.

Son olarak aile işletmesinde profesyonel bir yönetim kurulunun varlığı, karar verme süreçlerinde işletme körlüğünden çıkılarak bütüncül bir yönetim anlayışı içerisinde işin stratejisi ile ilgilenilmesi ve icra faaliyetlerinin denetlemesi açısından önemlidir.

Aile kurumsallaşması kısa bir sürede tamamlanabilen bir süreç değildir. Ülkemiz aile işletmeleri için aile kurumsallaşmasının bu temel mekanizmalar bazında geliştirilen bir süreç olarak algılanması ve süreçte ilerlemek üzere bir adım atılması nesiller arası sürdürülebilirlik için yapılmış olan çok değerli bir yatırım olacaktır.

Kaynakça

- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *EÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Alayoğlu, N. (2010). Aile İşletmelerinde Kalabalık Aile Sendromu ile Başa Çıkma Yeni Nesil Aile Bireylerinin Geleceğe Hazırlanmasına Yönelik İzlenen Stratejilerin Önemi ve Bir Vaka Analizi. 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul. 141-153
- Altındağ, E. (2011). *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Doktora Tezi, 1-151
- Arıcıoğlu, M.A., Gökçe, Ş., Erdiren Çelebi, M. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.
- Atılğan, Ö. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Doktora Tezi, 1-232.
- Başer, G. G. (2010). *Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Doktora Tezi, 1-161
- Baykut, Ö. *Aile Konseyi ve Anayasa*, 07.03.2021 tarihinde <http://www.adspartners.com/aile-konseyi-ve-anayasa/> adresinden alındı.
- Birincioğlu, N. (2015). Aile İşletmelerinin Sürekliliklerine İlişkin Bir Model Önerisi: Doğu Karadeniz Bölgesi Örneği. (Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon). Erişim adresi <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Bingöl, D., Sığırı, Ü. Tunçay, A., Coşkun, E. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bir Dönüşüm Aracı Olarak “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli”: Aras Kargo Örneği. 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul. 36-46
- Çakıcı, A., Özer, B.Ş. (2008). Mersin’deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları. *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 41–57. <https://doi.org/10.18657/yecbu.31493>
- Dudaroğlu, M. (2013). Patronculuk mu, Profesyonellik mi? *I. Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi*, 1-20.sayfa10
- Gözen, A. (2018). *Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ve Örgütsel Uсталık Kavramlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi* (1. bs). Hiperyayın. İstanbul.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M.A., Erdirençelebi, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum*. Gazi Kitapevi.
- İnci Eren, Ş. (2014). Aile İşletmelerinde Kadın Yöneticiler. 6. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç., Oktar, Ö. F., Türk M. (2013). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Yönetim Fonksiyonları ile İlgili Karşılaştıkları Sorunlar. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6 (11), 127-144.
- Karabulut, A.T., (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul’da Tekstil Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(2), 643-676
- Karavardar, G. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans. *Sosyal Bilimler*, 1(1), 157-179.
- Kesken, J., Kelgökmen İlic, D., Ayyıldız Ünnü, N. A. (2010). İlahi Komediya’dan Dersler: Aile İşletmelerini Bekleyen Yedi Ölümcül Günah. 4. *Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul.
- Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Doktora Tezi, 1-263.
- Onay Özkaya, M., Muter Şengül,C. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. *DEÜ İİBF Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Onay, M., & Vezneli, Z. (2011). Aile Şirketlerinde “Kurumsallaşamama” ve İkinci Kuşağın Duyarsızlığı". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 167-176. Retrieved from <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/oybd/article/viewFile/5000145301/5000132641>
- Peksaygılı, M., & Tutan, M. U. (2015). Aile İşletmelerinde Yönetim Devri ve Temel Kurumsallaşma Uygulamaları: Ege Otomotiv Derneği Üyeleri Çalışması. *Journal of Yaşar University*, 10(37), 6432-6441. <https://doi.org/10.19168/jyu.19989>

- PwC (2016). *PwC Küresel Aile Şirketleri Araştırması*, 14.03.2021 tarihinde https://taider.org.tr/images/belgeler/pwc_kuresel_aile_sirketleri_arastirmasi_turkiye_sonuc_lari_2016.pdf adresinden alındı.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir). Erişim adresi <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/12216>
- Yelkikalan, N., Aydın, E. (2010). Aile İşletmelerinde Kültürlerarası (Aile Kültürü-İşletme Kültürü) Çatışmaların Çözümünde Yeni Bir Model Önerisi: Duygusal Sahiplik Olgusu ve Duyguların Yönetimi. *4. Aile İşletmeleri Kongresi*, İstanbul. 209-221.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/8549>

Aile Anayasası

Nurdan Kalaycı Çağlayan

Giriş

Aile işletmeleri, dünya çapında ekonomilerin temel dinamikleri olarak kabul edilir. İşletme bilimi alan yazınında ekonominin temeli olan “işletme”ler kavramı çeşitli boyutlarıyla ele alınmaktadır. İşletmelerin incelenmesinde kullanılan yaklaşımlar genellikle işletmelerin belirli özelliklerine göre sınıflandırılmasıdır. Bu farklı yapıdaki işletmelerin sınıflandırılmasında işletmelerin hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için “işletmelerin sahipliği” ve “işletme yönetimi” konusu ele alınmaktadır. Sahiplik yapısına göre ele alınan bir yapı ise “aile işletmeleri”dir. Aile işletmelerinin sahiplik ve yönetim yapısı, işletmelerin yöneticilik ve işleyişinde temel rol oynar.

Ekonomik sistemler içerisinde işletmeler, büyüklüklerine göre sınıflandırılır. Bu büyüklükler faaliyet alanı ve işletme tipi olarak farklılıklar gösterir. İşletme tipleri sınıflandırılmasında küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler yer alır. Aile işletmeleri de bu sınıflandırmada en küçük işletme biriminden en büyük işletme tipine kadar her alanda ve sınıflandırmada yer alan bir işletme türüdür. Aile işletmeleri, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ile özdeşleştirilmektedir. KOBİ niteliğindeki işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Türkiye’de yapılan çalışmalarda en büyük beş yüz işletme sıralamasında yer alan işletmelerin aile işletmesi oldukları bilinmektedir. Bu doğrultuda aile işletmeleri genellikle KOBİ’lerin özelliklerini taşımaktadır.

İşletmelerin ekonomilerde faal rol oynamaya başladığı ilk anlardan beri aile işletmeleri hem işletme yapısıyla hem de ekonomik istihdama katkısıyla çok önemlidir. Aile işletmesi, sahiplik kavramıyla daha çok özdeşleşen ve kendine özgü özellikleri olan yapılardır. Belirli temel kavramları tanımında bulunduran aile işletmeleri, aile üyeleri, aile üyelerinin işletmedeki rol ve statüleri, sistem içindeki etkileşimleri, ailesel yönetim kavramları gibi konuları içerir. Aile işletmelerinin has dinamiklerini ise aile üyelerinin işletmeye bağlılıkları, ailenin itibarı, paydaşlarla ilişkileri, ailenin işletmeye olan etki düzeyleri oluşturur.

Aile işletmelerinin temelinde ailesellik kavramı yatar. Bu kavramın her işletmede tanımsal karşılığı ve etkisi farklı olduğundan aile işletmelerinin ortak özellikleri olduğu kadar farklı yanları da vardır. Bu nedenle her aile işletmesini bulunduğu kültürel ve ekonomik çevrede değerlendirmek ve incelemek gerekir. Bu bağlamda aile işletmelerinin farklı tanımlamaları ortaya çıkmaktadır. Aile işletmelerinin pek çok tanımı mevcuttur. Aile, kan bağı, evlilik ya da ömür boyu bağlılık yoluyla ilişkisi olan insanlardan oluşur (Ateş, 2005). Aile işletmelerinin en genel tanımında aile bireylerinin geçimini sağlama amacı ve sahip olan mülkiyetlerin sürdürülebilirliği üzerinde durulmaktadır.

Genel olarak aile işletmesi kavramı, birbirlerine akrabalık bağı olan kişilerin hizmet ve mal üretmek amacıyla birlik içinde kurdukları kâr amaçlı sosyal örgütlerdir. Ancak günümüzde farklı bakış açılarıyla ele alınarak sınır ve kapsamaları, kendine özgü nitelikleri göz önünde bulundurularak farklı bakış açısıyla tanımlanabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 42).

İşletmeler, ülke ekonomisine katkı sağlamak için istihdam yaratan, tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin etme görevi üstlenen yapılardır. Bu fonksiyonları yerine getirmek aile işletmelerinin de kurulma nedenleri arasındadır. Aile işletmesi kurmanın diğer bir nedeni de “aile” olmak ve “aile” olmanın getirdiği sorumluluklardır. Aile üyelerini korumak aile işletmelerinde temel amaçtır (Gudmundson ve diğerleri, 1999: 27). Aile büyükleri ya da ailenin geçiminden sorumlu olan kişi, ailenin diğer üyeleri için maddi ve manevi her türlü planlamayı yapmaya çalışmaktadır. Aile büyükleri ya da ailenin geçiminden sorumlu olan kişi, ailenin diğer üyeleri için maddi ve manevi her türlü planlamayı yapmaya çalışmaktadır. Aile işletmesi vasıtasıyla geçinme aracı elde edilmekte, aile birliği korunmakta, mirasın bölünmesi engellenmekte ve belli bir güç odağı oluşturulmaktadır (Fındıkçı, 2011: 30).

Aile işletmesi tanımlarında da ailenin mal varlığını korumak, mirasın bölünmesini engellemek ve aile üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamak gibi aile işletmesinin

önemli birtakım görevleri yer almaktadır. Aile işletmesi tanımlarında yer alan bu önemli görevler “aile” olmanın gereklerinden olup aile üyesini aile işletmesi kurmaya teşvik eden nedenler arasında sayılmaktadır. Aile işletmesi kurmak çift yönlü fayda sağlar. Bir yandan kurulan aile işletmesinde kurucunun çocuklarına veya diğer aile üyelerine istihdam olanağı sağlanmakta, diğer yandan elde edilen gelirle ailenin gelişim ihtiyaçları karşılanmaktadır (Ateş, 2003: 5). Bir zaman sonra ise kurulan aile işletmesinin gelecek kuşaklara aktarılmasıyla hem çocuklara miras bırakılmış olmakta hem de aile mirasının bölünmeden kalması sağlanmaktadır.

Aile işletmeleri yapısal açıdan genellikle dışa kapalı, profesyonel yöneticilerle çalışmaktan kaçınan, adama göre iş anlayışında başarı değerlendirmesi ve yeniliklerden uzak, yetki devrinden kaçınan niteliktedir. Hızla değişen dünyada küreselleşmenin beraberinde getirdiği kurallar ve sistemlere uyum sağlayıp ayakta kalabilmek için diğer işletmelerle rekabet edebilmelidir. Bu süreç, rekabeti en iyi teknoloji ile birlikte kullanabilmeyi de gerektirmektedir. Aile işletmelerinin kabuğunu kırıp değişime ayak uydurması, gelişen bilgi ve teknolojilerle donatılması, bilgiyi kullanması, yeniliklere açık olması ve sürdürülebilirlik sağlaması için kurumsallaşmaya ihtiyaçları vardır.

Aile işletmelerinde kurumsallaşma, her aşamada gerek işletmeye gerekse de ailenin birlik ve beraberliğine sağlıklı bir biçimde katkı sağlamaktadır. Kurumsallaşma ile işletme başarısı arasında yakın bir ilişki vardır. Bu ilişki aile işletmelerine itici güç sağlayan bir etkiye sahiptir. Aile işletmeleri, kurumsallaşma sürecinde temel unsurlar üzerinden hareket eder. En temel unsur olarak aile işletmelerinin bir aile anayasasına sahip olması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

1. Aile Anayasası

Aile anayasası, aile ve işletmenin farklılıklarıyla birlikte aynı yöne bakabilmesi için ortak amaçlar doğrultusunda sürdürülecek işletmenin temel kurallarının yazılı olduğu yasalardır. Özünde ailenin kültürü üzerine temellendirilmiş kurallar bütünüdür. Her aile işletmesinin kendine has bir aile anayasası olması gerekmektedir. Bununla beraber anayasaların aile, işletme ve mülkiyet konularına odaklanmaları gereken özgün kurallarının olması öngörülmüştür. Aile anayasalarında hazırlanma gerekçelerinin ve amaçlarının yazılı olduğu bir giriş bölümü bulunur. Aile konseyi, aile meclisi, devir planları, işletme sahipliği, yönetim kurulları hakkında detaylı kurallar açıklanır. Son olarak anayasanın hangi tarihte yürürlüğe konulacağı ve buna dair ekler yer almalıdır (Dirin ve Tutan, 2015).

Aile işletmelerinde uzun dönemde süreklilik sağlamak için aile ilişkilerinin güvenilir olması, kişilerin rollerinin kurumsallıkla uyumlu hâle getirilmesi gereklidir. Bu amaçla yönetimin açık ve net bir şekilde belirtilmiş olması şarttır (Stewart, 2010: 4). Bu gereklilik aile işletmelerinde yönetim konusunu gündeme getirmektedir. Aile yönetimi kavramı, temelde aile işletme arasındaki ilişkileri de düzenlemek ve yönetmek için gerekli olan yapıyı ifade eder (Suess, 2014: 139). Kısaca aile işletmelerinin işleyiş biçimlerinin aile ile işletmeyi birbirine bağlayan ilişkilerin varlığı ve bu ilişkilerin yönetimi ile yürütülmesidir (Guidice ve diğerleri, 2011: 47).

Aile işletmelerinin yönünü etkili bir yönetim sistemi belirler. Aile içinde hemfikir olunan durumlar ile bu fikir birliğinin getirdiği tutarlılık işletmeye değer atfeder (Wiley Finance Series, 2014: 45). Genellikle aile işletmelerinin yönetimi aile oluşturan önemli kültürel değerlerini, misyon ve vizyonunu, iş alım politikalarında izlenecek adımlar ve işletme yönetim yapısının nasıl belirleneceği konusu aile anayasası ile desteklenir (IFC, 2011: 21).

1.1. Aile Anayasasının Tanımı

Aile işletmesinin bünyesinde önem kazanan üç önemli kavram aile, işletme ve bu işletmeye ait hissedarlar konusunda oluşabilecek anlaşmazlıkları yönetmek için çoğu kez bir anayasa veya tüzük oluşturulur (Schuman ve diğerleri, 2010: 89). Aile işletmelerinde oluşabilecek karmaşıklıkları ve beklenmedik durumları çözmek için “aile işletmesi anayasası” oluşturulur (Lipman ve Bozelli, 2012: 1). Bu anayasa belirli kurallar ve işletmeye özgünlük esasında hazırlanır.

İlk aile anayasası örneklerinde 19. Yüzyılda, Japonya’da Sumitomo ve Mitsui şirketlerinde rastlanmaktadır (Gimeno ve diğerleri, 2010: 12). Küreselleşme ile birlikte 1990’ların sonrasında aile işletmelerinde özellikle kurumsallaşma adımlarının temeli olarak aile anayasaları hazırlanmaya başlanmıştır. Ülkemizde köklü aile şirketleri aile anayasalarını profesyonel destek alarak ve alanında uzman kişilerle hazırlamaktadırlar. Hem süreklilik sağlamak ve kurumsallaşmak hem de kriz dönemlerinde bir başucu rehberi niteliğinde aile anayasaları oluşturulması büyük aile şirketlerinden örneklerle devam ettirilmektedir (Dirin ve Tutan, 2015).

Aile anayasalarının aile sözleşmelerinin bir çeşidi olduğu savunulmaktadır (Montemerlo ve Ward, 2005: 68). Aile sözleşmelerinde ailenin beyanı, işletme protokolü, sahipler/hissedarlar sözleşmesi ve aile anayasaları bulunur. Aile beyanı, ailenin ahlaki değerlerini ön planda tutarak aile felsefesine odaklanır. Aile

işletmesi protokolü ise aile işletmesinin ahlaki yapısı ile işletme kurallarını birleştiren bir sözleşmedir. Mülkiyet hakları sahipler ve hissedarlar kontratı ile korunur. Aile anayasaları bu bağlamda diğer aile sözleşmelerini de kapsayıcı niteliktedir. Stewart (2010), aile anayasasını “aile meclisinin yapısı ve rolünün tanımlandığı, aile meclisinin anlaşmazlıkları üzerine nasıl kararlar verdiklerini ve bu anlaşmazlıkları nasıl çözeceklerini belirlediği kurallar içeren belgeler” olarak tanımlamaktadır.

Kempster ve Hussain (2014) ise “Aile işletmesi anayasası; ailenin mirasını, değerlerini, kültürünü, umutlarını ve tutkularını gelecekte elde edeceği başarı ve bir o kadar da bu başarımları kazanmak için gerekli planları içeren yazılı bir beyandır.” şeklinde ifade etmektedir.

Aile anayasasının aile işletmesine aile bağlarıyla bağlı olan (kan bağı veya evlilik yoluyla bağlılık) bireylerin aile ilişkilerinde, üçüncü kişilerle işletmenin ilişkilerinde, işletmeye rehberlik edecek, aile fertleri tarafından kabul edilen bütün aile üyeleri için aynı formatta uygulanan ve uyulması istenilen, işletmeye ve aileye ait yazısız (normlar) ve yazılı temel kurallar bütünüdür (Bozkurt, 2004: 14).

1.2. Aile Anayasasının Amacı ve Önemi

Aile işletmelerinde aile anayasası düzenlenmesinin belirli amaçları vardır. Hissedarların haklarının düzenlenmesi, halefiyet ve devir problemlerine çözüm, yönetim kurulları ve aile konseyinin oluşmasında temel prensiplerinin belirlenmesi için aile anayasası hazırlanır. Bu sayede şirketlerin devamlılığına katkı sağlanmış olur (Karpuzoğlu, 2004: 159). Aile anayasası temelde aile işletmelerinin süreklilik sorununa çözüm olarak kurumsallaşma adımları içinde yer almaktadır. Başarılı bir aile işletmesinde nasıl aile anayasası hazırlanacağı ve içeriğinde nelerin yer alacağı kısmı asıl önemli olan belirleyicilerdir.

Aile ve işletmelerin birbirinden farklı amaçlarının olmasına rağmen aile işletmesinin amacı ortak bir paydada buluşmaktadır. İşletmeler için sürdürülebilirlik, kârlılık ve devamlılık esastır. Ailenin amacı ise ailenin nesil olarak devamlılığının sağlanması, aile üyelerinin refah ve mutluluğunun sürdürülmesidir. Aile işletmeleri de bu iki amacı bir araya getirilmesiyle işletme ve aileyi aynı çatıda buluşturan, gelecek nesille kalacak bir işletme için aile anayasalarının hazırlanması öngörülmektedir. Aile anayasalarının hazırlanmasının en temel amacı, aile işletmesinin sürdürülebilirlik kazanması ve nesilden nesile değerleriyle kültürüyle bir bütün olarak aktarılan bir işletme arzusudur (Gürler, 2018).

Aile işletmelerinin tek bir tanımı olmadığı gibi aile anayasaları da tıpkı aile işletmesindeki çeşitli tanımlar gibi farklılık göstermektedir. Burada bilinmesi gereken aile işletmesinin de aile anayasasının da odağında işletme, aile ve mülkiyet haklarının olmasıdır. Aile işletmesine kurumsal kimlik kazandıracak temel faktörün aile anayasasının varlığı ve kapsamıdır. Bu bağlamda aile işletmesinin gelecek nesillere aktarımı için krizlere karşı ayakta durabilmek ve aile içi ilişkilerin yönetimi konusunda kurumsallaşma önem kazanmaktadır.

Aile anayasasının en önemli parçaları aile ve işletmenin misyonudur. Aile işletmesinin misyonu ortaya konulurken bazı hususlara dikkat edilmesi gereklidir:

- Aile kurucu üyelerinin beklentileri
- Aile ile işletmenin uyumunun sağlanması varsa problemlerin çözülmesi
- Aile değerlerinin planlar ve politikalarla özdeşleştirilmesi
- Sürekli eğitim sisteminin sağlanması
- Değerler amaçlar ve hedeflerin açıkça belirlenmesi

1.3. Aile Anayasasının Avantajları ve Dezavantajları

Aile işletmeleri için aile anayasasının hem avantajları hem de dezavantajları söz konusudur. Ancak avantajlarının daha fazla olması işletmenin lehinedir.

1.3.1. Aile Anayasasının Avantajları

Aile anayasasının odaklandığı nokta daha çok avantajlarının işletme yararına olmasıdır. Bu avantajlar (Karpuzoğlu, 2004: 160):

- İşgören-işletme temelli fayda sağlayan kurallardan oluşması
- İşletme varlıklarının ortaya konma şeklini belirler.
- İşletmeye ait varlıkların ne şekilde nasıl geliştirileceğine ve korunacağına odaklanır.
- Otorite sağlanmasında bir fırsattır.
- Ailenin sadakatini artıran niteliktedir.
- Yetki ve görev devri konusunda detaylı bilgiler içerir.
- Yönetim kadrolarının oluşturulmasında kurallar koyar ve kontrolünü sağlamaya imkân sunar.

- İşletmede adalet duygusunun hâkimiyetine zemin hazırlar.
- Ailenin kararlılığını gösterir.
- Ailesel kararlardaki istikrarı korumaya olanak sağlar.
- İşletme performansının artırılması için gelişim imkânları sunar.
- İşletme içinde ve dışında sağlıklı ilişkilere destek verir.
- Ailenin önceliklerini açıkça ortaya koyar.
- İşletmede bir sinerji yaratır.
- Çalışanları yardımlaşma ve iş birliğine yönlendirir.
- Aile içinde iletişimi güçlendirmeye yarar.
- Aile bireyleri için pusula görevi görür ve aynı zamanda rehberlik eder.
- Aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar.

Montemerlo ve Ward'a (2011: 70) göre

- Ailenin dış dünya ile çıkarlarını bütünleştirir.
- Gelecek nesillere sağlam bir yol haritası niteliğindedir.
- Aile meclisi ile aile yönetiminin deneyim kazanmasına ve gelişmesine öncülük eder.
- Farklı aile üyelerinin sürece uyum sağlamasına ve ortaklıklarına izin imkânı sunarak bireylerin işletmeye dâhil olmalarına ve duygusal anlamda olumlu katkılar sağlamasına olanak sağlar.

1.3.2. Aile Anayasasının Dezavantajları

Çok sayıda avantajı bulunan aile anayasasının bir takım dezavantajlarının da olduğunu bilinmesi gerekir:

- Aile bireyleri arasında tam anlamıyla bir düşünce birliği sağlanmasının zorluğu
- Esnekliğim olmaması
- Aile anayasası hazırlanması için zamana ihtiyaç duyulması

Esasında aile anayasasının en zayıf yönü, karmaşık olmasıdır. Bu karmaşık-lık karar verilecek çok fazla anayasa maddesinin olmasından kaynaklanmaktadır. Bu süreç uzun soluklu ve yorucu olduğundan aile bireyleri, süreci yorucu

bularak bırakma eğiliminde olabilmektelerdir. Anayasa hazırlık sürecini hızlıca geliştirmeye çalışmak ise yetersiz ve riskli kararlar alınmasına neden olabilir. Bu durumda aile üyelerinin her birinin haklarının korunması açısından birlikte hareket ederek aile anayasasını hazırlamaları gerekmektedir (Montemerlo ve Ward, 2011: 70).

1.4. Aile İşletmesi Anayasasının İçeriği

Bir aile işletmesinde aile anayasasının hazırlanması sürecinde öncelikle bir içerik belirlenmelidir. Bu içerikte olması gerekli temel bölümler vardır. Aşağıda bu bölümler listelenmektedir (Gürler, 2018):

- Aile anayasasının genel yapısı, uygulama şekli ve revizyon ilkeleri
- Aile-işletme ilişkilerinin yönetimine dair ilkeler
- İşletmenin yönetimi ve sürdürülebilirliği için gerekli ilkeler
- İşletme mülkiyeti kapsamı ve içeriğini belirleyen ilkeler

1.5. Aile Anayasasının Yönetişim Organları

Aile anayasası aile işletmesinin temel dinamikleri alınarak hazırlanır. Bu bağlamda aile anayasası, işletmenin içinde bulunduğu zaman diliminde gerekli olan yönetim organlarını belirlemede ve daha sonraki zamanlarda ortaya çıkabilecek yönetim organlarını belirlemede bir yol göstericidir. Yönetişim organları, aile bireylerinden oluşan teşkilatlı bir yapıyı ifade eder. Ayrıca hedeflere ulaşmada atılacak adımları kurallara göre iş birliği ve koordinasyon içinde yapılacak bir ortam sunar (Erdem ve Dikici, 2006: 205).

Her aile işletmesinde farklılık gösteren aile işletmesi yönetim organları vardır. Aile işletmesinin işletme-aile-mülkiyet esasına göre ortaya çıkacak olan bir yönetimden söz etmek mümkündür. Ailelerin büyüklüklerinden mülkiyet esaslarına, kuşaklar arası aile iletişiminden organizasyon boyutuna kadar pek çok farklılığı içeren bir yönetim anlayışı ile oluşturulacak kurulları ifade eder (Davis, 2001).

1.5.1. Aile Toplantısı

Aile içi iletişimin sağlanabilmesi için ilişkilerin, ailesel faaliyetlerin ve beraberinde sosyal faaliyetlerin icra edilmesinde, anlaşmazlıkların çözümünde yetkili, sosyal sorumluluk adına yapılacak işlerin görüşüldüğü yönetsel bir

fonksiyonu olan toplantılardır. Aile işletmesi küçük çaplı olduğunda aile toplantıları yapılır. Daha büyük aile işletmelerinde aile toplantıları yerine aile meclisi oluşturulur (Carlock ve Ward, 2010: 44).

1.5.2. Aile Meclisi

Aile toplantılarının daha genişletilmiş hâli olan aile meclisleri, aileyi ilgilendiren konuların tartışılabileceği bir toplantı meclisidir (Amit ve Perl, 2012: 11). Aile işletmesinin kullandığı bir araç olan aile bağlarının kuvvetlendirilmesi ve iletişimin güçlendirilmesi için iyi bir fırsat sunar. Bu meclisler aile üyelerinin en az yılda bir veya birden fazla katılım sağlama imkânı sağlar (Poza, 2010: 268).

1.5.3. Aile Konseyi

Aile konseyi aile meclisine kıyasla daha az katılımcıyla yapılır. Aile meclisinden seçilmiş üyelerden oluşan aile konseyi, tüm aileyi temsil etme görevi olan “yönetmel kurul” olarak da tanımlanabilir (Carlock ve Ward, 2010, 8). Bu yönetmel kurul, büyük aile işletmelerinin aile meclislerinin çok kalabalık olduğu durumlarda işletme ile ilgili konularda daha hızlı ve verimli bir şekilde etkileşim sağlayabilmek için görev yapar. Aile konseyleri de aile işletmelerinin işlevi ve yapısına göre farklılıklar göstermektedir (IFC, 2011: 30). Aile konseyi, aile ve yönetim kurulu arasında üst yönetimle de bağlantısı olan bir köprü görevi görmektedir. Aile konseyinin ailenin finansal yükümlülükleri ile yönetim, stratejiler ve işleyiş konusunda durum güncellemesi yapan önemli bir görev listesi bulunmaktadır. Bu listede aile anayasasının gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi süreçleri de yer alır (Carlock ve Ward, 2010: 188; Posa, 2011: 18).

1.5.4. Aile Ofisi

Aile üyelerine destek veren, aile konseyi tarafından oluşturulan ve kontrol edilen bir yönetim merkezini ifade eder (Poza, 2011: 17). Daha çok finansal araçları planlama, muhasebe hizmetleri, vergilerin takibi ve aileyi ilgilendiren diğer konularda hizmet verme amacı ile oluşturulur (Carlock ve Ward, 2010: 221). Ailenin maddi varlıklarını yönetecek profesyonel kişilerden oluşan yardımcı bir ekip görevi görür. Aile üyelerine en yakında olan yönetim kadrosudur (Giudice ve diğerleri, 2011: 152).

1.5.5. Eğitim Komitesi

Aile üyelerinden gelecekte aile işletmesi içinde görev alacak bireylerin eğitim faaliyetlerini düzenleyen, planlayan ve bireyleri yönlendiren bir yönetim kurulumudur. Aileye yeni üyelerin katılımı ve ailenin evlilikler yoluyla genişlemesi ile işletmenin geleceği ve gelecek nesillere aktarılmasında önemli bir rol üstlenir (Aronoff ve Ward, 2011: 28-29).

1.5.6. Aile Vakfı

Aile vakfı ailenin adını taşıyan aile adına hayır ve bağış işlerini yürüten, aileyi sosyal alanlarda temsil eden bir yapıdır. Aile vakıflarının amacı, toplumsal yararı gözetmektir.

1.5.7. Hissedarlar Toplantısı

Hissedarlar toplantısı, yılda bir veya birkaç kez düzenlenen yönetim kurulumu belirleme, işletmenin finansal durumunun konuşulması ve değerlendirilmesi, mevcut durum değerlendirmelerinin yapıldığı aile içerisinde uyumu sağlamak ve işleri organize etmeyi amaçlayan hissedarların bir araya geldiği toplantıdır (Suess, 2014: 139).

Kurumsallaşma sürecinde aile içinde şeffaflık, hissedarlar arasında hesap verilebilirlik gibi konular kritik bir önem arz eder. Aile anayasası hazırlanırken hissedarlar toplantısının oluşumu, planlanması ve toplantı konuları açık bir şekilde belirlenir (Aktan, 2013).

2. Aile Anayasasının Hazırlanması

Aile anayasası hazırlık süreci çeşitli adımlardan oluşmaktadır. Anayasanın hazırlığına karar aşamasından itibaren uygulanmasına kadar olan zamanda yapılan her şey bu süreci kapsar. Ayrıca uygulama aşamasına geçilmesi sürecin tamamlanması anlamına gelmez. Hazırlık aşaması tamamlanan bir aile anayasası belli dönemlerde ve zamanın koşullarına uygun olarak güncellenebilir nitelikte olmalıdır. Bu sürecin adımları şu şekilde devam etmektedir:

2.1. Aile Anayasasının Hazırlanma Süreci

Aile anayasasını oluştururken öncelikle işletme kültürünü muhafaza etmek gerekir. Bunun için hazırlık sürecinde profesyonel bir yardım alınması talep

edilebilir. Bir uzman yardımıyla süreç daha sağlıklı ve kontrollü yürütülebilir. Aile anayasası aile işletmesindeki herkesin çıkarlarıyla uyumlu olmalıdır (Fındıkçı, 2005: 152-156). Ailenin kültürel yapısı ile işletmenin bütünleştirilmesi sağlanmalıdır. Aile içinde farklılıklar göz önünde bulundurularak bir aile anayasası hazırlama sürecine başlamak en uygun yöntemdir.

Aile anayasasının oluşturulması uzun zamanlı ve yoğun çaba gerektiren bir süreçtir. Emeklilikten işletme sahipliğine, miras meselelerinden çalışma şartlarına, ailenin devamlılığında gelecek nesillere aktarımına kadar çeşitli ve önemli konular uzun sürelerde tartışılarak fikir birliğine varılması sağlanır (Karpuzoğlu, 2004: 166).

Aile işletmeleri, kurumsallaşamadıkları için yapısı gereği varlığını uzun süre devam ettirememektedir. Bu durum, ülkemizde de çok karşılaşılan bir sorundur. Aile işletmelerinin ikinci veya üçüncü nesile kadar devam edip sonrasında sorunların yaşanmasının temelinde kurucu nesilden sonra gelen aile üyelerinin, aileye sonradan dâhil olanların aile ve işletme değerlerini tam olarak benimsememesidir. Buna işletme içinde görevli aile üyelerinin çıkar ve çatışmaları da eklenebilir (Aronoff ve Ward, 2011a: 26; Kempster ve Hussain, 2014: 8).

Aile anayasasının asıl işlevi; aile içinde güven ortamı oluşturmak, kaynakların dağıtımında rehberlik rolü üstlenmek, aile üyelerinin beklentilerinin açıkça ifade edilmesini sağlamak, çıkar çatışmaları ve aile içi gerilimleri önlemektir.

Aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir araç olan aile anayasalarının nasıl hazırlanacağı hususunda gerekenler adım adım belirlenmelidir. Bu adımlar aşağıdaki gibi listenebilir (Gürler, 2018):

- Analiz aşaması
- Aile işletmesi anayasası taslağının oluşturulma aşaması
- Hazırlanan anayasa üzerinde uzlaşma ve uygulama aşaması
- Aile anayasası revizyon aşaması

2.1.1. Analiz Aşaması

Aile anayasası oluşturmanın ilk adımı analiz aşamasıdır. Anayasa ya bir danışman tarafından ya da aile içinden seçilen görevli üyeler aracılığıyla aile üyeleri ile aile işletmesinde profesyonel olarak çalışanlarla birebir görüşme yoluyla analizler gerçekleştirilir (Gürler, 2018).

Aile anayasası hazırlık aşamasında yapılacak analizler:

1. Aileyi ve aile içindeki ilişkileri tanımaya yönelik analiz
2. Aile işletmesini tanıma amaçlı analiz
3. İşletme-aile ilişkileri boyutlarının araştırılması ile ilgili analiz

Analiz sürecinde konular listelenmeli, kontrol edilmeli ve sonuçlar sistematik olarak kayıt altına alınarak rapor hâlinde hazırlanmalıdır. Bu durum analiz aşaması için önemlidir (Gürler, 2018).

2.1.2. Aile İşletmeleri Anayasası Taslağının Yazılması Aşaması

Analiz aşamasından sonra aile anayasasının oluşturulması ve görevli kişiler tarafından yazım sürecine geçilmesi aşamasıdır. Analiz edilen veriler ve değerlendirme sonuçları taraflara şeffaf bir şekilde sunulur. Taslak hazırlanırken tüm aile ve işletme üyeleri arasında aile işletmesi anayasasının içeriğinde yer alacak maddeler hakkında fikir birliğine varılması gereklidir. Ayrıca aileye yeni üyelerin dâhil olması (örneğin gelinler ve damatlar gibi), gelecek nesillerin farklı bakış açıları ve tutumları gibi sebeplerle hazırlanan aile anayasası, aile içinde ve işletmede oluşabilecek değişikliklere uyum sağlayacak esneklikte olmalıdır (Carlock ve Ward, 2010: 212). Bu esneklik, aile işletmesini sürekli değişime zorlama ya da bir karışıklık hâline zemin hazırlamaya sebep olmayacak nitelikte olmalıdır.

Aile anayasası aile içinde söz sahibi kimseler veya büyük hissedarların istek ve beklentileri doğrultusunda değil, aile ve işletmeye hizmet amacıyla hazırlanmaktadır. Aile ve işletme bir bütün olarak kabul edilerek işletmenin bütününe hitap edilmesi sağlanır (Fındıkçı, 2005: 152-156).

Aile anayasasının içeriğinde olması gerekenler aile içinde belirlendikten sonra maddeler üzerinde tarafların değerlendirilmelerinin de alınmasıyla yeterli bir ön çalışma yapılmış olur. Bu bağlamda üzerinde tartışılabilir aile işletmesi anayasası yazılabilir (Gürler, 2018).

2.1.3. Hazırlanan Anayasa Üzerinde Uzlaşma ve Uygulama

Analiz aşaması tamamlandıktan sonra taslağın yazım aşamasından sonra ortaya çıkan temalar gözden geçirilerek, öncelikleri belirlenip uygulama seçenekleri üzerinde düşünceler tartışılır. Uzlaşma aşaması, taslak aşamasının ardından ortaya çıkan anayasanın yeterli sayıda gözden geçirilmesiyle son şeklinin verilmesi

aşamasıdır. Bu aşamada göz ardı edilen alanların olup olmadığı, yeterince tartışılıp tartışılmadığı ve genel kabul duruna bakılarak üzerinde durulacak noktaların belirlenmesi sürecidir (Kempster ve Hussain, 2014: 38).

Aile işletmesinin bünyesinde bulunan ve anayasanın uygulanmasıyla bu yasadan doğrudan etkilenecek olan taraflarla eş zamanlı olacak şekilde fikir alışverişleri sağlanmalı ve taraflara yeterli bilgilendirmeler yapılmalıdır. Bilgilendirme sırasında demokratik bir ortamın varlığı, sürecin sonrası ve anayasanın uygulanması için son derece önemlidir (Gürler, 2018).

Aile işletmeleri için hazırlanan aile anayasaları, işletmenin tüm yönetim sisteminde ve mülkiyet yönetimi, veraset, yönetim hakkı gibi konularda köklü değişiklikler yapacağı için bu belgenin hukuki bir belge olduğu bilinmelidir. Aile anayasası imzalanmadan önce uzman kişiler tarafından incelemelerden geçirilmesinin de yararlı olacağı önerilmektedir (Özuysal, 2006: 25).

Son adım olarak aile üyelerinin salt çoğunluğu kabul edilen aile anayasasına tarafların imzalamasıyla artık hukuki bağlayıcılığı olan bir sözleşme niteliği kazanır. Bu süreçten sonra anayasada ön görüldüğü şekilde yönetim organlarının oluşturulması gerekir. İlk önce aile meclisinin oluşturulması sağlanır. Aile meclisinin toplanması ve bu meclisin içinden aile konseyinin belirlenmesi gereklidir. Genellikle aile anayasasının uygulanma sürecini ve kontrolünü aile konseyi yürütür (Gürler, 2018).

2.1.4. Aile Anayasasının Revizyon Aşaması

Aile anayasasının hazırlığı aşamasının son adımı, revizyon aşamasıdır. Bu aşamada uygulamaya konulmuş anayasanın, işletmenin kurumsallaşma hedefine hizmet edip etmediği incelenerek değerlendirilmesi yapılır. Burada temel amaç, uzun uğraşlar verilerek hazırlanan aile anayasasının etkin kullanımı ve verimliliğini ölçmektir. Aile işletmeleri için hazırlanan aile anayasaları hazırlık süreçleri tamamlanmış olsa dahi bu sürecin hiçbir zaman tamamen bitmiş sayılmaz. Çünkü zamanla ailede, işletme içinde veya dışında yaşanan değişimler ve yenilikler anayasanın revize edilmesi zorunluluğunu getirir (Stewart, 2013: 11).

Aile anayasası hazırlanırken anayasanın uygulanma şekli gözden geçirilme durumu ile değiştirilmesiyle ilgili kriterler açıkça belirtilmelidir. Aile işletmelerinde aile anayasasının revizyon süreci, anayasanın baştan yazımı kadar önem arz eder. Anayasada yapılacak olan büyük ya da küçük çaplı her bir değişiklik revizyon sürecinde hassasiyetle ve çok dikkatli bir şekilde yürütülmelidir (Gürler, 2018).

2.2. Aile Anayasasının Bölümleri

Anayasalar çıkar çatışmalarını önlemek, karışıklıklara mâni olmak ve yönetim konusunda yol gösterici bir harita görevi görürler. Aile anayasalarının temel bileşenleri olarak görülen bölümler vardır. Bu bölümler bir içerik sıralamasıyla üzerinde hemfikir olunan maddelerin hukuki bir bütünlük oluşturacak şekilde hazırlanmasına yardımcı olur (Arteaga ve Mênendez- Requejo, 2017: 323-324).

Giriş bölümü: Anayasaya başlangıç sayfası niteliğindedir. Aile işletmesi hakkında bilgiler yer alır. İşletmenin tarihçesini, ilkelerini, öz değerlerini ve vizyonunu açıklayıcı bilgiler ve maddeler bulunur. İşletme stratejileri de bu bölüme eklenir.

Anlaşma şartları bölümü: Aile ile ilgili anlaşmaların yönetimde yer alışı şeklini belirleyici esasların yer aldığı bölümdür. Aile üyelerinden işletmeye dâhil edilecek bireylerin eğitimleri, mesleki gelişimleri ve deneyimleri ile birlikte pozisyonları gibi durumlar bu bölümde açıkça yazılır ve uygulama şekilleri de eklenir.

Mülkiyet ile ilgili anlaşma şartları bölümü: Aile işletmelerinde mülkiyet ile ilgili konular çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara sebep olmaktadır. Bu bölümde hissedarları haklarını ve pozisyonları açıkça detaylandırılır. Özellikle aile dışından hissedarlar varsa onların haklarının belirlenmesi sağlanır. Ayrıca azınlık durumunda olan aile dışı hissedarlara öncelikle paylarını aileye satmaları teklif edilebilir ve durum analizinden sonra bir anlaşmaya varılarak ilgili maddeler eklemek uygun olmaktadır. Aile dışından hissedarlarla yapılan protokoller ile azınlık hissedarların işletmenin gelişme ve ilerlemesine engel olmaları önlenmiş olur. Genel bir ifadeyle mülkiyet anlaşmaları ve protokolleri aile anayasası ile işletme içindeki çatışmaları azaltmış ve engellemiş olmaktadır.

Yönetim ile ilgili şartlar: Aile konseyini şekillendiren ve aile üyelerinin girişimlerini sınırlandıran yönetim ile ilgili anlaşmalar aile anayasasının bu bölümünde yer almaktadır. Genellikle bağımsız üyelerin dâhil olduğu bir yönetim kurulu oluşturulur.

2.3. Anayasa Hazırlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Aile anayasası hazırlanması aşamasında öncelikle bütün aile üyelerinin işletme için bir aile anayasasının gereksinimi konusunda ortak bir fikir birliğine varılmış olması gerekir. Özellikle kalabalık aile üyelerinin olduğu aile işletmelerinde tek tek

fikir almanın zor olduğu durumlarda aileyi temsil edecek bir aile konseyi seçilir (Tileylioğlu, 2006: 19). Kararlar fikir birliği ile alınmaya çalışılır. Fikir birliği sağlanamadığı durumlarda oy çokluğu esas alınır. Ancak kararların oy çokluğu ile alınmasından ziyade fikir birliği sağlanarak alınması önemlidir (Karpuzoğlu, 2004: 167).

Aile konseyi başkanlığı, aile anayasası hazırlık aşamasında önemli bir konudur. Seçimlerin demokratik bir ortam oluşturularak yapılması, belirli aralıklarla başkanlığın üstlenilmesi gelecek nesillerin işletmeye bakış açısını olumlu yönde etkilemektedir. Başkanlık seçiminin adil bir sistemle yapılması ise sadece girişimci olan aile üyesinin tüm yetkileri kendinde toplamayıp aile üyeleri arasında yetki paylaşımı ve eşitlik olduğunun göstergesidir. Performans bazında bir seçim yapılması ise aile üyelerinin işletmeye olan güvenini artırmak açısından önemlidir (Yaveroğlu ve Hergüner, 2006: 6). Aile anayasasını ilk kez oluşturacak olan aile işletmeleri için bir aile danışmanı gözetiminde sürecin yürütülmesi tavsiye edilmektedir.

Sonuç

Aile anayasaları aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılmasında önemli bir gerekliliktir. Özellikle büyük çaplı ve köklü aile işletmelerinin titizlikle aile anayasaları hazırlayıp uyguladıkları bilinmektedir. Kurumsallaşmak isteyen aile işletmeleri için aile anayasası hazırlamak büyük önem taşımaktadır. Bir aile anayasası uzun vadede aileye ve işletmeye katkı sağlayacak nitelikte ve kapsamlı bir şekilde hazırlanmaktadır. Genellikle bir uzman danışmandan ve profesyonel yöneticilerden destek alınarak ya da aile içinde bu konuda bilgi ve yetki sahibi kişilerin desteği alınarak aile anayasası hazırlık sürecine başlanır. Aile-işletme ilişkilerini ve değerlerini geleceğe aktarma amacı esas alınmaktadır.

Aile anayasası işletme için hukuki bir niteliği olan sözleşme özelliği taşır. Bu nedenle aile anayasasının hem bağlayıcılığı hem de hukuki sonuçları ve yaptırımları vardır. Ayrıca oluşturulan aile anayasasına işlerlik kandırmak için ve bunu uygulamaya koymak gerekir. Özellikle anlaşmazlık durumlarında, kriz dönemlerinde işletme ile ilgili önemli kararların alınması gerektiğinde aile anayasası pusula görevi görmektedir. Ekonomik sistemler içinde en büyük oran aile işletmelerine aittir. Ancak çoğu aile işletmesinin ikinci ve üçüncü nesillere aktarılamadan faaliyetlerine son verdiği görülür. Hem aile işletmesinin gelecek kuşaklara aktarılabilmesi hem de kurumsallaşabilmek için ölçümlenebilen, denetlenebilen ve güncelleme esnekliği olan nitelikli bir aile anayasasına ihtiyaç vardır.

Aile meclisleri, aile konseyleri, aile toplantıları gibi yönetim organlarının belirlendiği, işleyiş süreçlerinin düzenli olarak planlandığı, hedeflere ulaşmada izlenecek stratejik adımların belirlendiği, aile-işletme-sahiplik üçgeninde ilişkilerin sağlam adımlarla oluşturulduğu aile anayasaları işletmenin hedeflerine kılavuzluk görevi görmektedir.

Ülkemizde köklü aile işletmelerinin yanı sıra özellikle “KOBİ” niteliği taşıyan çok sayıda aile işletmesinin varlığı bilinmektedir. Kurumsallaşmayı başarmış aile işletmelerinde anayasasının varlığı zaten söz konusudur. Özellikle küçük ve orta ölçekli (KOBİ) aile işletmelerinin aile anayasası hazırlama girişimlerinin olması, işletmeler açısından müspet sonuçlar doğuracaktır. Bir anayasa hazırlamak işletmeye ilave maliyet yükler. Hazırlık aşaması da uzun zaman almaktadır. Bu konuda kararlı aile üyeleri aile anayasasının avantajlarını ve dezavantajlarını istişare ederek kendilerine bir anayasa hazırlama konusunda adımlar atabilirler. Cansabuncu'nun (2019) çalışmasında aile işletmesi anayasasının bir kurallar bütünü olarak görülüp baskıcı bir etkisinin olacağı yönünde bir sonuca varılmıştır. Ancak uzun vadede fayda-maliyet açısından ele alındığında aile anayasasının işletme niteliklerine göre yapılandırılabilceği unutulmamalıdır. Öte yandan da aile anayasasının esneklik sağlayacak yapıda ve güncelleme sorumluluğu da vurgulanmalıdır (Cansabuncu, 2019).

Kaynakça

- Aktan, C.C. (2013), “Kurumsal Şirket Yönetimi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, s. 150-191.
- Alayoğlu, N. (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Müsiad Yayınları, No. 42, İstanbul.
- Amit, R. ve Perl, R. (2012), 2012 Family Governance Report: Sources and Outcomes of Family Conflict, Pennsylvania: Wharton University of Pennsylvania - Wharton Global Family Alliance.
- Aronoff, C. E. ve Ward, J. L. (2011a). From Siblings to Cousins: Prospering in the Third Generation and Beyond, Palgrave Macmillan, New York.
- Aronoff, C.E. ve Ward, J.L. (2011b). Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential, Palgrave Macmillan, New York.
- Arteaga, R., ve Ménendez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Fovtors, Family Business Review, 30(4), 320-338.
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

- Ateş, Ö. (2003), Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, R., (2004), “Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Sağlanması-5”, Anahtar, Millî Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Aralık 2004, s. 14-15.
- Cansabuncu, D. (2019). Bursa Şehrindeki Aile İşletmelerinin Aile Anayasası Uygulamasına Yönelik Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 79-82.
- Carlock, R.S. ve Ward, J.L. (2010), When Family Businesses are Best: The Parallel Planning Process for Family Harmony and Business Success, Palgrave Macmillan, New York.
- Davis, J. A. (2001), Harvard Business School - Working Knowledge: <http://hbswk.hbs.edu/item/governing-the-family-run-business>, Erişim tarihi: 12.01.2021
- Dirin, F., ve Tutan, M. U. (2015). Ekonomik Krizlerin ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği. Journal of Yasar University, 10-38.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009), “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 29, s. 198-213.
- Family Firm Institute (2014), Family Enterprise - Understanding Families in Business and Families of Wealth, Wiley Finance Series, New Jersey
- Fındıkcı, İ. (2005), Aile Şirketleri, Ayça Kitapevi, İstanbul.
- Fındıkcı, İ. (2011), Aile Şirketleri, 4. Basım, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Gimeno, A., Baulenas, G. ve Comma-Cros, J. (2010), Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business, Palgrave Macmillan, New York.
- Giudice, M. D., Peruta, M.R. ve Carayannis, E.G. (2011), Knowledge and the Family Business: The Governance and Management of Family Firms in the New Knowledge Economy, Springer, New York.
- Gudmundson, Donald ve diğerleri (1999), “Strategic Orientation: Differences Between Family and Nonfamily Firms”, Family Business Review, 12(27), 27-40.
- Gürler, G. (2018). Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi.
- International Finance Corporation (2011), IFC Family Business Governance Handbook, Üçüncü Baskı, World Bank Group, Washington.
- Karpuzoğlu, E. (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2004), “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Bildiriler Kitabı, s. 159-168, İstanbul.
- Kempster, S. ve Hussain, M. (2014), The Family Constitution Guide, Taylor Wessing, Kiev.

- Lıpman, F.D. ve Bozelli, L.B. (2012), A Constitution is a Tool to Preserve Family's Legacy. Family Business, <https://www.familybusinessmagazine.com/constitution-tool-preserve-familys-legacy-0>, erişim tarihi: 02.02.2021
- Montemerlo, D. ve Ward, J.L. (2005), The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business, Palgrave Macmillan, New York.
- Montemerlo, D., ve Ward, J.L. (2011). The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Business, Macmillan.
- Özuysal, H.D. (2006), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Poza, E.J. (2011), Family Governance: How Leading Families Manage the Challenges of Wealth, Family Governance White Paper. Credit Suisse.
- Schuman, A., Stutz, S. ve Ward, J.L. (2010), Family Business as Paradox, Palgrave Macmillan, New York.
- Suess, J. (2014), "Family Governance – Literature Review and The Development of a Conceptual Model", Journal of Family Business Strategy, Cilt 5, Sayı 2, s. 138-155.
- Tileylioğlu, A., (2006). "Aile Şirketleri", İstanbul Kültür Üniversitesi, 2. Aile İşletmesi Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2006, s. 15-22.
- Whitley, R., (2000), "The Institutional Structuring of Innovation Strategies: Business Systems, Firm Types and Patterns of Technical Change in Different Market Economies", Organization Studies, Cilt 21, Sayı 5, s. 855-886.
- Yaveroğlu, L. ve Herhüner, U., (2006). "Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim". Kurumsal Yönetim Serisi, Deolitte ve Türkiye Kurumsala Yönetim Derneği Ortak Yayın, 2006, İstanbul.

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasası

Mustafa Aslan

Giriş

Aile işletmeleri; ürettikleri katma değer, üretime, istihdama katkıları ve üstlendikleri fonksiyonlar sebebiyle sadece Türkiye değil, tüm dünya ekonomisi ve hayatlarını devam ettirebilmeleri sadece ülke ekonomileri için değil, aynı zamanda toplumlar için de çok önemlidir. Buna karşılık aile işletmelerinin ömrü ortalama 25 yıldır ama aslında birçok aile işletmesi on yıl bile hayatlarını devam ettirememektedir. Aile işletmesinin kurucusunun işletmeye yaklaşımına göre bu süre uzayıp kısalmaktadır.

Birçok girişimci, kurdukları işletme üzerinde her türlü tasarruf hakkı olduğunu düşünmekte, işletmeyi kendileri için bir oyun sahası olarak görmektedir (Ulukan, 2005; Aslan, 2020). Bu da hem kendilerinde hem de işletmeyi devredecekleri kuşakta işletmeye karşı profesyonel bir bakış açısı geliştirilmesine engel olmakta, işletme gelişmemekte ve belli bir noktadan sonra faaliyetlerini nihayete erdirmek zorunda kalmaktadır. Hatta birçok girişimci; istihdam ettikleri profesyonel yöneticileri bile kendileri gibi düşünen, davranan birer kuklaya çevirmeye çalışmakta, bunu beceremedikleri noktada profesyonel yöneticileri çıkarıp onların yerine kendilerinin sözünden çıkmayacaklarına emin oldukları aile fertlerini istihdam etmektedir (Ulukan, 2005). Bunun sonucunda işletme içerisinde tek boyutlu bir bakış açısı gelişmekte, tehlikeler ve fırsatlar değerlendirilememekte, sonuçta da işletme kapanmasa bile en azından güdük kalmaktadır.

Tüm bunların temelinde yatan en büyük sebep, gelişme sürecindeki aile işletmesinin, ailenin gölgesinde kalmasıdır. Bu durumun tam tersi de belli bir gelişmeyi gerçekleştirmiş olan aile işletmelerinde vardır. Bu işletmelerde de aile işletmenin gölgesinde kalmakta ve aile ilişkileri tümüyle işletme bağlamında, işletme temelli olarak şekillenmektedir. Her iki sisteme de zarar veren bu ilişki yumağı ancak iki sistemin birbirinden net çizgilerle ayrılması ile destekleyici, geliştirici bir kimliğe bürünebilir. Bunun için aile işletmesinin ailenin bir parçası olmaktan çıkıp kendi kimliğini kazanması yani aile ile işletmenin birbirlerinden ayrılması, ailenin işletmeyi etki altına almaması, işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi ve gelişip büyüebilmesi için önemlidir. Bunun için işletmenin kişilerden bağımsız hâle getirilmesi, kendi yönetim anlayışını oturtması, biçimselleşmesini tamamlaması ve karar alma dâhil tüm süreçlerde öngörülebilir olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra ailenin kendi içerisinde işletme ile ayrılmayı güvence altına alması, aile içi ilişkilerin, çatışmaların ve çekişmelerin işletmeyi etkilememesi ve yönetimin devamlılığının öngörülebilirlik olması da gerekmektedir. Yani işletmenin varlığını sürdürmesi için sadece işletmenin kurumsallaşması yeterli olmamaktadır, aynı zamanda ailenin de kurumsallaşması gerekmektedir.

Bu iki sistemin kurumsallaşması sürecinde ailenin kurumsallaşması, işletmenin kurumsallaşmasına göre daha sıkıntılı ve zorlu bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki sistem birden yani hem işletme hem de aile kurumsallaşmadan kurumsallaşmanın tam gerçekleştiği söylenemez ve kurumsallaşmasını gerçekleştiremeyen sistem, sürekli olarak diğer sistemi kurumsallaşmadan çıkartıp ilk haline çevirmeye çalışacaktır. Çünkü işletme ve aile iki ayrı sistem gibi görünüyor olsalar da aslında birbirlerine sıkı sıkıya bağlı, her ikisinde de kurumsallaşma gerçekleşmediği sürece birbirinden ayrılmaları imkânsız, bir tek sistemin iç içe geçmiş iki alt sistemi gibi hareket etmekteledir.

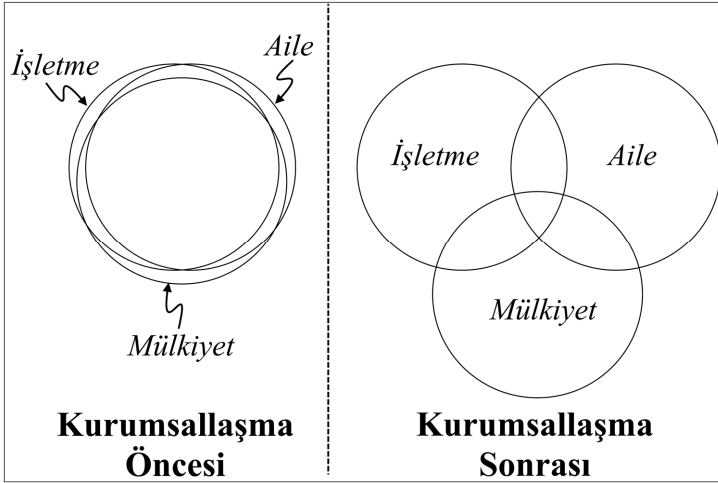
Bu bölümde, bu süreçlerin gerçekleştirilmesini ve güvence altına alan aile anayasası ile kurumsallaşma, kurumsallaşmanın önündeki engeller, yapılan hatalar ve kurumsallaşmanın aile işletmesinin başarısındaki etkileri anlatılacaktır. Ayrıca bir örnek aile anayasası da verilecektir.

1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma genel anlamda örgütün, konumuz itibarıyla da işletmenin ayrı bir kimlik kazanması (Selznick, 1996), çevresel değişimle birlikte işletmenin de bununla uyumlu olacak şekilde değişmesi ama bununla birlikte tüm faaliyetlerinde

ve yapısında standartların, yazılı prosedür ve kuralların egemen olmasının sağlanmasıdır (March, 1996). Yani kurumsallaşma, işletmenin yapısının ve faaliyetlerinin kişilere bağlı olmaktan, kişilerin isteklerinin egemenliğinden çıkarılıp, önceden belirlenmiş yazılı kurallara bağlanması fakat bu kuralların çevresel değişimlerle birlikte değişmesinin sağlanmasıdır. Bu durum işletmeye sadece ayrı bir kimlik kazandırmaz aynı zamanda öngörülebilir olmasını da sağlar. Dolayısıyla kurumsallaşma için *işletmenin öngörülebilir olmasıdır* diyebiliriz. Çünkü kurumsallaşma gerçekleştirildiğinde iş yapış şekline karar almaya, departmanlaşmadan hiyerarşik yapıya, işletmeyi temsil dâhil görev, yetki ve sorumlulukların tanımına, giyim kuşamdan işletme içerisindeki iletişime kadar işletme ile ilgili her şey tanımlanmış, belli kurallara bağlanmış, yazılı hâle getirilmiş ve uygulanması sağlanmış olmaktadır.

Kurumsallaşma, genelde anlaşıldığı gibi patronun işletmeden el çektilmesi ve tüm yönetim süreçlerini profesyonellere bırakması değildir. Aksine patron ve işletmede çalışan diğer aile fertleriyle profesyonellerin bir sistem dâhilinde ve uyum içinde çalışmaları demektir (Çelik vd., 2006). Kurumsallaşma, sadece işletmeyi bir sisteme dönüştürmekle kalmaz, aileyi de kurumsallaştırarak ayrı bir sisteme dönüştürür. Aile ve işletme artık tek bir sistemin birbirine sıkı sıkıya bağlı iki alt sistemi olmaktan çıkar, aralarında etkileşim olan iki bağımsız sistem gibi hareket etmeye başlar. Bir başka deyişle kurumsallaşma, sadece işletme içindeki ilişkileri düzenlemekle kalmaz, aile içindeki ilişkileri de düzenler ve dahası aile, mülkiyet ve işletme ile bunlar arasındaki ilişkileri de duygulardan arındırılmış bir sisteme oturarak düzenler. Bu durum Şekil 1’de tasvir edilmektedir.



Şekil 1. Kurumsallaşma Öncesi ve Sonrası

İşletmeler açısından başarının ve sürdürülebilirliğin anahtarı olan kurumsallaşma, ülkemizde çok farklı şekillerde algılanmaktadır (Ulukan, 2005). Bu farklı algılamaların çoğu işletme yönetiminin ve kontrolünün aile dışı unsurlara teslim edilmesi, kurucunun ve aile bireylerinin işletmeden veya yönetimden uzaklaşması, birçok profesyonel yöneticinin ve danışmanın işe alınması, işletmeye ait bilgilerin dış dünyaya açılması gibi olgular etrafında geliştiğinden işletme sahipleri, kurucular tarafından çok sıcak bakılmamakta veya çok zahmetli ve maliyetli bir süreç olarak görülmektedir. Zahmetli bir süreç olduğu doğrudur ama kurumsallaşamamanın maliyeti, kurumsallaşmanın maliyeti ile kıyaslandığında çok daha yüksek olmaktadır.

Kurumsallaşma, bir süreçtir ve bu süreç biçimselleşme (formalleşme), iş bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme, tutarlılık, sosyal sorumluluk, şeffaflık, özerklik (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009), adillik, hesap verebilirlik gibi bazı temel unsurların gerçekleştirilme düzeyiyle ölçümlenir. Bunlardan biçimselleşme, iş bölümü ve uzmanlaşma (yani görev tanımları, kurallar ve yönergeler, iş akışları, yetki ve sorumluluklar, işe göre adam alma, iş bölümü, uzmanlaşma ve profesyonelleşme, karar alma mekanizmalarında rasyonelliğin varlığı) mekanik açıdan, diğer unsurlar (yani tutarlılık, sosyal sorumluluk, şeffaflık, özerklik, adillik ve hesap verilebilirlik) ise kültürel açıdan kurumsallaşma olarak tanımlanabilir. Bunların tümünde kurumsallaşma sağlanmadığında işletmenin tam olarak kurumsallaştığından bahsedilemez. Bu temel unsurları kısaca özetlemek gerekirse:

1.1. Biçimselleşme

İşletme içinde yazılı kuralların, prosedürlerin ne derece var olduğu ve işletmenin faaliyet ve ilişkilerini gerçekleştirirken ne derece bunlara uyduğunun derecesi olan biçimselleşmenin en temel göstergesi Standart Operasyon Prosedürlerinin (SOP) varlığıdır (Aslan, 2020a). SOP'larda hangi işin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağı yazılmasının yanı sıra olası sorunlar ve çözüm yöntemleriyle birlikte sorunlara kimlerin müdahale edebileceği önceden ayrıntılı olarak hazırlanmıştır. Bunlara uyulmasının zorunlu hâle getirilme derecesi, biçimsellik derecesini vermektedir (Demir, 2015). İşletmenin biçimselleşme derecesi ile performans değerlendirme araçlarının kullanımı artmaktadır (Eserim, 2011) çünkü SOP'ların varlığı, performans değerlendirmeyi olanaklı hâle getirmektedir. Performans değerlendirme, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir çünkü çalışanlar, yaptıkları işin hem değerlendirildiğini hem de

nasıl değerlendirildiğini bildiklerinden hem değerlendirme kriterlerine hem de işe yoğunlaşmaktadırlar. Bu durum, çalışanların işi öğrenme ve yapılan işi rutinleşme sürelerini de kısalmaktadır. Tüm bunlar da hem çalışanın hem de işletmenin üretim performansının artmasına sebep olmaktadır. SOP'ların var olması; iş yapış şekillerinin irdelenmesine, iyileştirilmesine, yapılan hataların düzeltilmesine, üretimin standartlaştırılmasına ve dolayısıyla da hem kaliteye hem de verime etki etmektedir (Alpkan ve Doğan, 2008).

Biçimselleşme sadece yapılan işlerle ilgili olmayıp kimin kime neyi rapor edeceği, nasıl rapor edeceği, neleri rapor edeceğini de kapsamaktadır. Ayrıca karar alma süreçlerini, kimlerin hangi konularda ve en az hangi verileri kullanarak karar alacaklarını da dikte eder.

Görev tanımlarının, devredilmiş olan yetkilerin, yetki ve sorumluluk denkliliğinin yazılı hâlde bulunması ve bunlara uyulmasının ne derece gerekli kılındığı da biçimselleşmenin bir başka göstergesidir. Yani biçimselleşme, işletmenin logosundan çalışanların kılık kıyafetine, selamlaşma biçiminden iş yapış şekillerine, raporlamadan emir alıp vermeye kadar tüm faaliyet, tutum ve davranışlarında belli bir formal yapının hâkim kılınması demektir.

Yetki devri, işletme büyüdükçe işlerin tek bir yönetici tarafından sevk ve idare edilmesi mümkün olmaması, karar alma, yürütme, işletmeyi amacına ulaştırmak, etkin ve verimli bir şekilde işlerin yapılmasını sağlamak, diğer çalışanların sevk ve idaresini sağlamak için gerekli olan belirli yetki, hak ve sorumlulukları kullanması konusunda, üstlerin astlara izin vermesini gerekli kılmaktadır (İçerli, 2009). Bu yetki devri görevin devri anlamına gelmemektedir (Akdemir, 2018).

Yetki ve sorumluluk denkliliği ise yöneticilere verilen yetkileri oranında sorumluluk veya verilen sorumluluk oranında yetki verilmesi demektir. Sorumluluk vererek yöneticilerin yetkilerini suistimal etmesinin önlenmesi hedeflenmektedir (Akdemir, 2018).

1.2. İş Bölümü, Uzmanlaşma ve Profesyonelleşme

İş bölümü; etkinlik ve verimliliği arttırmak için işlerin, kendilerini oluşturan parçalara (görevlere) uzmanlaşmaya imkân verecek şekilde ayrılmasıdır. Böylece hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanmış hem de personelin aldığı görev ile ilgili eğitimi daha kolay olmaktadır (Akdemir, 2018; Koçel, 2011). Uzmanlaşma ve profesyonelleşme genelde aynı anlamda kullanılsa da çok farklı anlamlarda iki kavramdır. Türk Dil Kurumunun Türkçe Büyük Sözlüğü'ne göre

profesyonel “bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan kimse” anlamına gelmekteyken *uzman* “belli bir işte, belli bir konuda bilgi, görüş ve becerisi çok olan kimse” anlamına gelmektedir. Dolayısıyla *uzmanlaşma* ve *profesyonelleşme* aynı anlamda değildir.

Kurumsallaşma sürecinde çalışanların hem uzmanlaşması hem de profesyonelleşmesi; çalışanların yaptıkları işi en iyi şekilde yapmaları, en iyi ve en son bilgi ve beceriye sahip olmaları, işlerini yaparken hislerinden, ilişkilerinden, şahsi beklentilerinden uzak olmaları anlamına gelmektedir. Dolayısıyla sadece uzmanlaşma veya sadece profesyonelleşme değil hem uzmanlaşma hem de profesyonelleşme işletmelerin kurumsallaşmalarında, performanslarında ve dolayısıyla da sürdürülebilirliklerinde önemli rol oynamaktadır.

1.3. Tutarlılık

İşletmenin, aynı olaylar karşısında benzer tepkiler vermesi şeklinde tanımlanabilecek olan tutarlılık (Aydın ve Tan, 2019), aynı zamanda işletmenin faaliyetlerinin işletme amaçları ile de tutarlı olması anlamına da gelmektedir (Tefek, 2016). Bu sayede işletme hem çalışanları hem müşterileri hem de tedarikçileri yani kısacası tüm paydaşları nezdinde güven sağlayabilir, tüm faaliyet ve etkileşimlerinde öngörülebilir olabilir. Bu durum işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile olan ilişkilerinin güven temelinde oluşmasını sağlamaktadır.

Faaliyetlerinde tutarlı işletme, aynı zamanda tüm kaynaklarını işletme amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen işletmedir. Bu da verimlilik ve performans artışına sebep olmaktadır. Tüm paydaşlarla güven temelinde ilişki kuran işletme hem müşteri hem tedarikçi hem de çalışan sadakatini de pekiştirmiş olur.

1.4. Sosyal Sorumluluk

İşletmenin içinde bulunduğu, faaliyet gösterdiği toplumların değerlerine, yasalarına, normlarına saygı göstermesi, çalışanlarına, paydaşlarına ve en nihayetinde topluma karşı kendisini sorumlu hissetmesidir. Topluma, paydaşlarına ve çalışanlarına karşı hissettiği bu sorumluluğu faaliyetlerine, hedeflerine ve ürettiği mal ve hizmetlere yansıtması ve tüm bu tarafların refahı, iyiliği için çaba göstermesidir. Bu durum işletmenin sadece meşruiyet kazanmasını değil, aynı zamanda tüm bu taraflarca kabul edilmesini, benimsenmesini ve sahiplenmesini sağlayarak sürekliliğini güvence altına alır.

İşletmeler kâr amacı güden örgütler olması hasebiyle yaptıkları her faaliyetten nasıl kâr elde edebileceğini hesaplamak zorundadır. Dolayısıyla işletmeler açısından yaptıkları kâr ya da faaliyetlerin her birinin kârlılık oranı, onlar için faaliyeti devam ettirme veya durdurma kararındaki başlıca veridir. Bununla birlikte işletmelerin bu amaca ulaşabilmesi ancak içinde yaşadığı ve faaliyet gösterdiği çevrenin yani müşterilerinin ve potansiyel müşterilerinin kültürel, sosyal ve hukuki haklarına, hassasiyetlerine, normlarına ve iyi oluşlarına önem vermesi, bu önemi göstermesini gerekli kılmaktadır (Karabacak, 1993). Dolayısıyla bu sosyal sorumluluk aslında bir maliyet kalemi olmaktan ziyade işletme ve paydaşları açısından bir kazan-kazan durumu yaratarak işletmenin devamlılığını sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

1.5. Şeffaflık

Şeffaflığın temelinde işletmenin mali ve finansal tablolarının zamanında, doğru ve güvenilir bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması (Yenigün, 2008) olduğu hâlde sadece mali ve finansal tablolarla sınırlı değildir. İşletmeye ait, ticari sır niteliği taşıyan bilgiler hariç tüm bilgilerin kamuoyuna ilanını açık, karşılaştırılabilir ve doğru bir şekilde paylaşımını ifade eder (Bakhshiyev, 2019). Yani şeffaflık, işletmenin performansının, finansal ve mali tablolarının doğru, güvenilir, tutarlı ve zamanında paylaşılması demektir.

2. Aile Anayasası

Aile işletmesinin kurumsallaşması sadece aile, sahiplik ve işletmenin birbirlerinden ayrılması ile mümkün olmamaktadır. Çünkü işletme içerisinde dengelerin değişmesi, yazılı bir sözleşme altına alınmamış görev, yetki, sorumluluk, temsil, sahiplik ve benzeri birçok konuda eskiye dönüşün de mümkün olması demektir. Dolayısıyla hem işletmenin hem de aile fertlerinin haklarını koruyacak, aile fertlerinin işletme ile ve kendi aralarındaki ilişkilerin çerçevesini belirleyecek bir sözleşmeye ihtiyaç olacaktır. Aile anayasası da bu görevi yerine getirmektedir (Kırım, 2003). Dolayısıyla aile anayasası, aile meclisinin belirlenmesi, düzenlenmesi, kurallarının konulmasının yanı sıra yönetim kurulu üyeliğinin ne şekilde olacağı, işletmede denetlemenin ne şekilde ve kimler tarafından yapılacağı, işletme yönetiminin nasıl teşekkül edeceği, hangi aile fertlerinin veya ailelerin temsil edileceği, ortaklar arasındaki ilişkiler, hisse ve yetki devrinin nasıl olacağı, işletmenin yönetim organlarını düzenleyen yazılı kurallar bütünüdür (Gürler, 2018).

2.1. Aile Anayasasının Hukuki Temelleri

Türk hukuk sistemi içerisinde düzenlenmiş tipik sözleşmeler arasında yer almayan aile anayasası, borçlar hukukunun sözleşme özgürlüğü kapsamında değerlendirilmektedir ve sadece taraf olanları bağlayıcı niteliktedir. Sözleşmeye taraf olmayan aile fertleri veya ortaklar, sonraki nesiller (taraf olanların çocukları) açısından hukuki bir bağlayıcılığı yoktur. Aile anayasasının işletme açısından da bağlayıcı olabilmesi, hükümlerinin şirketler hukuku kapsamında icra edilebilir olabilmesi için şirket ana sözleşmesindeki maddelere mümkün olduğunca paralel maddeler ile desteklenmesi, işletme ortağı olan ve olacak tüm aile fertleri tarafından imzalanmış olması gerekmektedir (İlter, 2014).

6102 sayılı TTK kapsamında aile anayasası değerlendirildiğinde ne anonim şirket ne de limitet şirketlerde şirketler hukuku ve şirket açısından bağlayıcıdır. Aile anayasalarının, şirketlerin taraf olduğu bir sözleşme olmaması ve şirketler hukuku bağlamında düzenlenmemiş olması sebebiyle aile işletmesi açısından doğrudan icra edilebilir veya işletmeye karşı talep hakkı oluşmasına neden olabilecek metinler değildir (İlter, 2014). Bununla birlikte aile anayasası hükümlerine aykırı davranan taraf aleyhine tazminat ve eğer sözleşmede belirtilmiş ise cezai şart hakkı doğurabilmektedir. Bu nedenlerden dolayı İlter'in (2014) de belirttiği gibi aile anayasasında karara bağlanmış olan hükümlerin uygulanabilirliğini artırma ve daha geniş katılımının sağlanabilmesi için

- *aile anayasalarının hukuki metinlerden ziyade ilgili aile açısından sosyal mutabakat metinleri olarak kabul edilmesi,*
- *aile anayasasında düzenlenen hükümlerin kanunun izin verdiği şekilde ve ölçüde esas sözleşme hükmü haline getirilmesi,*
- *aile anayasası ile paralel hükümleri ve detaylarını içeren hissedarlar sözleşmesinin oluşturulması ve hissedar olan veya olacak aile üyelerine imzalatılması,*
- *aile anayasası ve hissedarlar sözleşmesi içerisinde aykırı hareket eden kişi/aile üyeleri ile ilgili yaptırımların kararlaştırılmasının değerlendirilmesi uygun olacaktır.*

2.2. Aile Anayasasının Bölümleri

Her ne kadar aile anayasasının oluşum süreci, ailenin sahip olduğu değerler, ailenin hiyerarşik yapısı, işletmenin sahiplik yapısı, işletmenin hangi kuşakta olduğu ve ilişkileri sebebiyle anayasanın kapsamı, içeriği her aile anayasasında değişiklik gösterse de içerdiği temel konular şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 2004; Aydın, 2020):

- Oluşturulma amacı
- Temel ilkeleri
- Ortaklar sözleşmesi
- İşletmenin temsili ve işletme unvanının kullanımı
- Yönetim kurulunun ve tepe yönetimin yapısı, işleyişi, yetki ve sorumlulukları
- Aile meclisinin yapısı, işleyişi ve yetkileri
- Ailenin hiyerarşik yapısı, bireyleri arasındaki ilişkiler ve olası çatışmalarda izlenecek yollar
- Yönetim ve hisse devri
- Aile fertlerinin yönetimi devralma şartları
- Profesyonel yöneticilerin istihdamı
- Hisse devir şartları
- Yönetimde görev alama koşulları
- Aile fertlerinin işletmede çalışma koşulları
- İşletme çalışanlarıyla ilişkiler

Bu temel konulara haiz aile anayasasının bir örneği 4. bölümde “Aile Anayasası Örneği” başlığı altında verilmiştir. Örnekte de görüldüğü üzere sözleşme, yapılış gerekçesini, amacını, aile değerlerini tanımlayan ve aile bireyleri arasındaki ilişkilerin çerçevesini çizen *Genel Hükümler* bölümüyle başlamaktadır. Sonrasında profesyonel yönetim, aile üyesi yöneticiler, aile ve işin sınırları, aile ve işletme amaçlarının ayırımı, personele yaklaşım ve profesyonel yöneticiler ile ilgili hükümlerin yer aldığı *Çalışma İlişkileri* bölümü gelmektedir. Bir sonraki bölüm olun *İdari Yapılanma* bölümünde aile toplantıları, aile konseyinin

kurulması, aile konseyinin üyeleri, aile konseyinde karar alma, toplantı ve toplantı gündemi ve aile konseyinin faaliyetleri kurallara bağlanmaktadır. En son bölüm olan *Mülkiyet* kısmında ise şirket hisselerinin elden çıkarılması ve aile üyelerine hisse verilmesi konuları için çerçeve çizilmektedir.

3. Aile Anayasası ve Kurumsallaşma

İşletmenin yapısının ve faaliyetlerinin kişilere bağlı olmaktan çıkarılması, önceden belirlenmiş yazılı kurallara bağlanması, yönetimin hesap verebilir, şeffaf, denetlenebilir ve öngörülebilir olması, işletmenin sürdürülebilirliği ve sonraki kuşaklara devri açısından önemlidir. Bu da ancak kurumsallaşma ile gerçekleşebilmektedir.

Aile işletmelerinin içinde bulunduğu ilişkilerin karmaşıklığı, duyguların baskınlığı ve iş dışı ilişkilerin, aile içi çatışmaların işletmeye yansması sebebiyle kurumsallaşmaları daha zor olmaktadır. Fakat aile anayasası, aile işletmesinin kurumsallaşma yolunda kat edeceği en önemli kilometre taşlarından biridir. Çünkü aile işletmesinin oluşturulmasının ortaklar tarafından kabul edilmiş olması, ortakların işletmeye kimlik kazandırma, tüm faaliyetlerin belli yazılı kurallar dâhilinde yapılmasını kabul etme, çatışmaları en asgari düzeye indirgeme ve gelişmiş güzel yönetim ve işleyişten uzaklaşma, ortak bir zeminde ve anlayışta bir araya gelme yönünde bir irade beyanıdır. Bu bağlamda aile anayasası, aile meclisinin belirlenmesi, düzenlenmesi, kurallarının konulmasının yanı sıra yönetim kuruluna üyeliğin ne şekilde olacağı, işletmede denetlemenin ne şekilde ve kimler tarafından yapılacağı, işletme yönetiminin nasıl teşekkül edeceği, hangi aile fertlerinin veya ailelerin temsil edileceği, ortaklar arasındaki ilişkiler, hisse ve yetki devrinin nasıl olacağı, işletmenin yönetim organlarını düzenleyen yazılı kurallar ortaya koymasıyla kurumsallaşmaya olanak sağlamaktadır. Aile anayasası tek başına kurumsallaşmayı sağlayamasa da kurumsallaşmanın en temel bileşenlerinin oluşturulmasına, işletmedeki yönetimin ve işleyişin kişilere bağımlı, kişilerin inisiyatifinde olmaktan çıkarması, işletmedeki tüm işleyiş çerçevesini belirleyen yazılı bir kurallar bütünü oluşturması açısından önemlidir.

Aile anayasası sadece işletmenin kurumsallaşması yönünde atılmış önemli bir adım değildir, aynı zamanda ailenin kurumsallaşması için de atılmış önemli bir adımdır.

İşletmenin kurumsallaşması;

- işletmenin amaçlarına uygun bir yapı oluşturulmasını,

- iş ve görev tanımlarının yazılı halde yapılmasını,
- iş akışının planlanmasını,
- işletme içinde kullanılacak yönetmeliklerin oluşturulmasını,
- yetki ve sorumlulukların birbirlerine denk olmasını,
- yetki ve sorumluluğun personele dağıtarak profesyonel bir yönetime geçilmesini

çerçindedir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise

- bir aile anayasasının oluşturulmasını,
- aile-işletme yönetimi ilişkilerinin belirlenmesini,
- aile meclisinin/konseyinin oluşturulmasını,
- çatışma yönetiminin oluşturulmasını,
- devir planının oluşturulmasını,
- hissedarlar sözleşmesinin hazırlanıp taraflarca imzalanmasını

gerektirir (Kırım, 2003). Tüm bu sayılanları gerçekleştirmede ilk adım olan aile anayasası oluşturulmadan ailenin kurumsallaşması, aile kurumsallaşmadan da aile işletmesinin kurumsallaşması gerçekleştirilemez.

4. Aile Anayasası Örneği

Ankara Sanayi Odası tarafından hazırlanmış olan Aile Anayasası örneği (ASO, 2005) ise aşağıda verilmiştir.

AİLE ANAYASASI

Bu anayasa, 4 bölüm ve 20 maddeden oluşmaktadır. “Genel Hükümler” başlığını taşıyan birinci bölümde Anayasa’nın gerekçesi, amacı, ailenin misyonu, değerleri, aile içi ilişkiler yer almaktadır. “Çalışma İlişkileri”nin ele alındığı ikinci bölümde, aile dışından ya da aile üyelerinden olan çalışan ve yöneticilere ilişkin düzenlemeler, şirkette görev alan aile üyelerinin uymaları gereken kurallar ele alınmıştır. Anayasa’nın üçüncü bölümü aile toplantılarına, aile konseyi ve üyelerine, konseyin çalışma şekil ve görevlerine ilişkin hükümlerin yer aldığı “idari yapılanma”ya ayrılmıştır. “Mülkiyet” başlığını taşıyan son bölümdeki hükümler ise şirketin mülkiyet yapısı ve bu yapıda meydana gelebilecek değişimlere ilişkin düzenlemeleri içermektedir.

BAŞLANGIÇ

BÖLÜM 1 - GENEL HÜKÜMLER

BÖLÜM 2 - ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

BÖLÜM 3 - İDARİ YAPILANMA

BÖLÜM 4 - MÜLKİYET

BÖLÜM 1 - GENEL HÜKÜMLER

Gerekeçe

MADDE 1– Bizler, ... ailesi olarak ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere bir arada ve aynı hedefler için çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla en yüksek uyumu sağlayacak şekilde ailenin çıkarları ve şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış bulunmaktayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

Amaç

MADDE 2– Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olunan şirket(ler)in istikbali açısından, aile üyelerinin gerek kendi aralarındaki gerekse şirket(ler) ve çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulmasıdır. Aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde bu belgenin esas alınmasının, karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı, aile bağlarını güçlendiren, birlikte çalışmaktan haz duyulan, etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunacağına inanıyoruz.

MADDE 3– Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesi lüzumunun farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının ailenin çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarların da güvence altında olmasını sağlayacaktır. Kurucularımızın bize bırakmış oldukları mirası çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız.

Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi nihai hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yamsal bir önem taşımaktadır.

Aile Değerleri

MADDE 4– Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak en başta gelen önceliklerimiz arasındadır. Bu öncelik, herkes tarafından tanınan bir aile olmanın önünde gelmektedir. Gösteriştten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere örnek oluşturmak hedefimizdir. Aile üyeleri, birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır.

Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler

MADDE 5– Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümünü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

BÖLÜM 2 - ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

Profesyonel Yönetim

MADDE 6– Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt; objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır.

Profesyonellik ilkesi gereğince aile üyesi personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

Aile Üyesi Yöneticiler

MADDE 7- Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi aile konseyinin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığı değerlendirilmesinden ve izlenmesinden aile konseyi sorumludur.

Bir şirket çalışanın belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in yönetim kurulu, aile konseyi gibi organlarına başkanlık edecek aile üyelerinin, vizyon sahibi, eğitilmiş, ileri yönetim becerilerine sahip olması gereklidir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca fazla kademedeki çalışarak işin bütününe hâkim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi kısımda ve hangi kademedeki işe başlayacağı şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Alınan karara ilişkin olarak yönetim kurulu aile konsey toplantısında bilgi vermek zorundadır.

Aile ve İşin Sınırları

MADDE 8- Aile şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmalarını, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Ailevi sorunlarının iş yerine şirket sorunlarının

ise aile ortamına taşınmaması, aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesine ve şirket yönetiminin sürekliliğine katkı sağlayacaktır.

Aile ve İşletme Amaçlarının Ayırımı

MADDE 9– Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli gözardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları ortaya çıkacaktır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Eğer iki tür amaç birbirinden farklı yönlerde hareket ediyorsa aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasındaki ayırımın net bir biçimde yapılmaması şirket yönetiminde bir kargaşa yaratacak, çalışanların kafası karışacak ve kararların rasyonel alınmadığına kanat getireceklerdir.

Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesi, tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve ilk bakışta ne tam olarak aileyle ne de tam olarak işletmeyle ilgili görünen konuların açıklığa kavuşturulması olmalıdır.

Personele Yaklaşım

Madde 10– İşletme personeli, şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle personelin işlerini severek azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve yönlendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan personele sahip olmak mümkün olacaktır. Tüm personelin kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir paralellik olduğunu idrak etmesi için çaba gösterilmelidir.

Profesyonel Yöneticiler

MADDE 11– Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan ötürü benzer şekilde düşünen, birbiriyle aynı öngörüye sahip bir grup hâline gelme riski her zaman vardır. Bu bağlamda profesyonel yöneticiler, şirket(ler)in faaliyetlerine aile üyelerinkinden farklı bir pencereden bakma potansiyeline sahiptir.

Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine farklı düşünceleri dile getirmeye ve alternatifler geliştirmeye teşvik edilmesi, daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 3 - İDARİ YAPILANMA

Aile Toplantıları

MADDE 12– Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarının devamını ve önemli sorunlarla başa çıkabilmelerini sağlamak düzenli aralıklarla toplanması önemlidir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörülle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.

Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantıların içeriğine ilişkin kuralların oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların zamanı ve süresi, nelerin tartışılacağı vb.) önemlidir.

Aile Konseyinin Kurulması

MADDE 13– İlgili yasalara göre oluşturulması gereken yönetim kurulu, denetim kurulu gibi organların yanı sıra ailenin iş yaşamındaki etkinliğini artırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere “aile konseyi”nin meydana getirilmesi önemlidir. Aile konseyi, tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları anlamak ve bunlara ilişkin sorunları çözmektir. Böylece politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir.

Konseyin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını, böylece bilgi alışverişini artırmayı, diğer aile üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

Aile Konseyinin Üyeleri

MADDE 14– Aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasında 15 yaşın üzerindeki aile konseyine üye olabilirler. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de konseyin oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar konsey toplantılarına katılabilir ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da üyelerin tamamının rıza göstermesiyle, Konseye dâhil edilebilir.

Aile konseyine, konsey başkanı başkanlık eder. Konsey başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi başkan seçilir. İlk iki turda başkan seçilemezse 3. turda en fazla oyu alan isim başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi aksi karar verilmedikçe 2 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile başkanın görevi sona erdirilebilir.

Aile konseyi bir yürütme kurulu tarafından yönetilir. Yürütme kurulu başkan, başkan yardımcısı ve bir üyeden oluşur. Aile konseyi başkanı aynı zamanda yürütme kurulunun doğal başkanıdır. Başkanın önerdiği 3 isim arasından konseyde yapılacak oylamalarda en çok oyu alan Konsey üyesi başkan yardımcılığı görevini üstlenir. Başkan ayrıca konsey üyeleri arasından birisini yürütme kuruluna üye olarak atar. Yürütme kurulu başkan yardımcısı ve üyenin görev süresi 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır.

Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündemi

MADDE 15– Aile konseyinde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki), başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey başkanının alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı, aile konseyi yürütme kurulu tarafından belirlenecektir. Konseyde alınan kararlar, karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile konseyi, her ayın ikinci cumartesi günü konsey yürütme kurulu tarafından belirlenecek yerde toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda

toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilecektir. Konsey toplantılarına konsey yürütme kurulunun belirlenen gündeme göre üyeler dışında da davetli çağırma hakkı vardır.

Toplantıdan en az 3 gün önce yürütme kurulu bütün üyelere toplantı gündemini ulaştırmak zorundadır. Toplantı gündemi belirlenmeden önce konsey yürütme kurulu bütün konsey üyelerine tek tek başvurup önerilerini almak zorundadır. Şirketle ya da konseyle ilgili önerileri veya şikâyetleri olan konsey üyelerinin talep etmeleri durumunda konsey yürütme kurulu veya kurul adına konsey başkanı, üye ile görüşmek zorundadır.

Konsey, başkan ya da aile üyelerinin talebi üzerine olağanüstü toplantıya çağrılabilir. Aile üyelerinin toplantı talebine, tüm üyelerin 1/3'ünün destek vermesi gerekir.

Aile Konseyinin Faaliyetleri

MADDE 16– Aile konseyinin faaliyet alanına şu konular girmektedir: gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, konsey başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, aile anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı, anayasaya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

BÖLÜM 4 - MÜLKİYET

Aile Şirket(ler)inin Mülkiyeti

MADDE 17– İşbu aile anayasası, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular aile konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, miras hukuku, şirketler hukuku ve vakıflar hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür.

Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması

MADDE 18– Şirket(ler)e ait hisselere sahip olan aile üyeleri, bu hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde bunu ilk önce aile konseyine bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman yardımı alınabilir.

Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında aile üyelerinden belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden olursa öncelik aile üyesine verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için aile istişare konseyinin 15. maddede belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

Aile Üyelerine Hisse Verilmesi

MADDE 19– Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, başta kurucu (lar) olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. Şirket kurucuları sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında adalet, performans, liyakat ve şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

Yürürlük

MADDE 20– Bu anayasa, aile konseyini oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasadaki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak aile konseyinin sorumluluğundadır.

Sonuç

Ürettikleri katma değer; üretime, istihdama katkıları ve üstlendikleri fonksiyonlar sebebiyle aile işletmelerinin hem ülke ekonomisi hem de toplum için hayatlarını devam ettirebilmeleri çok önemlidir. Aile işletmelerinin ortalama ömrü,

25 yıl gibi kısa bir süredir. Bu süre, tüm yetkinin ve tasarruf hakkının kendisinde olduğunu, bundan daha da vahimi, en iyisini kendisinin bildiğini, alacağı profesyonel yöneticilerin işletmeyi kendisi kadar iyi yönetemeyeceğini düşünen, kan bağıını liyakatten önde tutan kurucuların olduğu aile işletmelerinde ise çok daha kısa olmaktadır.

Kan bağıının liyakatten önde tutulmasının yanı sıra aile işletmesinin kendine has yapısı, profesyonel yöneticilerin çalışmaktan imtina etmelerine sebep olmaktadır. İstihdam edilen profesyonel yöneticiler de aile içi çatışma ya da sınırların, görev tanımlarının, yetki ve sorumluk denkliliğinin net olmaması, aile ile işletmenin birbiriyle oluşturduğu girift yapı sebebiyle çok uzun süreler çalışmamaktadırlar. Çünkü işletme sahiplerinin işletmeye bakış açısı bir iş olmaktan öte ailenin bir parçası şeklindedir ve yönetici olarak aldıkları kişi de aslında iş için değil, aile için alınmış olmaktadır. Bu aslında işletmenin ilk kurulduğu günden itibaren geçerli bir durumdur. Aile işletmeleri, ilk kurulduğu günden itibaren ailenin kültürünü yansıtmakta ve aile ile iç içe bir yapı oluşturarak ailenin bir eklentisi gibi hayatını devam ettirmektedir. Fakat aile işletmesinin devamlılığının sağlanabilmesi, onun aileden bağımsız olarak ele alınması, doğru bir şekilde yönetilmesi ve organize edilmesi ile sağlanabilir. Bunun için de yönetim ile ortakların birbirlerinden ayrılması, aile hedefli politikalar yerine finansal hedefli işletme politikalarının temel alınması yani karar mekanizmalarının aileden bağımsız, işin gerektirdiği bir şekilde kurgulanması, profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi, bir aile anayasasının yürürlüğe konulması gerekmektedir.

Aile anayasası oluşturulmadan gerçekleştirilecek tüm uygulamalarda yapı gerçekten değişmez ve her zaman için geriye dönüş mümkündür. Aslında aile anayasası da geriye dönüşün önünde bir engel teşkil etmemekle birlikte tüm ortakların ve aile fertlerinin imzalaması durumunda yasal bağlayıcılığı olan bir sözleşme hâline gelir ve bu durum da geriye dönüşü, en azından, zorlaştırır.

Kurumsallaşma sürecinin tamamlanmasıyla birlikte bu geriye dönüş neredeyse imkânsız hâle gelir. Ama aile işletmelerinde kurumsallaşmanın temelinde de aile anayasası yatmaktadır. Çünkü ancak herkesin taraf olduğu, imzaladığı ve üzerinde anlaştığı bir aile anayasasıyla hem aile hem işletme hem mülkiyet hem de işletmede çalışan profesyonel yöneticilerin hakları güvence altına alınmış, yönetim ve temsil dâhil tüm ilişki, etkileşim ve faaliyetlerin çerçevesi belirlenmiş olur. Daha da önemlisi tüm bunlar yazılı hâlde ve tüm ortakların onay beyanı ile gerçekleşmiş olur. Bu açıdan çok önemli ve aynı zamanda da bağlayıcıdır.

Kaynakça

- Akdemir, A. (2018). *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Alpkan, L., Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 21-47.
- Aslan, M. (2020). Aile Şirketlerinde Üçüncü Kuşak Sendromu. Yılmaz, O ve Bayramoğlu G. (Editörler) *Aile İlişkileri Bağlamında Aile İşletmeleri* (s. 115-129). İstanbul: Kriter
- Aslan, M. (2020a). *Tepe Yönetimin Profili ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin Farklı Sektörlerde İncelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ASO, Ankara Sanayi Odası (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın No: 56, Ankara.
- Aydın, Ö. F. (2020). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaştığı Zorluklar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, Ç. Ö., Tan, F. Z. (2019). Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme. *Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi (ASOBİD)*, 3 (2), ss. 225-235, Doi: 10.30913/alinterisosbil.514545
- Bakhshiyev, T. (2019). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma Sorunu: Türkiye Örneği Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M., Ayas, N., Koç, İ., Öztürk, F., (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreçleri ve Çanakkale İlinde Kurumsallaşan Aile Şirketlerinin Değerlendirilmesi. Koçel, T. (Editör) 2. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı (s. 480-489). İstanbul
- Demir, B. (2015). *Üst Yönetimin Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejisine Etkisi: Üst Yönetimin Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2004). *Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, 1. Baskı, İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eserim, A. (2011). Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Çok Boyutlu Performans Değerleme ve Örgüt Yapısı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(1), 21-33.
- Gürler, G. (2018). *Aile İşletmelerinin Anayasa Oluşturma ve Kurumsallaşma Çalışmalarında Makro ve Mikro Bağlamsal Unsurların Rolü: Örnek Olaylar*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- İlter, A. B. (2014). Aile Anayasası ve Yasal Çerçevesi. *TOKKDDER Dergisi*, Haziran 2014, Erişim Adresi: <http://tokkder.org/tokkder-dergi/2445>, Erişim Tarihi: 24.02.2021.
- Karabacak, E. (1993). *Medyanın Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kırım A. (2003). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. (2. Baskı) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- March, J. G. (1996). Continuity and Change in Theories of Organizational Action. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 278-287, DOI: 10.2307/2393720.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism: Old and New. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277, DOI: 10.2307/2393719.
- Tefek, A. (2016). *KOBİ'lerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Performans İlişkisi: Konya Sanayi İşletmeleri Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.
- Yenigün, T. (2008). *Kurumsal Yönetim ve İşletme İçi Denetim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Muhasebe Programı, İzmir.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-42.

Aile Anayasası Hazırlanma Süreçleri

Başak M. Berberoğlugil

Giriş

Hem dünyada hem ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Aile işletmelerinin farklı ülke ekonomilerinde çoğunlukta olması onların sürdürülebilirliği ve başarısının ülke ekonomileri için önemli olduğuna işaret etmektedir. Aile işletmeleri uygulamaları çok eskiye dayanmasına rağmen aile işletmelerinin yaşam döngüsüne bakıldığında özellikle ülkemizde sürdürülebilirliklerinin sağlanamadığı dikkat çekmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için bu işletmelerin kurumsal yapıda faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Kurumsallaşamama, aile işletmeleri için kronik bir sorun olarak göze çarpmaktadır. Kurumsallaşma yolunda atılabilecek en önemli adım ise aile anayasalarının hazırlanmasıdır. Aile anayasalarının hazırlanması ülkemizde yaklaşık 20-30 öncesinde başlayan yeni bir uygulamadır. İlk dönemlerde ise sadece büyük aile şirketlerince uygulanmış çok kısıtlı bir şekilde uygulanması mümkün olabilmıştır. Yaşanan ekonomik krizlerin ardından aile işletmelerinde kurumsallaşma ve aile anayasasının önemi anlaşıldığından aile anayasası uygulamaları küçük ve orta boylu aile işletmelerinde de görülmeye başlanmıştır. Ancak yine de Türkiye’de aile işletmeleri aile anayasası hazırlanması, aile anayasası uygulaması ve kurumsallaşmanın sağlanması konularında geridedir. Bunların sonucu olarak Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmeleri sürdürülebilirlik açısından özellikle Avrupa ve Amerika’da faaliyet gösteren aile şirketlerinden geridedir. Ülke ekonomisi için önem arz eden aile işletmelerinin başarısı için

kritik öneme sahip aile anayasalarına ilişkin bu çalışma kavramsal bir çalışma olup aile anayasalarının hazırlanması sürecine ışık tutmak amacı taşımaktadır.

1. Literatür İncelemesi

1.1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri gerek gelişmiş gerek gelişmekte olan ekonomilerde üretimleriyle ve istihdamlarıyla katma değer yaratan ekonomik birimlerdir. Aile işletmeleri; mülkiyetine aynı aileden iki veya daha çok üyenin doğrudan karıştığı, mülkiyeti ailenin bir neslinden diğer nesline geçen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu 2002). Aile işletmeleri ailenin geçimini sağlamak, aile mirasının dağılmasını önlemek için kurulur dolayısıyla ailenin menfaati ön plandadır. Piyasaya uygun esnek hareket edebilme, yaratıcı stratejiler, hızlı karar alabilmenin getirdiği çeviklik ve girişimcilik gibi özellikleri aile şirketlerini güçlü kılan yönleridir. Aynı zamanda aile şirketlerinde şirkete sıklıkla yatırım yapılması ve de şirket ürünlerinin genelde ailenin adıyla anılmasından ötürü kalite standartlarından ödün verilmemesi onları güçlü kılmaktadır (Sönmez, 2019). Bu dinamikleri ekonomik kriz koşullarında daha hızlı tepki vermelerini kolaylaştırmakta böylece aile şirketlerinin diğer şirketlere oranla daha yüksek performans göstermelerine neden olmaktadır (Deloitte, 2010). Aile şirketlerinde avantaj yaratan bu özellikler yanı sıra bazı sorunlar da dikkati çekmektedir. Aile üyeleri tarafından kurulan ve yönetilen bu şirketlerde kurumsallaşamama en çok rastlanan sorunların başında gelmektedir. Yönetimde profesyonel anlayış eksikliği, iletişim ve yapılanmaya ilişkin sorunlar, görev tanımlarının netleştirilmesine dayalı yetki ve sorumluluk karmaşası, aile üyeleri arasındaki maddi ve manevi çatışmalar, işletmenin ve aile üyelerinin maddi varlıklarının iç içe geçmesi, iş gücü devrinin yüksekliği, eski yönetim alışkanlıklarının sürdürülmesi, sistematik alt yapının yetersiz oluşu gibi sorunlara da aile şirketlerinde sıklıkla rastlanmaktadır (Fındıkcı, 2004). Olumlu ve olumsuz etkenlerin ışığında aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından dış etkenlerden çok iç etkenlerin belirleyici olduğu düşünülebilir. Aile şirketlerinin hassas dengelerinin yoğun rekabetçi iş çevresi ve her gün daha güçleşen kriz ortamlarında bozulmaması ve devamlılığı için kurumsallaşma uygulamalarını gerçekleştirmesi ve aile anayasasının hazırlanması hayati önem taşımaktadır (PwC, 2012; Jaffe vd, 1998). Çünkü aile anayasasının hazırlanması, gelecekteki makro ve mikro düzeydeki sorunlarla karşı karşıya gelindiğinde çelişki yaşanmadan hemen çözüm için başvurulabilecek bir mekanizma sunmaktadır. Aynı zamanda aile anayasası ile

şirket çıkarları, ailenin çıkarlarının önüne geçirilmekte ve bu durum da uzun vadede şirkete olduğu kadar aileye de katma değer sağlamaktadır (ASO Aile Anayasası Madde 3).

1.2. Aile Anayasası

Aile anayasası, aile şirketinin sahipleri tarafından iletişim ve anlaşma süreci ile hazırlanan, aile şirketi ilişkilerini yönetmeye yönelik bir dizi kural ve prosedür içeren ve her aile üyesi tarafından imzalanan ve onaylanan yazılı bir belgedir (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017). Bu belgenin anayasa terimiyle adlandırılması, anayasanın sözlük anlamındaki yönetim biçimini belirleme, güçlerin nasıl kullanılacağını gösterme, kişilerin haklarını bildirme, tüm ilişkilerin temelini ve esasını belirleme gibi bir içeriğe ve işleve sahip olmasında rol oynamaktadır (Kondu Kaya, 2019). Ailenin aile işletmesiyle olan ilişkisini, aileye evlilik ve kan bağıyla sonradan katılan üyelerin ilişkilerini düzenleyen aile anayasası tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan kurallardan oluşmakta ve uyulmaması durumunda belli yaptırımlar içermektedir (Karpuzoğlu 2004). Aile anayasaları firma geçmişini, aile şirketinin gelecekteki vizyonunu ele alırken, aile üyelerinin işe dâhil olmaları, halefiyet planlaması, hissedar anlaşmaları (hisse devri, temettü, firma değerlemesi) ile yönetim kurulu ve aile konseyi gibi güç yapılarının geliştirilmesi ile ilgili normları ve kuralları içermektedir (Arteaga ve Menéndez-Requejo, 2017). Ayrıca hissedarların çıkarları ve kâr dağıtımını konularında temel ilkeler ve kurallar, devir için kıstaslar ve davranış ilkeleri belirlenmelidir (De Vries vd, 1993). Aile anayasası hem ailenin hem de işletmenin nesiller boyu devamlılığını sağlamak amacıyla oluşturulmakta ve şirketi geleceğe taşımak için gerekli olan temel değerleri içermektedir (Fındıkçı, 2005). Bu nedenle aile anayasası yaşayan bir belge olarak ele alınmalı ve işin ve ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmelidir (Sönmez, 2019). Her aile şirketinin anayasası aileye özgü temel kuralları içerdiğinden özgün ve eşsiz, aynı zamanda aile kültürünü yansıttığından özeldir. Bu nedenle genelde aile şirketleri anayasalarını ifşa etmemeyi tercih etmektedir. Diğer yandan aile anayasalarının kesiştikleri noktalar da bulunmaktadır. Aile, işletme ve mülkiyet kavramları ekseninde kurallarını oluşturmaları ortak özelliklerinden olup giriş bölümlerinde hazırlanma gerekçelerine ve amaçlara yer verilmesi ve sonuç bölümlerinde yürürlük tarihi ile ek maddeler bulunması da yine ortak noktaları olarak belirtilmektedir.

Aile anayasalarının hazırlanmasının diğer bir amacı ailenin ve aile şirketinin anayasadaki kurallar vasıtasıyla istikrarla yürütülmesini sağlamak ve aile ile

şirkette çeşitli konumlarda bulunan aile üyelerinin ilişkilerini yönetebilmektir (Özkaya ve Şengül, 2006; Poza 2007). Aile üyeleri aile anayasasıyla şirketlerinde bütünlük sağlanmasını (Güleş vd, 2013) ve ailenin şirket ile ilişkisini kurallar ile sistematik hâle getirerek şirketleri ile servetlerini muhtemel risklere karşı korumayı amaçlamaktadır. Aileye yeni kuşaklar katıldıkça yönetimde rol alabilecek potansiyelde daha fazla sayıda aile üyesi söz konusu olmakta, çatışma ihtimali de yükselmektedir. Yönetim ve işleyişin ailenin tüm üyelerinin birlikte kabul ettiği kurallar çerçevesinde yürütülmesi bu çatışmaların ivedilikle çözülme ihtimalini arttırmaktadır. Nitekim aile şirketlerinin genişlemesi ve/veya diğer kuşakların devreye girmesi, yönetimde rol oynayabilecek potansiyelde aile üyelerinin artması gibi konulardaki belirsizlikler çatışmaya sebep olacağından bu ve benzeri birçok konuda ortak paydada buluşulması gereklidir (Adsan ve Gümüştekin, 2006: 180). Aile anayasası sayesinde şirketin iç yönetim ve işleyiş herkesin kendine özgü yöntemleri yerine ailenin bir bütün olarak koyduğu kurallara emanet edilmektedir (Fındıkcı, 2005). Esas sözleşmenin tescilli zorunluluğu nedeniyle gizli kalması gereken hususlara yer verilememesi de aile anayasasını gerekli kılmakta ve aileye özel sır niteliğinde konulara rahatlıkla yer verilebilmesi mümkün olmaktadır (Karasu, 2009; Kondu Kaya 2019). Özetle aile anayasası ile amaçlananın aile şirketinin sürdürülebilirliğini sağlamak, şirketi geleceğe taşımak için temel değerleri yazılı hâle getirmek, aile üyelerinin ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yönetmek, aile servetini muhtemel risklere karşı korumak, aile içi çatışmaları ve belirsizlikleri azaltmak ve çözüm odaklı bir çerçevede sorunları ele almak için meşru bir mekanizma oluşturmak olduğu söylenebilir.

Dünyadaki ilk aile anayasası 250 milyar dolarlık Mitsui Şirketinin kurucusu Mitsoi Haçirobei tarafından 1694 yılında Japonya’da hazırlanmıştır (Sönmez, 2019). Ülkemizde aile şirketlerinde kurumsallaşmaya yönelik adımlar ve aile anayasalarının hazırlanması 90’lı yılların sonları ile 2000’li yılların başlarına dayanmaktadır (Dirin ve Tutan, 2015). Dolayısıyla aile anayasası Türk aile şirketleri açısından oldukça yeni bir uygulamadır. Bu yıllarda kurumsallaşma ve aile anayasalarının hazırlanması konularında ilk adımları atan şirketlerin büyük aile şirketleri olduğu görülmektedir. 2001 ekonomik krizinin ardından kurumsallaşma ve aile anayasalarının önemi daha iyi anlaşılmış ve KOBİ’ler de aile anayasalarını hazırlamak yolunda adımlar atmaya başlamışlardır. 2001 ekonomik krizi aile şirketlerinin kurumsallaşma ve aile anayasası hazırlama faaliyetlerine hız veren bir dönüm noktası gibi ele alınabilir (Dirin, Tutan, 2015). Bu dönemde pek çok zorlukla mücadele etmek durumunda kalan aile şirketleri

özellikle aile anayasalarının gelecekteki sorunlara karşı âdeta bir sigorta gibi işlev göstermesi sebebiyle bu konudaki hazırlıklarını ivedilikle tamamlamışlardır. 2001 Krizi sonrası hazırlanan aile anayasaları genellikle 2008 Küresel Ekonomik Krizi ardından güncellenmiş ve bazı maddelerde değişikliğe gidilerek kriz deneyimleriyle içerik olarak zenginleştirilmiştir. Bu anayasalarla aile içi çatışmalara çözüm bulmaya çalışılırken ailelerin ve aile işletmelerinin sürdürülebilir devamlılığı hedeflenmiştir. Türk aile işletmelerinin sürdürülebilir devamlılık konusunda Avrupa ve Amerika’da faaliyet gösteren aile işletmelerine oranla geride olduğu gerçeği bu hedefin önemini arttırmaktadır. Türk aile işletmelerinin diğer ülkelerin aile işletmelerine kıyasla daha genç olması diğer yandan bu işletmeler açısından aile anayasalarının hazırlanmasını kolaylaştırmaktadır, bunun sebebi de aile üyelerinin daha az sayıda olması ve henüz durumun çok karmaşık hale gelmemiş olmasının avantajıdır.

Aile anayasalarını araştıran çalışmaların öne sürdükleri veriler çerçevesinde Türkiye’deki şirketlerin %95’i, halka açık şirketlerin ise %75’i aile şirketlerinden oluşmakta, aile şirketleri, gayrisafi yurt içi hasılanın yaklaşık %75’ini temsil etmektedir ancak ekonomide bu denli önemli paya sahip olmalarına karşın aile şirketlerinin ömrü üçüncü kuşağa dek yaşayan aile şirketlerinin oranının %10’u geçmemesinden de anlaşılacağı gibi kısa olmaktadır (Turkishtime, 2013). Türk aile şirketlerinin ortalama %30-%40 gibi bir oranının aile anayasalarını tamamladıkları ve uygulamaya geçtikleri görülmektedir. Hatta 2012’de yapılan bir araştırmada da Türkiye’deki aile şirketlerinin yalnızca %33’ünün aile anayasasına sahip olduğu tespit edilmiş (PwC), 2013’te yapılan bir araştırmada ise Türkiye’deki aile şirketlerinin %58’inin aile konseyine, %36’sının aile anayasasına sahip olduğu belirlenmiştir (Turkishtime, 2013).

Türk aile işletmelerinde 2000’li yılların ilk 10 yılında aile anayasalarının hazırlanmasının yaygınlaşması, ilgili kurumların bu alanda çalışmalar yapmasına zemin hazırlamıştır. İstanbul Sanayi Odasının (İSO) 2003 yılında Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Semineri, Ankara Sanayi Odasının (ASO) 2005 yılında hazırladığı Aile Anayasası Kitapçığı, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezinin, Deloitte ve PwC’in yaptığı aile anayasalarının hazırlanma şekli ve alt başlıkları üzerine çalışmalar bu alandaki dikkate değer çalışmalardır (Dirin, Tutan, 2015).

Türk aile işletmelerinde daha çok ASO’nun hazırladığı Aile Anayasası Kitapçığı taslak olarak alınıp, uyarlanmıştır. ASO’nun aile anayasası çalışmasının (Ankara Sanayi Odası, Aile anayasası, 2005)

- Giriş bölümü “Genel Hükümler” başlığı altında 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerde gerekçe, amaç, misyon-vizyon, aile değerleri ve aile üyeleri ilişkileri açıklanmaktadır.
- “Çalışma İlişkileri” bölümünde ailenin ve işletmenin çalışma kurallarına ilişkin 6 madde bulunmaktadır. Her bir maddede ele alınan konular sırasıyla profesyonel yönetim, profesyonel yöneticiler, aile üyesi yöneticileri, aile ve iş sınırları, aile ve işletme amacı ayırımı, personel şeklindedir.
- “İdari Yapılanma” bölümünde 5 madde bulunmaktadır. Bu maddeler, aile toplantıları, aile konseyi, konsey üyeleri, konsey gündemleri, konsey faaliyetleri hakkındadır.
- “Mülkiyet” bölümünde ailenin ve işletmenin mülkiyet kurallarını belirleyen 3 madde yanı sıra aile anayasasının yürürlüğüne ilişkin son bir madde bulunmaktadır. İşletme mülkiyeti, işletme hisseleri ve üyelere hisse dağıtımını mülkiyete ilişkin maddelerde ele alınırken, yürürlük maddesi aile anayasasının aile konseyinin sorumluluğunda yürütüleceğinin ve konsey üyelerinin oy birliğiyle kabulünden sonra uygulanmaya başlanacağını belirtmektedir.

Aile anayasası hazırlama süreci bile aile ve aile şirketi açısından olumlu bir süreç olarak düşünülmelidir. Öncelikle bu süreçte, aile şirketinde aktif rolü bulunmayan aile üyelerinin katılımının sağlanması, aile bütünlüğüne katkı sağlamaktadır. Aile anayasası hazırlanma süreci ailenin iletişim, sorun ve uyumsuzluk çözümü gibi yeteneklerini geliştirir. Aynı zamanda bu süreçte aile bireyleri geliştirmeleri gereken yönlerini, kazanmaları gereken yeni yetkinlikleri keşfederek bireysel farkındalıklarını derinleştirir. Diğer yandan ailelerin genelde yapılandırılmış bir platform yoksa konuşmaktan kaçındığı geleceğe dair planlama yapmak için paha biçilmez bir fırsat sunar (Stewart, 2010).

Aile anayasası ise aile anlaşmazlıklarını ve yanlış anlamaları önleyerek, aile üyelerinin rollerini netleştirerek ve rol belirsizliklerini önleyerek, ailenin mülkiyet ile ilgili konuları tartışabileceği uygun bir platform sunarak ailenin ve aile şirketinin devamlılığına katkıda bulunmaktadır. Çıkış mekanizmasını sunmasıyla ve her şeyden önce aileye ve aile şirketine ilişkin önemli konuların yazılı olarak paylaşılmasıyla her bir üyenin bu hususlarda netleşmesini sağlamaktadır. Ailenin gelecek nesillerinin doğru beklentilere sahip olmasını da garantilemektedir. İşletmeye güçlü bir temel kazandırırken aile dışı yöneticilere ve iş ortaklarına güven duyulmasını da kolaylaştırmaktadır (Stewart, 2010).

2. Aile Anayasasının Hazırlanması

Aile ve aile işletmeleri için kullanım kılavuzu mahiyetinde olan aile anayasaları; aile şirketinin yazılı olmayan kurallarını dile getirmesiyle şirketteki hâkim değerleri, yaşam biçimini, alışkanlıkları ve ilkeleri yansıtmasıyla aile kültürünü ve aileye özgü kuralları ortaya koymaktadır. Aile şirketinin yönetim biçimi açısından belirleyici olan aile anayasaları hukuk kurallarına uygun olmalı, aile anayasası hazırlanırken muhakkak konuyla ilgili bir hukukçunun kontrolünden geçmelidir. Aile anayasası hazırlanırken şirketin yönetim ve ortaklık yapısına ilişkin temel esasları içeren şirket ana sözleşmesi önemli kaynaklardan birini teşkil etmektedir (Sönmez 2019).

Aile şirketlerinde kurumsallaşma yolunda atılacak en önemli adım olan aile anayasaları aile şirketlerinde yönetimin kurallara uygun işlenmesini sağlamakta, aile üyeleri arasında çatışmaları azaltmakta, aile şirketlerinin ömrünü uzatmaktadır. Aile anayasaları bu özellikleriyle hem bir amaç hem bir araçtır. Ailenin ve şirketin yararlı bir etkileşim içinde olmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Fındıkçı, 2005).

Aile anayasası hazırlık safhası uzun ve zorlu bir süreçtir. Bunun nedeni aile anayasasının içeriğinde ele alınan ve karara bağlanan miras, aile, çalışma koşulları, devir, sahiplik, emeklilik vb. konuların her birinin başlı başına kritik önem taşımasıdır. Aile anayasasının hazırlanma adımları ve süreci her aile şirketinde farklılık göstermekte (Fındıkçı, 2005); farklı adımlar, farklı sıralamalarda takip edilerek süreç şirketten şirkete değişmektedir. Ancak sürecin başlangıcı genellikle aile anayasasına duyulan ihtiyacın belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu ihtiyacın belirlenmesi kadar aile üyelerinin böyle bir kurallar bütününe gerekliliğine ve faydasına inanması, aynı zamanda kararlı olması aile anayasası hazırlık sürecini daha etkin hâle getirmektedir.

2.1. Birinci Bölüm- Genel Hükümler

Aile anayasaları genellikle gerekçe ve amaç maddeleriyle başlamaktadır. Aile anayasasının gerekçesi olarak ailenin geleceğinin güvence altına alınması öne sürülmektedir. Aile fertlerinin farklı düşünme özgürlükleri olmasına rağmen yüksek bir uyumun sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır. Aile anayasası şirketin devamlılığı, ailenin çıkarlarının korunması gerekçesiyle tüm aile üyelerinin bu amaçlar doğrultusunda uzlaştığını gösteren bir yazılı belge niteliğindedir. Maddelerde bahsedilen ilke ve değerlerin mevcut aile üyeleri kadar aileye sonradan katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcı olduğu da belirtilmektedir.

Aile anayasasının oluşturulma sürecinde daha önce yaşanmış çatışmalar ve gelecekte karşılaşılabilecek potansiyel sorun ve krizler çerçevesinde anayasaya ihtiyacın belirlenmesi ve gerekliliğine inanılması ardından, bu kurallar bütünü hazırlanmasından sorumlu bir ekibin oluşturulması gerekmektedir. Çoğunlukla anayasayı hazırlayan ekibin aile konseyi olduğu görülmektedir. Aile konseyi hem aile anayasasının hazırlanmasından hem de yürütülmesinden sorumlu olmaktadır. Aile konseyi, aile meclisi tarafından belirlenmektedir. Aile konseyi anayasa çalışmalarını gerçekleştirmekte, taslağını aile meclisinin onayına sunmakta ve onların onayını alarak hazırlık sürecini neticelendirmektedir. Anayasa hazırlıklarının aile konseyince yürütülmesinin riski konsey üyelerinin objektifliklerini koruyamama ihtimalidir.

Aile anayasasının hazırlanmasından sorumlu olan ekipte hem pay sahipleri ve şirket yönetim kurulu üyeleri hem pay sahibi olmayan ancak aile serveti ve şirket olanaklarından yararlanan aile üyeleri hem objektiflik açısından aileden olmayan uzman kişiler hem de özellikle ticaret hukuku ve borçlar hukuku alanlarında bilgili hukukçu üyeler olması önerilmektedir (Fındıkçı, 2005; Adsan ve Gümüştekin, 2006). Böyle bir karma ekiple farklı görüş ve yaklaşımların ele alınması, objektifliğin sağlanması, hukuki uygulanabilirlik mümkün olacaktır. Aile konseyinin teorik ve akademik bilgi açısından donanımlı olması ayrıca yönetim ve uygulama açısından deneyimli kişilerden oluşması, çözüm odaklı, uzlaşmacı, adil, objektif bir yaklaşım içerisinde süreci yönetebilme becerisine sahip olması gerekir (Özuysal, 2006).

Diğer yandan aile anayasası hazırlanması için uzmanların ağırlıkta olduğu ve aileyi temsilen yalnızca bir üyenin bulunduğu bir çalışma grubu da oluşturulabilmektedir. Aile bireylerinin hazırlık ekibinde temsili aile perspektifinin tam ve doğru ele alınıp kurallara doğru yansıtılması açısından olmazsa olmazdır. Çünkü anayasa hazırlığından sorumlu ekip kurumun temel değerleri, iş akışı, görev ve yetki dağılımı gibi konulardaki ihtiyaç ve sorunlar doğrultusunda kuralları belirlemelidir. Buraya kadar aile konseyi üye profillerinin ne şekilde değişkenlik gösterebileceği ile ilgili üç farklı uygulamadan bahsedilmiştir. Her aile şirketi aile konseyi için hangi profili seçeceği konusunda aile anayasasında netleştirmelidir. Bu doğrultuda aile konseyine ilişkin maddeler genellikle aile anayasasında yer almaktadır. ASO'nun taslak anayasasında yer alan örnek maddelere göre aile konseyine seçilecek aile dışından üyeler aile üyelerinin onayıyla seçilmektedir. Aile konseyi başkanının seçilme şartları ve yürütme kurulu üyelerinin seçilmesi de yine anayasada genellikle yer almaktadır. Aile konseyinin ve yürütme kurulunun görev süreleri de belirlenmektedir. Üyelerin oy hakları düzenlenmekte ve

alınan kararların hukuk kurallarına, etik kurallara ve kabul görmüş işletmecilik kurallarına aykırı olmaması gerekmektedir. Olağan toplantıların hangi periyotlarda gerçekleştirileceği, olağanüstü toplantıların hangi şartlarda düzenleneceği gibi kuralların da belirlenmesi herhangi bir karmaşıklığın önlenmesi ve konseyin etkin çalışması için faydalı olacaktır (ASO, 2005).

Aile anayasasının oluşturulmasında ikinci adım olarak aile misyonunun belirlenmesi yer almaktadır. Misyon, vizyon ve aile değerlerinin yazılı hâle getirilmesiyle aile üyeleri arasında şirketin bugünkü varlık nedeni, gelecekte nereye varmak istediği ve tüm bunların hangi yaklaşım ve değerler çerçevesinde uygulanacağı netlik kazanmış olacaktır. Aile şirketlerinde kurumsallaşma yolunda en büyük engellerden biri, strateji ve politikaların günü birlik bir yaklaşımla tespit edilmesi, misyon ve vizyonun tam olarak tanımlanmamasıdır. Şirket misyonu, şirketin var olma nedenini ortaya koyması yanında pay sahiplerine, topluma ve müşterilerine karşı görevlerini ortaya koymaktadır. Şirketin vizyonu ise ulaşılmak istenen hedefi işaret etmektedir. Şirket misyon ve vizyonunun aile anayasasında açık, kısa ve net ortaya konması aile üyeleri ve şirket çalışanlarının kolaylıkla anlayabilmesi ve uygulayabilmesi için önemlidir. Uzun vadede şirket kültürünün sağlıklı bir şekilde oluşturulmasını sağlayan misyon ve vizyon açıklamaları, aile üyeleri ve çalışanların şirketle bağ kurmalarına olanak tanır (Yıldız 2008: 43; Taylor 2015: 80).

Aile anayasasının oluşturulması aile sisteminde roller ve ilişkilerin, kültürel kalıpların, karar verme süreçlerinin belirlenmesine yardımcı olurken işletme sisteminde de misyon, vizyon, yapı, teknoloji, süreçler gibi unsurların netleştirilmesini sağlar. ASO'nun aile anayasasında giriş bölümünde yer alan diğer bir madde olan aile üyeleri arasındaki ilişkiler de yine netlik kazanmakta, işletmenin sürdürülebilirliği için aile üyelerinin davranışlarının nasıl olması gerektiği de belirlenmektedir (Ankara Sanayi Odası Aile Anayasası, 2005).

Her ailenin kendine özgü birtakım değerleri nesilden nesile aktarılmaktadır. Aile anayasasında ailenin değerlerinin doğru bir şekilde tespit edilip yer bulması, aile fertlerinin aile değerleri doğrultusunda davranışlarına yön vermelerini sağlar ve onlara rehberlik eder. Bu değerler, üyeler arasındaki ilişkilerde dürüstlük ve saygının korunmasından aile soyadının onurla taşınabilmesi ve aile itibarının korunabilmesi için dikkat edilecek hususlara kadar farklı farklı değerlere ilişkin bir yelpazeye yayılabilir. Aile değerleri ile uyumlu davranışlar, anayasada tanımlanabilir veya ömeklenebilir. Açık iletişimin ve aile üyelerinin görüş ve önerilerini paylaşmalarının desteklenmesi gibi hususlara da yine bu başlık altında çeşitli

kurallar dâhilinde yer verilebilir (Yıldız, 2008; Fındıkcı, 2005). Tüm bu düzenlemeler ile aile ilişkilerinin de kurumsallaşması sağlanmaktadır. Böylece nesiller arasında yaşa bağlı ve eğitim düzeyine bağlı fikir ayrılıklarının neden olduğu çatışmalar azalmaktadır. Genç nesillerin daha üst nesillere göre genelde eğitim düzeyinin arttığı görülmektedir. Yine genç nesil finansmanla ilgili yeni yöntemlere daha yatkın olabilmekte ve risk alma düzeyleri değişebilmektedir. Üst nesil ise her şeyden önce deneyimi ile hem aile hem aile işletmesi için değer yaratmaktadır. Her bir neslin kendine özgü yetkinliklerinin aile işletmesine daha çok katma değer sağlaması yazılı kurullarla belirlenen aile ilişkileri ile sağlanmakta, çatışmalar daha kolay çözülebilmekte, daha pozitif bir iletişim ortamında sinerji artmaktadır. Hem ailenin hem de aile şirketinin kurumsallaşması ile bir yandan aile üyelerinin şirketle ilişkilerini düzenleyen bir yapı oluşturulmakta bir yandan da şirketin işleyişi ve sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Şirketin işleyişinin kurumsal bir yapıya kavuşmasını sağlayan en temel adım olan aile anayasası düzenlendiğinde kurumsallaşma için gerekli olan profesyonelleşme, etkin örgüt yapısı, yetki devri, yetkilendirme, yönetim anlayışı, iletişim ve karar verme sistemleri için de yazılı kurullar belirlenmiş olmaktadır (Sönmez, 2019; Dumanlı, 2018).

2.2. İkinci Bölüm - Çalışma İlişkileri

Aile anayasasının ikinci bölümünde profesyonel yönetim, profesyonel yöneticiler, aile üyesi yöneticiler, aile-iş sınırları, aile-işletme amacı ayrımı ve personel olmak üzere çalışma ilişkilerini düzenleyen kurullar belirlenmektedir.

Profesyonelleşme, aile işletmesindeki yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre belirlenmesini ifade etmektedir. Profesyonelliğin sağlanması sadece aile dışı uzmanların işletmede görev almasını değil; aile üyelerinden de bilgi, beceri ve eğitimleri ile çeşitli konularda uzman kişilerin uzmanlıkları doğrultusunda görev ve sorumluluklarının belirlenmesini gerektirmektedir. Bazen profesyonellik arayışı içinde aile dışı uzmanların aile işletmesinde aile politikalarını görmezden gelerek işletmeyi geliştirmeye çalışması (Barnes ve Hershon, 1994), aile dışından yöneticiler ile aile üyesi yöneticiler arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Ancak bu çatışmalar aile işletmesine katılacak aile dışı uzmanların aile politikaları, işletme kültürü ve değerleri hakkında farkındalığını artırarak önlenebilir. Aile işletmesinde aile üyelerinin kayırılmaması, işgörenlerin aile dışından veya aile üyelerinden liyakat esasına göre seçilmesi profesyonel yönetimi sağlayacak ve kurumsallaşma yolunda ilerleme getirecektir (Yazıcıoğlu ve Koç 2009). Genellikle her uzman yöneticinin aile üyelerinden seçilmesi

mümkün ve yeterli olmamakta, işletmenin değerini artırması için aile dışı profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi gerekmektedir (Tekinay, 2000). Özellikle büyümeyi yaşayan aile şirketlerinde bu ihtiyaç daha da önem kazanmaktadır. Büyüme, değişim ve rekabet durumlarında profesyonel yöneticiler aile yönetiminin alacağı stratejik kararlar ile işletme yönetiminin uyumunu sağlayarak işletmelerin etkin yönetimine önemli katkılar sağlamaktadır. Hem profesyonel yöneticilerin gerekliliği ve sağladığı katma değer gibi olumlu etkiler hem de yaşanabilecek çatışmalar ve sorunlar dikkate alındığında profesyonel yöneticiler ile ilgili karar ve düzenlemelerin aile anayasasında titizlikle belirlenmesi gerekmektedir (Çakır, 2002).

Aile üyesi yöneticilere ilişkin düzenlemelerin de aile anayasalarında düzenlendiği ASO taslak aile anayasasında görülmektedir. Aile üyesi yöneticilerin aile şirketi üzerindeki etkisini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Vekâlet teorisi “yani sahip ile yöneticinin ayrı kişiler olması durumunda yöneticinin kendi çıkarlarını işletme çıkarlarının önünde tutabileceği ve bu nedenle gözlemlenmesinin getirdiği ek maliyet oluşması konusu” açısından bakıldığında aile üyesi yöneticilerin vekâlet maliyetini ortadan kaldırdığı görülmektedir (Ayranıcı, Semerciöz 2010). Zira aile üyesi yöneticiler hem sahip hem yönetici ya da hem şirket ortağı hem de yönetici olmaktadır. Aile üyesi yöneticiler şirketi kuran birinci nesil veya şirketi büyüklerinden devralma aşamasında olan ikinci nesil veya daha sonraki nesiller ise aralarında şirkete, yönetime, alınan risklere ve rekabete dair görüş ayrılıkları olduğu görülen pek çok çalışma bulunmaktadır (Özkaya, Şengül 2006). Tüm bu görüş ayrılıklarının neden olabileceği farklılaşan duygu ve tutumlar nedeniyle aile üyesi yöneticiler arasındaki ilişkiler yazılı olarak aile anayasasında düzenlenmeli ve konuşulmaktan kaçınılan kritik konular ortaya dökülmeli, karara bağlanmalıdır. ASO tarafından hazırlanan taslak, anayasanın 7. maddesinde aile üyesi yöneticilerin hangi koşullarda aile şirketlerinde yöneticiliğe hak kazanacağı belirlenmiştir. Aile üyesi yöneticilerin öncelikle alt kademelerden işe başlayıp mümkün olduğunca farklı kademelerde çalışarak işin bütününe hâkim olması istenmektedir. Aile üyelerinin işe başlangıçta nerede çalışacağı yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Yönetici olacak üyelerin bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeylerinin değerlendirilmesi ve rasyonel kriterler belirlenmesi konularında aile konseyi devreye girmektedir. Aile üyesi olmak yönetim kademelerine atanmak için tek başına yeterli değildir. Vasıfları yetersiz olan aile üyeleri öncelikle bilgi ve becerilerini artırmaları yönünde teşvik edilmekte ancak buna rağmen yeterli beceri düzeyine ulaşamadıkları takdirde görevi bırakmaya davet edilebilmektedir.

Akingüç'e göre aile işletmesi denilince birbirine geçmiş üç çemberden bahsedilmelidir. Bunlar aile, işletme ve mülkiyeti (hissedarları) temsil etmektedir. Bu üç dairenin sorumlulukları ve rolleri birbirinden farklıyken aile üyeleri bu rolleri birbiri ile karıştırdıkları için kavga ve çatışmalar görülmektedir (Akingüç, 2012). Bu rolleri birbirinden ayırmak için aile ve işin sınırları belirlenmelidir. İşle ilgili sorunların aileye taşınmaması, ailevi sorunların da işe yansıtılmaması gerekmektedir. Bununla ilgili aile anayasasında karar alınması sınırların netleştirilmesi açısından faydalı olmaktadır. Asıl zorluk alınan kararların sağlıklı bir şekilde uygulanmasıdır. Kurumsallık arayışı, profesyonel tavır ve ciddiyetle bu dengenin sağlanması, aile işletmelerinin nesiller boyu sürdürülebilirliği için gereklidir.

Aile şirketleri dünyada ve Türkiye'de bütün şirketlerin çok büyük bir çoğunluğunu oluşturmasına rağmen dünyada ortalama ömürleri 24 yıllı sınırlı kalmaktadır (Porsuk, 2018). Ömürlerinin bu kadar kısa olması bahsedilen tüm bu sorunların ardından sürpriz değildir ancak en temel sorun, iki ayrı sosyal sistemin yani aile ve işletmenin kuruluş ve işleyiş özelliklerinin farklı temellere dayanması yani kısacası farklı amaçları bulunmasıdır. Ancak aile şirketleri söz konusu olduğunda bu iki sistem iç içe geçmekte ve birinde alınan kararlar ve yaşanan gelişmelerin diğerinin dengesini etkilemesi ve geleceğini şekillendirmesi söz konusu olmaktadır (Koçel, 2012). Bu nedenle aile anayasasında aile ve işletme amaçlarının ayrımının yapılması konusu ele alınmalıdır. Zira aile şirketleri için kılavuz mahiyetinde bulunan ASO aile anayasasında da ilgili madde düzenlenmiştir. İşletme amaçlarıyla aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiği, amaçların çelişki yarattığı durumlarda da aile şirketlerinin uzun vadeli çıkarlarının gözetilmesi yönünde seçim yapılmasının önemi belirtilmektedir. Bazı konular hem aile hem de işletme ile aynı ölçüde ilgili ise bu konuların daha da hassasiyetle ele alınması gerekecektir.

Aile şirketlerinde aileden olan çalışanlar ve akrabalarının kayırılması söz konusu olabilmektedir. Nepotizm olarak adlandırılan bu sorun özellikle aile üyesi olmayan çalışanlarda güven duygusunu zedelemekte; motivasyon, performans ve iş tatminini önemli ölçüde azaltmaktadır (Vural ve Sohodol, 2004). Aile şirketlerinde çalışanların işlerini severek azimle ve verimli bir şekilde çalışmaları için gerekli ortamın yaratılması, teşvik edici mekanizmaların kullanılması, böylece aile üyesi olmayan çalışanların da işi sahiplenmesinin sağlanması çalışma ilişkileri açısından önemli bir diğer alt başlık olup bununla ilgili düzenlemeler aile şirketleri açısından olumlu sonuçlara neden olacaktır.

2.3. Üçüncü Bölüm - İdari Yapılanma

Aile şirketleri açısından idari yapılanmanın sistematik bir şekilde ve yazılı kurallar temelinde yönetilmesi şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlamak ve anlık kararlar ile sürüklenmesini önlemek açısından kritiktir. Bu doğrultuda aile toplantılarının hangi periyotlarda yapılacağı, aile konseyinin ne şekilde oluşturulacağı, konsey üyelerinin hangi kriterlere göre belirleneceği, konsey gündemlerinin hangi konulardan oluşacağı ve konsey faaliyetlerinin ne olacağı gibi konuların aile anayasalarında belirlenmesi uygun olacaktır.

Aile konseyi, aile şirketinin sürdürülebilirliği ve yönetimin sekteye uğramaması yani aile bireyleri arasındaki beklenti ve hedeflerin farklılaşmaması için rutin olarak toplanan aile üyelerinin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanmaktadır. Aile konseyi, dünyada pek çok şirket tarafından aile içi iletişimi artırmak için kullanılan bir organdır. Aslında bazı Türk aile şirketlerinde aile bireyleri aile konseyi toplantılarına benzer olarak rutin toplantılar yapmakta ancak böyle bir formal yapı olarak nitelendirmemektelerdir. Aile konseyinin önemli faydaları karar alınmasını hızlandırmak ve kolaylaştırmak, aile bireylerinin şirketten beklentilerini uyumlaştırmak, aile üyelerinin şirket çalışanlarına karşı duruşunda daha tutarlı ve birbiriyle uyumlu mesajlar vermelerinin sağlanması ve benzeridir. Aile şirketi pay sahipleri, şirkette aktif olarak çalışsın veya çalışmasın aile konseyinin doğal üyesidir. Aile konseyine katılım kurallarının, aile konseyinde karar alabilmek için gerekli kuralların açıkça belirlenmiş olması işleyişte çıkacak sorunları engelleyecek pratik yaklaşımlardır. Aile konseyi ile yönetim kurulunun ayırdının yapılmış olması da yine önemlidir (Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, 2019). Aile konseyi, öncelikli olarak aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenler yani aile tarafını yönetir. Yönetim kurulu ise işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan bir organdır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile konseyi, aile şirketlerinde genellikle şirketin kurucusu/kurucuları ile şirkette pay sahibi olan diğer aile bireylerinin oluşturduğu bir kurul olarak aile anayasasının hazırlanmasından aile menfaatlerinin korunmasına, aile beklentilerinin tespitinden etik değerlerin gözetimine, iş ilişkileri kaynaklı aile sorunlarının çözümüne kadar pek çok önemli sorumluluk üstlenmektedir (Tileylioğlu, 2006). Aile üyeleri arasında etkin iletişim sağlanması ve doğru kararlar alınmasını desteklemesi gibi faydaları olan aile konseylerinde yer verilen aile üyelerinin, aile ve iş problemlerine yenilikçi ve pozitif çözümler sağlayabilecek nitelikte olmaları önerilmektedir. Aile şirketleri konusunda değerli çalışmaları olan John Ward'a göre düzenli aile toplantıları aile şirketleri için çok önemlidir. Bu nedenle aile

toplantılarının düzenli aralıklarla yapılması teşvik edilmektedir. Örneğin Sabancı Holding'de aile konseyi 3 ayda bir toplantı yapmaktadır (<https://www.ortakakildanismanlik.com/turkiyede-hangi-aileler-nasil-anayasa-hazirladilar>). Aile toplantılarında tartışılacak konuların, aile üyelerinin görüş ve önerilerine göre önceden belirlenmesi toplantıların daha verimli geçmesini sağlayacaktır. Bu toplantılarda kritik konular ele alınsa da saygı ve hoşgörü korunduğu takdirde aile uyumu zedelenmeyecektir. Gerekli hâllerde aile dışından olan şirket çalışanları veya uzmanlar da toplantılara davet edilebilmektedir. Toplantılara katılımın aile üyelerince aksatılmaması da verim alınması için gerekli hususlardandır.

2.4. Dördüncü Bölüm - Mülkiyet

Aile anayasasında ele alınan önemli konulardan bir diğeri de mülkiyet konusudur. Birinci nesil aile işletmelerinde mülkiyet işletme sahibindeyken ikinci nesil aile işletmelerinde mülkiyet kardeşler arasında paylaşılmakta, aile işletmeleri kompleks hâle geldikçe mülkiyet aile ve profesyoneller arasında paylaşılmakta, sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde ise mülkiyet aile ve çok sayıda profesyonel arasında paylaşılmaktadır (Ateş, 2005). Gersick'e göre mülkiyet aile işletmelerinde tek patronun hâkimiyeti ile başlayıp kardeş ortaklığı ile ve daha sonra kuzen konsorsiyumu ile karmaşıklılaşarak devam etmektedir (Gersick vd,1997). Aile şirketlerinde mülkiyetin aile içinde kalmasını güvence altına almak için "Hissedarlar Sözleşmesi" yapılmaktadır. Bu sözleşme ile mülkiyet standartları, hisselerin devri için gereken kriterler ve devir sonrasındaki sınırlılıklar belirlenmektedir. (Kırım, 2005). Sönmez de mülkiyet konusunda hisse devri usulleriyle birlikte hisse değerlendirme usullerinin de belirlenmesini önermektedir (Sönmez, 2019).

Mülkiyetin korunması açısından, hisseleri elden çıkarmak isteyen aile üyeleri bu durumu, aile konseyine bildirmeli ve hisselerin diğer aile üyelerine devri sağlanmalıdır. Hisselerin değeri aile konseyi toplantılarında belirlenebilmekte ancak uzlaşma sağlanamayan durumlarda dışarıdan bir uzman devreye girebilmektedir. Şirketin tamamının satılması veya birleşme-devralma gibi konularda ise 2/3 çoğunluk oyuyla karar alınabilmekte ancak başka bir aile üyesi hisse bedelini öderse öncelik ona verilmektedir. Aile üyelerine hisse ve diğer mal varlıkları dağıtımı yapılırken adil olunması, performans, liyakat ve aile şirketine veya şirketlerine sağlanan katkı gibi rasyonel kriterler esas alınması da mülkiyetin korunması açısından faydalı olacaktır. Mülkiyet açısından açıklığa kavuşturulması gereken bir diğer husus da hissedarların vefatından sonra miraslarının ne şekilde paylaşılacağıının belirlenmesidir (Sönmez, 2019). Diğer aile üyelerinin

mülkiyet haklarını etkileyebileceğinden hissedarların aralarında hisse birleşimine gitmesi uygun değildir. Mülkiyet haklarını etkilemesi muhtemel tüm durumlar aile konseyinde tartışılmalı ve uzlaşma yoluyla karar alınmalıdır.

Aile anayasası hazırlanırken temel amaçlardan birinin aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarının korunması hususu olduğu Ankara Sanayi Odası taslak aile anayasasında belirtilmiştir (ASO Aile Anayasası Madde 17). ASO anayasasının taslak maddeleri mülkiyet konusunda aile konseyinin rolünü vurgulamaktadır. Aile şirketlerinde her ferdin durumunu etkileyecek sermaye yapısı ve sahiplik kompozisyonu gibi konulardaki kararlar bu bağlamda ancak aile konseyinde uzlaşma ile alınabilmelidir. Aile şirketlerinde mülkiyetin ailede kalması esasına göre ve mülkiyete bağlı menfaatlerin çatışmasından aile şirketlerinin dağılmasını önlemek amacıyla anayasa maddeleri belirlenirken “Miras, Şirketler ve Vakıflar Hukuku” açısından uygun formüller oluşturulmasına dikkat edilmelidir. 1982 Anayasası’nda da düzenlendiği üzere herkes, mülkiyet ve miras haklarına sahiptir. Bu haklar ancak kamu yararı amacıyla kanunla sınırlanabilir. Aile şirketleri tıpkı diğer türde şirketler, vakıflar ve aile vakıfları gibi bir malvarlığı topluluğudur. Bu mal varlığını amacına uygun kullanmak, soyu düşünmek ve doğru yön vererek süreklilik sağlamak, aile anayasası uygulamalarının önemini gösterirken yaygınlaşmasının gereğine de işaret etmektedir.

Sonuç

Aile işletmeleri çok eski zamanlara dayanan organizasyonlardır. Geçmişten günümüze ekonomide etkin rol alan bu işletmelerin sürdürülebilirliği ise genelde sağlanamamaktadır. Aile işletmelerinin çoğunlukla üçüncü nesilde dağılması büyük oranda aile işletmelerinin kurumsallaşamamasından kaynaklanmaktadır. Kurumsallaşmanın sağlanması yazılı bir kurallar bütünü yani aile anayasasının oluşturulması ile sağlandığında aile işletmeleri nesiller boyu sürekliliğe kavuşabilecektir. Çünkü aile anayasası, rehber görevi üstelenen, aile içi iletişimi kuvvetlendiren, temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, iş birliğini artırarak sinerji sağlayan, adalet duygusu yaratan ve böylelikle güven oluşturan ve işletme performansını artıran önemli bir mekanizmadır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile anayasası sayesinde aile işletmelerinde şirketin amaçları belirlenmekte, vizyonları netleşmekte, aile işletmesinin kültürü ve değerlerinin tüm çalışanlarca öğrenilmesi sağlanmaktadır. Aile işletmesinde gerek aile üyesi çalışanların gerek aile dışı profesyonel çalışanların ilişkileri düzenlenmektedir. Aile fertlerinin aile işletmesinde hangi şartlarda çalışacakları ve terfi edecekleri belirlenmekte hatta aile

fertleri aile işletmesinin ihtiyaçları doğrultusunda eğitim alması sağlanmaktadır. Aile anayasası ile sorumlulukları ve rolleri birbirinden farklı olan aile, işletme ve mülkiyet yapıları uyumlu bir araya gelebilmektedir. Aile anayasası ile aile işletmelerinde keyfi kararlar alınması engellenebilmekte, çatışmalar azalmakta, nepotizmin önüne geçilebilmekte, aile şirketlerinde çalışmak aile dışından profesyoneller için de cazip hâle gelebilmektedir. Aile şirketleri, aile anayasaları olduğunda kriz ortamlarında başarıyla mücadele edebilmektedir. Aile anayasaları ailenin mülkiyetinin korunmasını, aile servetinin nesiller arasında geçişinin daha iyi yönetilmesini sağlamaktadır (Deloitte, 2007). Önemli olan; aile işletmesinin ihtiyaç duyduğu kurallar bütünüünün doğru bir şekilde belirlenmesi, değişen şartlara göre bu kurallar bütünüünün güncellenmesi ve dinamik bir yapı olarak düşünülebilecek aile anayasalarına sadık kalarak işletmelerin yönetiminin yürütülmesidir.

Kısaca, aile şirketlerinin geleceğini şansa bırakmamak ve aile şirketlerinin kurumsallaşmasını sağlamak için aile şirketlerinin yönetimlerinin kişisel subjektif kararlara değil, objektif kurallara göre sürdürülmesi ve tüm bunlar sayesinde aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, toplumun temeli olan ailelerin sağlıklı iletişimi ve iş hayatındaki rolünün önemini korumak için aile anayasaları olmazsa olmaz uygulamalardır.

Kaynakça

- Adsan, E., & Gümüştekin, G. E. (2006). Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. T. Koçel (ed.), 2, 178-190.
- Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER (2019). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf>
- Akingüç, F. (2012). İşletmelerde Aile Adının Sürdürülebilirliği. 5. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, T. Koçel (ed.), 5, 32-36.
- Arteaga, R., Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, 30(4), 320-338.
- ASO (Ankara Sanayi Odası). (2005). Aile Anayasası, Ankara: ASO Yayınları
- Ateş, Ö. (2005). Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.
- Ayrancı, E., & Semerciöz, F. (2010). “Aile-güç, Deneyim, Kültür” Ölçeği ve Aile İşletmelerinde Aile Etkisi ile Tepe Yöneticilerin Aile Üyesi Olan Yöneticilere Yönelik Bakışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 39(2).

- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 7(4), 377-392.
- Çakır, T. (2002). Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilerin Sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- De Vries, M. F. K. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Deloitte. (2007). Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Deloitte. (2010). Aile Şirketleri Araştırması, İstanbul: Deloitte Yayınları.
- Dirin, F., & TUTAN, M. (2015). Ekonomik Krizlerin Ardından Büyük Aile İşletmesi Anayasası: İzmir İli Merkezli Üç Aile İşletmesi Örneği. *Journal of Yaşar University*, 10(38), 6478-6487.
- Dumanlı, M. (2018). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: finansal Performans Analizi ve Vaka Çalışması (Doctoral dissertation).
- Fındıkçı, İlhami (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. Alfa.
- Fındıkçı, İlhami, (2004), "Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Telaşında", T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı. 1, 679-682.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A., & Erdirençelebi, M. (2013). Ali Akkanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, uyum. Gazi Kitabevi.
- Jaffe, D., Bork, D., Lane, S, & Paul, J. (1998). We the People... to form a More Perfect Union. *Family Business*, Summer: 43-51.
- Karasu, R. (2009). Türk Ticaret Kanunu Tasarısına Göre Anonim Şirketlerde Emredici Hükümler İlkesi. Yetkin Yayınevi, Ankara.
- Karpuzoğlu, E. (2002). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. Hayat.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek İçin Aile Anayasası. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. T. Koçel (ed.), 1, s. 159-168.
- Kırım, A. (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi (3. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Koçel, T. (2012), "Uzun Ömürlü-Köklü İşletme Ödülü", 5. Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, (169), 13-14.
- Kondu Kaya, B. (2019). Anonim Şirket Türü Aile Şirketlerinde Esas Sözleşme ve Aile Anayasası. (Yüksek Lisans Tezi).

- Özkaya, M. O., & Şengül, C. M. (2006). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın “Kurumsallaşma” Konusuna Bakış Açısı. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1), 109-126.
- Özsuysal, H. D. (2006). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Aile Anayasasının Önemi.
- Porsuk, D. (2018). Aile İşletmelerinde, Aile-İşletme İlişkileri, Sorunları ve Çatışmalarında Yönetim Danışmanlığı Yöntemi Olarak “Sistemik Yaklaşımla-Aile-Organizasyon Dizimi”. 8. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı (Ed. Prof. Dr. Uğur Yozgat, Dr. Öğr. Üy. Andaç Toksoy)
- Poza, Ernesto J. (2007), Family Business, 3. Edition, South-Western Cengage Learning.
- PwC. (2012). Küresel Aile Şirketleri Araştırması 2012 Türkiye Sonuçları, İstanbul: PwC Yayınları
- Sönmez, Y. (2019). Aile Şirketlerinde Kazananlar Kaybedenler. AZ Yayıncılık.
- Stewart, C. G. (2010). Ten Key Insights into the Process of Making Your Own Family Constitution. Retrieved February 1, 2016 from.
- Taylor, L. (2015). The Business of Family: How to Stay Rich for Generations. Springer.
- Tekinay A. (2000). Yetenekli İnsanlar İşletmenin Değerini Arttırır. Capital Dergisi, 162. <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/yetenekli-insanlar-sirket-degerini-arttirir>
- Tileylioğlu, A. (2006). Aile Şirketleri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, 15-22.
- Turkishtime: Dönüşümü Başaranlar. İstanbul, (2013). http://family-advisor.com/press/article/2013_Turkish_Time_Donusumu_Basaranlar.pdf
- Vural, B. A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (21), 497-507.
- Yıldız, A. (2008). Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yazarlar Hakkında

Dr. Öğr. Üyesi Gözde Mert

İktisat alanında lisans, işletme alanında yüksek lisans ve işletme yönetimi alanında doktora yapmıştır. Birçok firmanın uzman ve yönetici kadrolarında çalışmıştır. Kurucusu olduğu Gözde Araştırma şirketinde, uzun yıllar yönetici ve uzman olarak görev yapmıştır. Hâlen Nişantaşı Üniversitesinde İşletme Bölüm Başkanı ve öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. 2018 TÜAD Akademik Baykuş Ödülü sahibidir. Yönetim, organizasyon, bilgi yönetimi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında birçok ulusal ve uluslararası bilimsel çalışmaları ve bu alanlarda yayımlanmış olan kitapları mevcuttur.

Dr. Öğr. Üyesi Ceren Aydemir

2009 yılında Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2013 yılında Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programından mezun olmuştur. 2017 yılında ise İşletme/Yönetim ve Organizasyon alanında doktora derecesi almaya hak kazanmıştır. 2011 yılında araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladığı Nuh Naci Yazgan Üniversitesinde 2018 yılından itibaren doktor öğretim üyesi olarak görevine devam etmektedir. Ulusal ve uluslararası düzeyde birçok eseri olup çalışmalarını yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji alanlarında sürdürmektedir.

Dr. Öğr. Üyesi Gülten Demiral

Lisans, yüksek lisans ve doktora eğitimini işletme alanında tamamlamıştır. Uşak Üniversitesi İİBF İşletme Bölümünde doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. İlgili duyduğu araştırma alanları, endüstri 4.0 ve bileşenleri, bilişim sistemleri yönetimi, teknoloji ve insan kaynakları konularıdır. Ulusal ve uluslararası bilimsel dergi ve kitaplarda endüstri 4.0, bulut bilişim, nesnelerin interneti, teknoloji yönetimi gibi konularda çalışmaları bulunmaktadır. 2020 yılı itibarıyla TÜBİTAK 4007 bilim şenliği proje yürütücülüğü görevini sürdürmektedir.

Burcu Aydın Küçük

2015 yılında İstanbul Gelişim Üniversitesinde akademik kariyerine araştırma görevlisi olarak başlayan Burcu Aydın Küçük 2020 yılından bu yana İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Marmara Üniversitesi Örgütsel Davranış (İngilizce) bilim dalında doktora derecesini alan Aydın Küçük'ün çeşitli dergilerde bir dizi makaleleri ve kitap bölümleri bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye'de 2016 ve 2019 yıllarında 4.sü ve 6.sı düzenlenen Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi ve 2015 yılında İtalya'da düzenlenen 17. EBES Kongresi (Eurasian Business and Economic Society) dâhil olmak üzere çeşitli ulusal ve uluslararası konferanslarda akademik ve araştırmaya dayalı bildiriler sunmuştur. İlgili alanları arasında liderlik, olumsuz iş yeri tutum ile davranışları ve bireysel psikososyal kaynaklar bulunmaktadır.

Dr. Fatih Yaman

Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Jeofizik Mühendisliği Bölümünde tamamlamıştır. Boğaziçi Üniversitesinde İşletme Yönetimi ve İş İdaresi programını bitirmiş, daha sonra yüksek lisans eğitimini İstanbul Teknik Üniversitesinde Oklohama State University ve Texas A&M University iş birliği ile düzenlenen Afet ve Acil Durum Yönetimi konusunda tamamlayan Dr. Yaman, doktora eğitimini ise Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Programında tamamlamıştır. İlgili duyduğu araştırma alanları stratejik yönetim, organizasyonel gelişim, iş sürekliliği yönetimi, organizasyonel dayanıklılık ve yüksek güvenilirlikli organizasyonlardır. Bu alanlarda yapmış olduğu çalışmalar ulusal ve uluslararası saygın dergilerde yayımlanmıştır. Hâlen İstanbul Teknik Üniversitesinde görev yapmaktadır.

Doç. Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu

2008 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesinden mezun olmuş aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalında yüksek lisans eğitime başlamıştır. 2009 yılı itibarıyla yüksek lisans yaptığı ana bilim dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2011 yılında yüksek lisanstan mezun olmuş ve aynı ana bilim dalında doktora eğitime başlamıştır. 2016 yılında İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda doktora eğitimini tamamlayarak doktor unvanını elde etmiştir. 2020 yılı Ocak ayından itibaren İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde doktor öğretim üyesi kadrosunda bulunmaktadır. 2021 yılı Mart ayında doçent unvanı almıştır.

Dr. Esin Bengü Ceran

2012 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümünden mezun olmuş aynı yıl İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Yüksek Lisans Programına başlamıştır. 2015 yılında yüksek lisans programını, 2021 yılı Mart ayında doktora öğrenimini İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalında tamamlamıştır. Şubat 2014'ten bu yana İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak görevini sürdürmektedir.

Dr. Ayşe İlgün Kamanlı

Doğuş Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümünde öğretim üyesi ve dekan yardımcısı olarak çalışmakta olup lisans, yüksek lisans düzeylerinde yönetim, inovasyon yönetimi, girişimcilik, stratejik yönetim ve örgütsel davranış dersleri yürütmektedir. Ulusal ve uluslararası birçok bilimsel dergide ve kitapta yönetim ve organizasyon alanlarında makale, kitap, kitap bölümü ve bildiriler şeklinde yayınları bulunmaktadır. Bilimsel, akademik dergi ve kongrelerde editörlük, hakemlik görevlerini sürdürmektedir.

Öğr. Öğr. Gönül Gül Ekşi

1978 tarihinde Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Ankara'da tamamladı. 1996-2001 Tarihleri arasında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümünde eğitim aldı ve mezun oldu. 2007-2016 tarihleri arasında İş Bankasında çalıştı. Çankırı Karatekin Üniversitesi İşletme Bölümünde yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra Karabük Üniversitesi İşletme Bölümünde doktora eğitime başladı, hâlen tez aşamasında doktora eğitimine devam etmektedir. Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışıyor.

Dr. Demet Özcan

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümünde yüksek lisans eğitimini Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon-İngilizce Bölümünde tamamlayan Dr. Demet Özcan, doktora eğitimini ise İstanbul Üniversitesinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde tamamlamıştır. 18 yıl insan kaynakları yönetimi alanında sektörde uzman yardımcılığı, uzmanlık ve yöneticilik pozisyonlarında farklı sektörlerde görev yapmıştır. 2020 yılı itibarıyla akademisyenliğe geçmiştir, ilgi duyduğu araştırma alanları stratejik yönetim, stratejik insan kaynakları yönetimi ve yönetim ve organizasyon ile ilgili alanlardır. Bu alanlarda yapmış olduğu çalışmalar *IBAD Journal of Social Sciences* dergisinde yayımlanmıştır. Hâlen İstanbul Gelişim Üniversitesi Sivil Havacılık Ulaştırma İşletmeciliği - İngilizce Bölümünde doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Öğr. Gör. Nurdan Kalaycı Çağlayan

1987 tarihinde Karabük'te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Karabük'te okudu. Lise öğrenimine Karabük'te yabancı dil lisesinde devam etti. 2005 yılında Mersin Üniversitesinde İşletme Bilgi Yönetimi Lisans Bölümüne başladı. 2010 yılında lisansını tamamladı. 2013 yılında Karabük Üniversitesinde İşletme Yüksek lisansına başlayıp 2017 yılında yüksek lisanstan mezun oldu. 2018 yılında Karabük Üniversitesinde İşletme doktora programında eğitimine başladı. Yüksek lisans eğitiminden önce pazarlama sektöründe bir yıl aktif saha çalışanı olarak deneyim kazandı. Yüksek lisans yaptığı sırada otizmi çocuklar için yaşam koçluğu eğitimi alarak 2015 yılından doktora eğitimini kazandığı zamana kadar aktif yaşam koçluğu yaptı. 2018 yılında doktora eğitimine başladığı için iş hayatına bir süre ara verdi. Hâlen Karabük Üniversitesi'nde doktora eğitimine tez çalışması sürecinde devam etmektedir. Ayrıca Mart 2021 tarihinden itibaren Kıbrıs On Beş Kasım Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

Dr. Mustafa Aslan

Ege Üniversitesi Fen Fakültesi Astronomi ve Uzay Bilimleri Bölümü Astronomi-Fizik mezunu olan Mustafa Aslan, yüksek lisans ve doktora eğitimini Arel Üniversitesinde tamamlamıştır. Yirmi yıldan daha uzun süre şirketlerde yöneticilik yapmış ve 2018 yılından beridir de kıdemli yönetim danışmanı olarak çalışmakta ve aynı zamanda da İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Havacılık Bölümü öğretim üyesi olarak hem havacılık hem de yönetim üzerine çeşitli dersler vermektedir. Mustafa Aslan'ın uzman olduğu alanlar stratejik yönetim, stratejik karar alma, stratejik uygulamalar, üretim planlama, toplam kalite yönetim, yönetim bilişim sistemleridir.

Dr. Başak M. Berberoğlugil

Orta ve Lise eğitimini ŐiŐli Terakki Lisesinde, Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi İŞletme Bölümünde, yüksek lisans eğitimini Bilgi Üniversitesi Ekonomi Hukuku Bölümünde tamamlayan Dr. Berberoğlugil, doktorasını İstanbul Üniversitesi İŞletme Yönetim ve Organizasyon alanında tamamlamıştır. Şubat 2001-Temmuz 2009 tarihleri arasında Akbank TAŐ'de çalışmış, MT olarak başlayıp yönetici olarak ayrılmıştır. Eylül 2011-Kasım 2013 tarihleri arasında Beykent Üniversitesinde araştırma görevlisi olarak Eylül 2014-Mayıs 2018 tarihleri arasında Ülger Kepkep Eğitim Vakfında genel sekreter olarak çalışmıştır. Şubat 2018 tarihinden itibaren IŞık Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Araştırma Yöntemleri, iş etiği, kurumsal sosyal sorumluluk konularında dersler vermektedir. İlgi duyduğu araştırma alanları sanal iş yapma biçimleri farklı ve yeni organizasyon yapıları, etik yaklaşımlar, kuşak teorileri ve aile işletmeleri vb.dir. yapmış olduğu çalışmalar *IUP Journal of Management Research*, *EŐkiŐehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* gibi akademik dergilerde yayımlanmıştır. Evlidir ve 2 çocuk sahibidir.

