

---

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve  
İNSAN KAYNAKLARI

---

“Kitaptaki Tüm Bölümlerin Bilimsel, Etik ve  
Hukuki Sorumluluğu Yazarlara Aittir.”

**AİLE İŞLETMELERİNDE  
YÖNETİM  
ve  
İNSAN KAYNAKLARI**

Editörler:

Doç. Dr. Osman YILMAZ

Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER





Kitabevi

"En İyi  
Akademi, Bir  
Kitaplıktır."

## AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve İNSAN KAYNAKLARI

Editörler:

Doç. Dr. Osman YILMAZ

ORCID: 0000-0001-7512-5076

Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER

ORCID: 0000-0003-2476-3574

### © Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

ISBN • 978-625-7315-74-6

Baskı • Ocak, Ankara, 2021

Dizgi/Mizanpaj • Gazi Kitabevi

Kapak Tasarım • Gazi Kitabevi

### Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Yayıncı Sertifika No: 44884

Merkez  
📍 Bahçelievler Mah. 53. Sok. No: 29 Çankaya/ANKARA  
☎ 0.312 223 77 73 - 0.312 223 77 17  
📠 0.312 215 14 50  
🌐 www.gazikitabevi.com.tr  
✉ info@gazikitabevi.com.tr

Mağaza  
📍 Döğol Cad. No: 49/B Beşevler/ANKARA  
☎ 0.312 213 32 82 - 0.312 213 56 37  
📠 0.312 213 91 83

Sosyal Medya  
📘 gazikitabevi  
📷 gazikitabevi  
📺 gazikitabevi

### Vadi Grafik Tasarım Reklam Ltd. Şti.

Matbaa Sertifika No: 47479

Matbaa  
📍 İvedik Organize Sanayi Bölgesi 1420. Cadde  
No: 58/1 Yenimahalle / ANKARA  
☎ 0.312 395 85 71

## ÖNSÖZ

Aile İşletmeleri, ülkemizdeki işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Aile işletmeleri, gerek GSMH içinde gerek ise istihdam yaratma sürecinde önemli bir rol üstlenmektedir. Ülke ekonomisi ve kalkınmasında belirleyici rol oynayan bu işletmelerin; günümüzün dinamik çevre koşulları altında ulusal ve uluslararası alanda sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayabilmeleri ve değişime uyum sağlayabilmeleri için kurumsallaşmaları gerekmektedir. Aile İşletmelerinin; biçimsel bir yapıya sahip olmak, profesyonel yönetim süreçlerini etkinleştirmek, kurumsal kimlik kazanmak, kurum kültürünün oluşmasını sağlamak gibi unsurları öncelikli olarak ele almaları gerekmektedir.

“Aile işletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları” kitabı, Prof. Dr. Vala. Lale Tüzüner ve Doç. Dr. Osman Yılmaz editörlüğünde, Ülkemizin değerli Akademisyenlerinin katkılarıyla hazırlanmış önemli bir eser olarak Türk İşletmecilik yazınına sunulmuştur. “Aile İşletmelerinde Yönetim ve Örgüt Kültürü”, “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları” ve “Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları” ana başlıkları altında, konu çok yönlü bir bakış açısıyla ele alınıp, incelenmiştir.

Kitabın birinci bölümünde; Aile işletmelerinde örgüt yapısının tasarlanıp, oluşturulması; profesyonel yönetim anlayışının, liderlik ve karar alma süreçlerinin etkinleştirilmesi ile örgüt kültürünün geliştirilerek, kalıcı hale getirilmesi gibi konular üzerinde ayrıntılı biçimde durulmaktadır.

İkinci bölümde, Aile işletmelerindeki yönetsel sorunlar ele alınmaktadır. Aile ilişkilerinden kaynaklanan beşeri sorunların yanı sıra yapısal, bürokratik ve yasal sorunlar ile bunlara ilişkin çözüm önerileri tartışılmaktadır.

Kitabın son bölümünde ise; işletmelerin başarısında önemli bir rol oynayan çalışanlara odaklanılmaktadır. Aile işletmelerinin; gereksinme duyduğu nitelik ve nicelikteki personeli belirlemek, işletmeye çekmek ve organizasyonda devamlılığı sağlamak için uygulamaya koyması gereken insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerinde durulmaktadır. Çalışanların maddi ve manevi açıdan tatmin edilmesinden, kariyer gelişim ve ilerleme planlarının yapılmasına kadar bir dizi uygulama ele alınmaktadır.

“Aile İşletmeleri” yazısına önemli katkılarda bulunacak bu kitabı yazan değerli meslektaşlarıma eline, emeğine sağlık derken, başarılarının devamını diliyorum.

İstanbul, Ocak 2021  
Prof. Dr. Gönen İlkar Dündar  
İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi

## EDİTÖRLER

### **Doç. Dr. Osman YILMAZ**

1973 Tarsus/Mersin doğumlu. Batman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünde doktor öğretim üyesidir. Entelektüel Sermaye, Girişimcilik, Aile İşletmeleri, İnovasyon, Bilgi Yönetimi, Örgütsel Davranış konularında çalışmaları vardır. Türkiye'nin saygın kurumlarında; akademisyen, bankacı, yönetici ve danışman olarak görevler almıştır.

### **Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER**

1968 yılında İstanbul'da doğdu. Lise eğitimini Özel İtalyan Lisesi'nde tamamlamasının ardından, 1993 yılında İstanbul Üniversitesi (İ.Ü) İşletme Fakültesi İngilizce bölümünden mezun oldu. 1995 yılında İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi yüksek lisans programından mezun oldu. Aynı yıl içinde İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2002 yılında "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme" başlıklı tezi ile doktora unvanını almıştır. 2006 yılında Doçent unvanını, 2012 yılında ise profesör unvanını almıştır. Aynı fakültede çalışmaya devam eden Tüzüner, "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)", "Global İKY", "İK Analitiği", "İKY'de Güncel Konular" vb. dersleri lisans ve lisansüstü programlarda vermektedir. "İKY'de Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları" başlıklı kitabı bulunmaktadır. Ayrıca, yazarın ulusal ve uluslararası düzeyde eserleri literatürde yer almaktadır.





# İÇİNDEKİLER

## BİRİNCİ KISIM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### 1. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON..... 3

*Dr. Mustafa ASLAN*

#### 2. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜT  
TASARIMI..... 47

*Dr. Öğr. Üyesi Umut Hulusi İNAN*

#### 3. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÜST YÖNETİMİN YAPILANMASI  
VE USTALIĞIN SAĞLANMASI ..... 73

*Dr. Şafak ÖZ AKTEPE*

#### 4. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve PROFESYONEL  
YÖNETİM ANLAYIŞI..... 105

*SMMM Derya GAZİOĞLU*

*Doç. Dr. Burcu ORALHAN*

#### 5. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK SÜRECİ ..... 121

*Dr. Nuran VARIŞLI*

#### 6. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA SÜREÇLERİ ..... 135

*Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT*

## 7. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	149
--	-----

*Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM*

## 8. BÖLÜM

KURUMSAL AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİ: ETİK UYGULAMALARIN İŞLETME YATIRIM STRATEJİLERİNE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YERLEŞTİRİLMESİ.....	159
---	-----

*Dr. Öğretim Üyesi Duygu HIDIROĞLU*

## 9. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	183
---	-----

*Dr. Özlem TUNA*

**İKİNCİ KISIM****AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI**

## 10. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SORUNLARI.....	205
--	-----

*Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ*

## 11. BÖLÜM

AİLE ŞİRKET'LERİNİN ALT YAPI, BEŞERİ, HUKUKİ VE BÜROKRATİK SORUNLARI.....	223
---	-----

*Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali AKKAYA*

## 12. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM.....	243
-----------------------------------	-----

*Prof. Dr. İsmail BAKAN*

*Y. Sonay YILMAZ*

## 13. BÖLÜM

AİLE BİREYLERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ.....	267
--	-----

*Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER*

*Öğr. Gör. Sonay SATIR*

*Öğr. Gör. Tolga Anıl TOPDEMİR*

## 14. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTLENMESİNDEKİ EKSİKLİKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ .....	293
<i>Dr. Münevver BAYAR</i>	

**ÜÇÜNCÜ KISIM****AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI  
UYGULAMALARI**

## 15. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	313
<i>Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER</i>	

## 16. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE MUTLULUK YÖNETİMİ UYGULAMASI .....	339
<i>Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN</i>	

## 17. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ .....	377
<i>Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ</i>	

## 18. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE ÜCRET YÖNETİMİ .....	403
<i>Dr. Öğr. Üyesi Semih Serkant AKTUĞ</i>	

## 19. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE İŞVEREN MARKASI .....	417
<i>Dr. Öğr. Gör. Begüm ÇİMEN</i>	

## 20. BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM EĞRİSİ: NESİLDEN NESİLE .....	441
<i>Öğr. Gör. Mehmet Akif ÇAKIRER</i>	



**BİRİNCİ KISIM**

**AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM**

**VE**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**



# 1. BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Dr. Mustafa ASLAN

Istanbul Arel Üniversitesi

maslan@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-8049-3615

### GİRİŞ

Bir işletmenin aile işletmesi olarak tanımlanabilmesi için başında hâkim sermayeye sahip ailenin bireylerinden birinin olması ve aynı aileden birden fazla kişinin ya da en az iki neslin işletmenin yönetimiyle ilgileniyor olması gerekmektedir (Cox, 1987; ATEŞ, 2005). İşletmeyi sadece kuran kişi yönetiyorsa ve yönetimde aile bireyleri yer almıyorsa, bu aile işletmesi değil patron işletmesi olmaktadır (Akça, 2010). Türkiye’de olduğu gibi dünyanın birçok ülkesinde ve hatta gelişmiş ülkelerin çoğunda, iş dünyasına yön veren, ekonomik hayatta söz sahibi olan işletmeler ya başlangıçta aile işletmesi olarak işe başladılar ve sonrasında büyüdüler, kurumsallaştılar ya da halen aile işletmesi olarak hayatlarına devam etmektedirler (ATEŞ, 2005). Dünyadaki işletmelerin çoğu aile işletmesidir (Lumpkin, Steier, Wright, 2011). Sadece Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin %90’ından fazlası (Cox, 1987), ülkemiz ekonomisinde ise özel sektör işletmelerinin neredeyse tamamı aile işletmesidir (Akingüç, 2004). Dünyada, mal ve hizmet üretiminin %70’inden fazlasını da aile işletmeleri gerçekleştirmektedir (Deloitte, 2018).

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 denkliğinin 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.

Dolayısıyla aile işletmelerinin sahiplik yapısı ve sahibinin işletmeye bakış açısı, beklentisi dikkate alınmadan yönetim ve organizasyon yapısını incelemek, doğru olmayan sonuçlara götürebilir. Her bir işletmenin kuruluş amacı ve sahiplerinin işletmeye bakış açıları, işletmeden beklentileriyle, işletmenin ortaklık yapısı, onun yönetim şeklini ve organizasyon yapısını şekillendirmektedir.

Bu sebepten dolayı ilk önce bir işletmenin kuruluş aşamasından başlayarak büyüdükçe organizasyon yapısının nasıl şekillendiği anlatılmaya çalışılacaktır. Daha sonra aile işletmesinin kuruluş sebepleri, sahiplerinin işletmeye bakış açıları incelenecektir. Üçüncü başlığımız aile işletmesinin ortaklık yapılarının incelenmesi ve sınıflandırılması olacaktır. Daha sonra, dördüncü bölümde yönetim ve organizasyonun tanımı yapılacak, aile işletmesinin kuruluş sebepleri, sahiplerinin işletmeye bakış açıları ve aile işletmesinin ortaklık yapıları temel alınarak işletmeler kategorize edilecek ve her bir kategorideki aile işletmesinin yönetim ve organizasyon şekli ana hatlarıyla aktarılacaktır. Beşinci ve son başlığımız altında da aile işletmelerinin karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları ele alınacaktır.

## 1. ŞİRKET YAPISININ DEĞİŞİM SÜRECİ

Mintzberg (2015:2) *“bir örgütün yapısı basitçe iş gücünün özgün görevlere ayrıldığı ve sonra bunlar arasında koordinasyonun sağlandığı yolların toplamı”* olarak tarif etmektedir. Koordinasyonu sağlamanın yollarını da *karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standardizasyonu, ürünlerin standartlaştırılması ve çalışanların becerilerinin standartlaştırılması* olarak beş şekilde (Mintzberg, 2015) olabileceğini belirtmektedir.



Bir kişi ile başlayan bir işletmede personel belli bir sayıya ulaşıncaya kadar karşılıklı uyum ile işlerin yurütulmesi sağlanabilirken, belli bir personel sayısından sonra doğrudan denetim, daha da arttığında iş sereğlerinin, urunlerin ve becerilerin standartlaştırılması ile bu sağlanmaya çalışılır. unkü karşılıklı uyumda yapılacak işlerin koordinasyonu, kimin ne zaman, neyi, nasıl yapacağı, kime rapor edeceği ve çoğunlukla da sözü olarak ve informal iletişim yolları kullanılarak sağlanmaktadır. Bu noktada esas olan, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamaları, birbirleriyle uyumlu bir şekilde alışabilmeleridir. Bu uyum sağlama, işletme bünyesinde çalışan tüm bireyleri ve tüm unsurları kapsayan bir uyumdur. Bu unsurlar işletmenin ve kişilerin çalışma prensipleri, alışkanlıkları, tutum ve davranışları, üstlenmiş oldukları roller, sahip oldukları ve paylaştıkları değerler, normlar ve sembollerle geleneklerinin tümüdür. Bu da aslında örgüt kültürünün bir tanımıdır (Berberoğlu, 1991; Reyhanoğlu ve Yıldırım, 2016; Özdaşlı, 2010; Koçel, 2018; Aslan, 2020b).

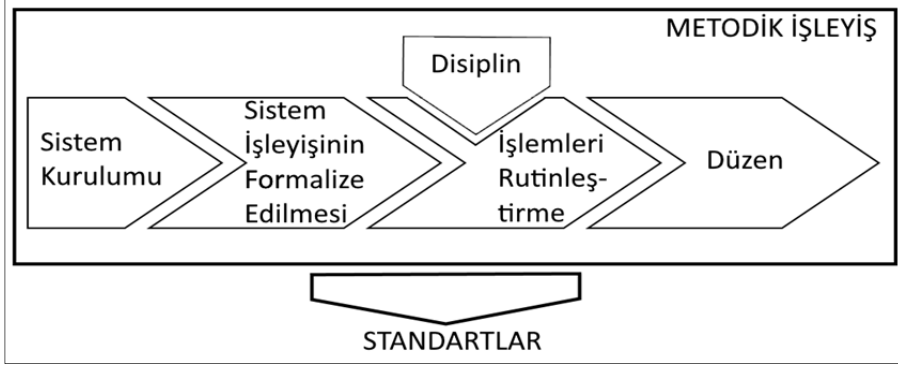
İşletme büyüdükçe, çalışanlar belli bir sayıyı geçtikten sonra karşılıklı uyum neredeyse imkânsız bir hale geleceğinden, çalışanların işlerinin koordine edilmesi ihtiyacı doğmaktadır. Bunun sonucunda da şef, müdür, direktör gibi ihdas edilerek yani doğrudan denetim ile işler koordine edilmeye çalışılmaktadır (Aslan, 2020b). Bu durum departmanlaşmayı, uzmanlığı, hiyerarşik merkezileşmeyi gerekli kılmaktadır.

Yöneticiler, yönettikleri yapılarda belirsizliği sevmezler (Thompson ve MacMillan, 2010; Mintzberg, 2015; Galbraith, 1974). Bu belirsizlik sadece çevre veya örgüt ile ilgili olmayıp, aynı zamanda da çıktılardaki belirsizliktir. İşletmeler her zaman ve her seferinde aynı kalitede ürün ve hizmet üretmek isterlerken tüketiciler de her zaman aynı kalitede mal ve/veya hizmete erişmek, ürün ve hizmetle ilgili beklentilerinin her zaman aynı şekilde karşılanmasını isterler. Yani ne üretici ne de tüketici belirsizlik yaşamak istemezler. Bu nedenle de işletmeler, tüm sereğlerinde akılcılaştırmayı seçmektedirler.

Akılcılaştırma, bir serecin girdilerinin, işleyişinin ve çıktılarının öngörülebilirliğini sağlamaya yönelik yapılan çabayı belirtmektedir. Akılcılaştırmanın işleyiş metodolojisi şekil 1'de gösterilmektedir. şekil 1'den de anlaşılabilereği gibi akılcılaştırma Disiplin, Düzen, Sistematiklık, Formalizasyon (Biçimselleşme), Rutin, Tutarlılık, Metodik İşleyişi vurgular (Aslan, 2020b).

İşletmelerde akılcılaştırma çabaları sonucunda standartlar ve standart operasyon prosedürleri oluşmaktadır. Standartlaşma kıyafette, mekânda,

hizmette, üründe ve hatta müşteride gerçekleşmektedir. Çünkü sadece her şeyin standartlaştırıldığı bir dünyada ancak öngörülebilirlik sağlanabilmektedir.



**Şekil 1.** Akılcılaştırmanın Metodik İşleyişi

**Kaynak:** Aslan, 2020a:31

Standartlaştırmanın sağlandığı bir dünyada sürprizlere yer yoktur. İşletme sadece neyi ve nasıl üreteceğini değil, tüm işleyişinin nasıl olacağını, maliyetlerini, müşteri de alacağı mal veya hizmeti ve bunları edinme bedelini önceden bilmektedir. Her şey en ince ayrıntısına kadar yönergelerle belirlenmiş, süreçler detaylandırılmış ve iş gücü dâhi herşey standartlaştırılmış olduğundan, personel neyi, ne zaman ve nasıl yapacağını önceden bilmektedir. Bunların yanı sıra yöneticiler de dikkat etmeleri gereken hususları, problem oluşabilecek noktaları bilmektedirler (Ritzer, 2011).

İşletmeler için ürettikleri mal veya hizmetlerin maliyeti, tüketici için de fiyatı ve kalitesi yani kullanım amacına uygunluğu (Juran, 1974) önemlidir. Tüketicinin talep ettiği mal ve hizmetin vasfı belirlenerek üretimin nitelikleri ve performansı buna uygun hale getirilerek ürünler, yani çıktılar standartlaştırılır.

Belirlenen işi, belirlenen zamanda ve belirlenen kalitede gerçekleştirmek için işgücünün belirli bir eğitime tabi tutulmasıyla da işgücü standartlaştırılmış olur ki insan kaynakları departmanları da bu görevi ifa etmektedir. İşgücünün, işletme tarafından işe alınmadan önce istenen eğitimi almış, bilgi ve birikime, donanıma sahip olması, işgücünün önceden istenilen standarda getirilmesidir ki meslek kursları, meslek liseleri ve üniversiteler de bu işlevi yerine getirmektedir. Eğer istenilen standartta işgücü temin

edilemiyorsa, kurum içi eğitimlerle işgücü standartlaştırılır (Mintzberg, 2015).

Süreçlerin, ürünlerin ve iş gücünün standartlaştırılması sonucunda işletmenin biçimselleşmesi ve belirli işlerde uzmanlaşması sağlanmış olur. Dolayısıyla da işletmeler büyüdükçe departmanlaşmaları, biçimselleşme ve karmaşıklık düzeyleri artar, merkezileşme azalır, yönetim ve organizasyon şekli de buna uygun olarak değişir.

## 2. AİLE ŞİRKETİNİN SAFHALARI

Aile işletmesini kuran kişinin girişimci, belli bir teknik bilgi ve iş tecrübesine sahip olması, o kişinin yönetsel yetkinliklere haiz olduğunun bir göstergesi değildir. Her ne kadar kurucu için dinamosu olsa da (Sonfield ve Lussier, 2004; Jaffe ve Grubman, 2020), kurucunun kişiliği, işletmeyi kurmasındaki amaç, kurduğu işletmenin gelişimi, yönetimi ve hedeflerinde belirleyicidir. Aile işletmelerinde yönetim ve organizasyon, eğer işletme yeni ise neden kurulduğu yani girişimcinin kişilik tipi ve bu kişilik tipine bağlı olarak beklentileri, işletme bir sonraki kuşağa geçmişse o kuşağın işletmeye ve işe bakış açısı, beklentileri önemlidir. Yani aile açısından işletmenin varoluş sebebi, geleceğini belirleyici en önemli unsurlardan biridir.

Bu bağlamda girişimcinin üç farklı kişilik tipinden, kimlikten (Stanworth ve Curran, 1976), işletmenin ise üç farklı evresinden (Van den Berghe ve Carchon, 2003; Ateş, 2005; Gersick, Lansberg, Desjardins ve Dunn, 1999) bahsedilebilir:

- 1- *Zanaatkâr*: Burada girişimcilikte en önemli amaçlar işyerinde kişisel özerklik elde edebilme, birlikte çalışacağı kişileri seçebilme, işyerindeki statü ve kişisel hizmetle desteklenen kaliteli bir ürün üreterek tatmin olma etrafında odaklanır. Bunlar baskın olan amaçlar olup, sadece bunlarla sınırlı değildir. Herkes için önemli olduğu gibi burada da bir gelir kaynağına sahip olmak önemlidir ama bununla birlikte, ikincil de olsa, içsel tatmin de önemlidir.

Bu dönem aile işletme açısından *işe başlama evresidir* (Van den Berghe ve Carchon, 2003; Ateş, 2005).

- 2- *Klasik Girişimci*: Klasik iktisat teorisindeki girişimci (Yener, 2018) tanımına çok benzer. Kazanç ve kâr, girişimcinin rolünü tanımlamasında ve dolayısıyla rolünü yerine getirme biçiminde temel bileşenlerdir. Her ne kadar kâr maksimizasyonu tek amaç

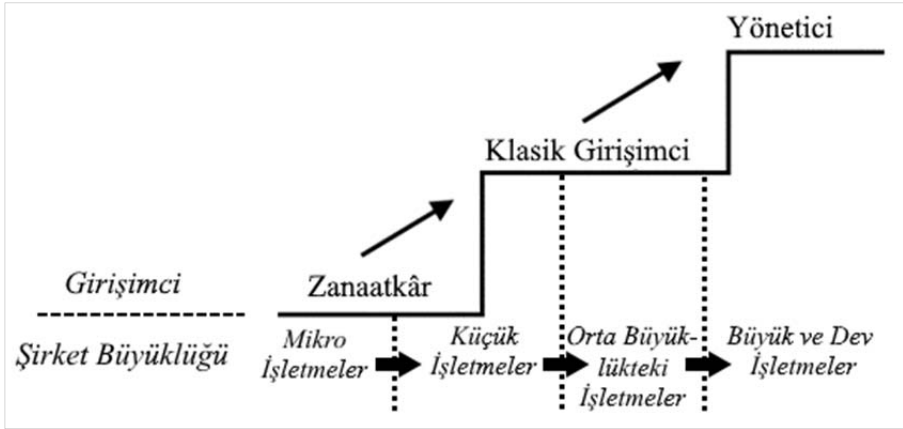
olmasa da "zanaatkar" kişiliğe göre çok daha fazla önem verilmektedir.

Bu dönem aile işletmesi açısından *büyüme ve gelişme evresidir* (Ateş, 2005).

- 3- *Yönetici*: Girişimci için örtük sosyal kimlik, başkaları tarafından önemsenme, yönetsel olarak mükemmellik önemlidir. Girişimci, işletme çalışanlarından ve özellikle de diğer işadamlarından bu takdiri elde etmek için görevlerine ve performans odaklanır. Bunların yanı sıra diğer hedefler de girişimcinin kendisinin, aile efradının ve çocuklarının geleceklerinin güvence altına alınması ve işletmeden faydalanmalarınıdır (Stanworth ve Curran, 1976).

Bu dönem aile işletmesinin *olgunlaşma evresidir* (Ateş, 2005; Van den Berghe ve Carchon, 2003).

İşletme büyüdükçe girişimci Zanaatkârdan, Klasik Girişimciye ve en sonunda da Yöneticiye doğru bir dönüşüm yaşar. Bu değişim ve dönüşüm süresince aile işletmesinin yer aldığı işletme kategorisi Şekil 2’de tasvir edilmiştir.



Şekil 2. Girişimcinin, Zanaatkârdan Yöneticiye Dönüşme Safhaları

## 2.1. Zanaatkâr

*Zanaatkâr* için işletmesinin büyümesi değil, mesleğini en iyi şekilde icra etmek önemlidir. Ancak maddi olarak belli bir büyüklüğe eriştiğinde veya fiziksel bir şey üretiyorsa, ürünü pazarda aranır hale geldiğinde ve ancak bir belli bir miktarın üzerinde talep almaya başladığında büyümeyi düşünebilir. Bu işletmelerde kurucu bilfiil zanaatını icra etmekte olup birçok farklı görevi icra etmektedir. İşletme sahibi yeri geldiğinde mavi yaka, yeri

geldiğinde ustabaşı, yeri geldiğinde de yönetici görevini üstlenmektedir. Bu tip işletmelerde karşılıklı uyum önemli olup departmanlaşma ya yoktur ya da çok azdır (Spence, 1999; Mintzberg, 2015). Görev tanımları net değildir. İşletme sahibi sistematik bir yönetim tarzından ziyade pragmatik bir tarzda hareket eder. İşletme sahibinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi çok yüksektir (Gersick, Davis, Hampton ve Lansberg, 1997) ve işletme sahibi tek karar vericidir (Ghobadian ve Gallea, 1997).

*Zanaatkâr* girişimcinin kurduğu işletmeler genelde *mikro* ve *küçük ölçekli* işletmeler olup, işletmeler içerisinde de en kısa ömürlü olanlardır (Develi, 2008). Öyle ki kapanan işletmelerin yaklaşık %80'i bu nitelikteki işletmelerdir ve ortalama yaşam süreleri 4 yıldır (Patronlar Dünyası, 2005). Bunun başlıca nedenleri:

- Başta ana sermaye olmak üzere öz kaynaklarının yeterli olmaması.
- Borçlanma olanaklarının ve koşullarının (özellikle şahıs işletmelerinin) diğer işletmelere göre çok daha zor olması.
- Kredi maliyetlerinin diğer işletme türlerine göre daha yüksek olması.
- Profesyonel yönetimin olmaması.
- Gereği gibi veya hiçbir iş planının yapılmamış olması.

Mahalle bakkalından sanayi sitelerindeki birçok işletmeyi bu kapsamda değerlendirmek mümkündür.

Büyümeye karar verip yatırım yapmaya, risk almaya başladığında, girişimci artık “zanaatkâr” kimliğini bırakıp, “klasik girişimci” kimliğine, işletme de mikro ya da küçük işletme hüviyetinden, çalışan sayısı veya cirosuna bağlı olarak küçük ya da orta büyüklükteki işletme hüviyetine bürünecektir.

## 2.2. Klasik Girişimci

*Klasik girişimci* kimliğine bürünen girişimci için zanaatını icra etmek ikinci planda kalmakta ve asıl amaç kâr maksimizasyonu olmaktadır. Zanaatkâr girişimcinin kurduğu mikro veya çok küçük büyüklükteki işletmede işler karşılıklı uyum ile sağlanabilirken, küçük işletme büyüdükçe iç ve dış faktörler onu daha rasyonel, daha biçimselleşmiş ve bürokratik bir yapıya doğru zorlar (Mintzberg, 2015; Stanworth ve Curran, 1976). Başlangıçta tek bir kişinin çabalamasıyla gerçekleşen işler artık üstesinden gelinemeyecek kadar karmaşık ve zaman alıcı hale geldiğinden, yönetim işlevlerinin yetkilendirilmesi gerekmektedir. Girişimcinin sahip olmadığı

belirli becerilere duyulan ihtiyaç çok önemli hale gelir ve bu durum uzmanların işe alınmasını gerekli kılar. Çalışan sayısının artması, işletmenin biçimselleşme düzeyinin artmasıyla ilişkilerin işletme genelinde kişisel temelde yürümesi zorlaşır ve daha sistematik ve bürokratik bir hâl alır.

Bu safhada departmanlaşma ve uzmanlaşma artmaya, görev tanımları netleşmeye, emir-komuta zinciri oluşmaya başlar (Mintzberg, 2015). Yani işletmenin biçimselleşme düzeyi artar (Van den Berghe ve Carchon, 2003). Diğer işletmelere nazaran daha fazla merkezileşme düzeyine sahip olan aile işletmelerinde (Martin, McKelvie ve Lumpkin, 2016), işletmenin büyümesi, en azından bu safhada olan işletmelerde merkezileşme düzeyini düşürmez. İşletme yönetimi de pragmatik yaklaşımdan uzaklaşmaya ve sistematik bir yaklaşım belirlemeye, plan yapmaya, bilinçli geliştirilmiş stratejik hedefler koymaya başlar.

*Klasik Girişimci* safhasında da işletme ortakları halen zanaatkâr gibi çalışsalar da artık zamanlarının büyük çoğunluğu yönetim, koordinasyon ve özellikle üretimle ilgili problemlerin çözümlerine ayrılmaktadır. İşletme ortaklarının belli bir seviyede de olsa bilfiil zanaatlarını ifa etmeleri, onları "*kendi işletmelerinde çalışanlar gibi hissetmeye başlamalarına*" (Stanworth ve Curran, 1976) neden olmaktadır.

İşletmenin büyümesinin hem girişimci hem işletme hem de aile üzerindeki etkilerinin ortaya çıkması, iç ve dış çevredeki çeşitli faktörlere bağlıdır ve işletme belli bir büyüklüğe ulaşana kadar gerçekleşmeyebilir. Ancak buradaki en önemli nokta, girişimcinin bu değişikliklerin olası sonuçlarını ve bunların arzu edilirliliği ile ilgili verdiği kararları ve bunlarla başa çıkma becerilerine sahip olup olmadığını algılayıp algılamadığıdır (Stanworth ve Curran, 1976). Gerekli becerilere sahip olmayan ve olmadığını algılamayan girişimcilerin yönettiği işletmeler çoğunlukla ya kapanmakta ya da tekrardan küçülmektedirler.

### 2.3. Yönetici

Aile işletmesi büyümeye devam edip belli bir düzeye eriştikten ve özellikle de farklı iş kollarında faaliyet göstermeye başladıktan sonra, klasik girişimci artık zamanının büyük çoğunluğunu yönetim ve koordinasyon faaliyetlerine ayırmak zorundadır. Yani girişimci artık sadece yönetici fonksiyonlarını yerine getirmeye ve *yönetici* kimliğini kullanmaya başlamış demektir.

Bu safhada kişi yönetim alanında eğitim ve gelişime, belli başlı işveren örgütlerine katılmaya, yönetim danışmanlarından yardım almaya başlar.

Diğer işletmeleri devralma ve daha büyük işletmelerle birleşme veya girişimde bulunma çabaları da bu safhada daha çok görülür (Stanworth ve Curran, 1976). Büyük ve dev işletmelerin, özellikle de holdingleşmiş aile işletmelerinin sahipleri bu kimliği taşımaktadırlar.

Bu safhada biçimselleşme en üst düzeydedir. Karar süreçleri bu biçimselleşmeden nasibini almış ve belli prosedürlere bağlanmıştır. Bu prosedürler dâhilinde, kurumsal stratejiler hariç birçok stratejik karar işletme sahipleri tarafından alınmamakta, bu kararları alma yetkisinin yanı sıra yönetimle ilgili otorite ve sorumluluk profesyonel yöneticilere devredilmiştir (Develi,2005) ama stratejik kararlarda onay mercii yine de işletmede söz sahibi olan aile ferdidir. Kurumsal stratejiler danışmanlar ve üst yönetimin katılımıyla alınmakla birlikte işletme sahibi, belli prosedürleri takip etmek ve rasyonel kararlar almak zorunda kalmaktadır (Aslan ve Ürü, 2020).

İşletmenin biçimselleşme düzeyi yükselse de hiyerarşik merkezileşme düzeyi klasik yönetici safhasına göre daha düşüktür çünkü artık işletme hem büyümüş hem de işletme sahibi bazı görev ve yetkilerini delege etmek zorunda kalmıştır (Stanworth ve Curran, 1976; Wait ve Wright, 2017). Bu evrede işletme yönetimi sistematik yaklaşımları tümüyle benimsemiş, tüm faaliyetler planlı ve bilinçli geliştirilmiş stratejik hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

### **3. AİLE ŞİRKETLERİNİN ORTAKLIK YAPISI**

Aile işletmelerinde ortak yapıları kuşaklarla ifade edilebilir. Aslında ortaklık yapısındaki bu değişim, hem işletmenin hangi evrede olduğunu göstermesi bakımından hem de işletmenin yönetim ve organizasyonu üzerindeki etkisinden dolayı önemlidir.

Westhead ve Howorth (2007), ortaklık yapısı ve yönetim şeklini dikkate alarak yedi farklı aile işletmesi kümelenmesini (işletme tipini) kavramsal olarak tanımlamıştır. Bunlar:

- 1) Kuzen konsorsiyum aile işletmeleri
- 2) Büyük açık aile işletmeleri
- 3) Yerleşik ortalama aile işletmeleri
- 4) Çok kuşaklı açık aile işletmeleri
- 5) Profesyonel aile işletmeleri
- 6) Sıradan (ortalama) aile işletmeleri ve
- 7) Çok kuşaklı ortalama aile işletmeleridir.

Tanımladığı bu yedi aile işletmesi tipinin dördünü de ampirik olarak tespit etmiştir. Bu dört farklı işletme tipi: *Sıradan Aile İşletmesi*, *Profesyonel Aile İşletmeleri*, *Kuzenler Konsorsiyumu* ve *Açık Aile İşletmeleridir*.

Gersick vd. (1999) ise aile dışında bir ortağın hisse sahibi olması ve yönetimde söz sahibi olması durumunu göz önünde bulundurmayarak üç farklı ortaklık yapısından bahsetmişlerdir: *Patron İşletmesi*, *Kardeşler Ortaklığı* ve *Kuzenler Konsorsiyumu*.

Biz, Gersick vd. (1999) ve Westhead ve Howorth (2007) çalışmalarını sentezleyerek aile işletmesinin alabileceği dört farklı ortaklık tipini dikkate alacağız:

- a) Aile işletmesi kurucusunun yönetime hâkim olduğu *1. Kuşak*.
- b) İşletme kurucusunun çocuklarının yönetime hâkim olduğu *Kardeşler Ortaklığı* (2. Kuşak).
- c) İşletme kurucusunun ve/veya çocuklarının torunlarının yönetime hâkim olduğu *Kuzenler Konsorsiyumu* (3. Kuşak ve sonrası).
- d) Hâkim sermaye ailede kalmak kaydıyla dışarıdan ortak alınması durumunda *Açık Aile İşletmesi*.

### 3.1. Kuşak

1. Kuşağın yani aile işletmesini kuran jenerasyonun yönettiği işletmeler, eğer kurucular sadece *zanaatkar* kimliğiyle mutlu değillerse, sahip oldukları girişimcilik karakterinden dolayı yeni ve gelişmekte olan pazar arayışı içerisinde olmaktadır. Bu yeni pazarlara da yeni ürünlerle girmeye çalışmaktadırlar (Aslan, 2020). Hem araştırma-geliştirmeye (ARGE) hem de yatırıma önem veren bu jenerasyon, özellikle başlangıçta uzmanlık alanlarında yatırım yapmaya daha çok meyillidirler. Çalışanlarıyla aralarındaki ilişkiler, kendileri de kısa bir süre önce başka bir işletmede çalışan pozisyonunda olmalarından ötürü yapıcı ve karşılıklı güvene dayalıdır. Sahip oldukları bilgi birikimi nedeniyle çalışanları arasında saygı görmektedirler ve çalışanlarıyla birlikte aynı veya benzer işler yapıyor olmaları, çalışanlarını motive etmektedir. Hem sahip oldukları girişimcilik ruhu nedeniyle ARGE ve yatırıma önem vermeleri hem de çalışanlarıyla kurdukları bağlar sebebiyle, kurucuların yönettiği işletmelerde çalışanlar, ikinci neslin yönettiği işletmede çalışanlara nazaran daha üretken olmaktadır (Aslan, 2020). İkinci kuşak ise mevcut durumu koruma dürtüsüyle, işletme çalışmalarına daha profesyonel yaklaşım sergilemektedirler (McConaughy ve Phillips, 1999).



Eğer aile işletmesini kuranlar kardeşler ise aile işletmesi kurulduğu andan itibaren *Kardeşler Şirketi* olmaktadır.

### 3.2. Kardeşler Şirketi

Birinci kuşağın yani kurucunun şirketi bir sonraki nesle yani çocuklarına devretme süreci hem kurucu hem aile hem de diğer şirket çalışanları için, birçok belirsizlik ihtiva etmesi sebebiyle oldukça zorlu bir süreçtir. Şirketi kuran kuşağın şirketi belli bir noktaya kadar getirmiş olması onların kabiliyetlerini ve iş bilirliklerinin bir göstergesi olarak kabul edilmekte, oluşturdukları ilişkiler sebebiyle şirkette belli bir harmoni oluşmuş ve çalışanlar dâhil tüm paydaşlara kendilerini kabul ettirmişlerdir. Bundan dolayı ikinci kuşağa genelde kurucular örnek olarak verilir ve onların vizyonunu sürdürmeleri, aynı çabayı göstermeleri öğütlenir (Jaffe ve Grubman, 2020).

Aile şirketini devam ettireceklerde (Chrisman vd., 1998):

- i. Aile işletmesinin kurucusuyla arasındaki ilişki.
- ii. Ailenin diğer fertleriyle arasındaki ilişki.
- iii. Ailenin desteği.
- iv. Yetkinlik.
- v. Kişisel özellikleri.
- vi. Aile işletmesinin yönetimine ne ölçüde katıldığı aranmaktadır.

Her ne kadar bu altı kriterin içerisinde *yetkinlik* kriteri de olsa da asıl belirleyici olan yetkinlikten ziyade eğitim düzeyi, aile şirketindeki tecrübesi, aile şirketinin dışındaki şirketlerde kazandığı deneyim ve geçmişte göstermiş olduğu başarılarıdır (Chrisman vd., 1998).

Tüm bunlar sağlansa bile, eğer şirket kurucusu yaşıyorsa, neredeyse hayatının büyük bir kısmını kurmak için harcadığı, büyüttüğü ve tüm sıkıntısını çektiği şirkette, belli bir seviyede kontrolünü devam ettirerek, “*gölge patron*” görevini sürdürmektedir. Çünkü şirket onun bir parçasıdır (Levinson, 1971), onu tanımlayan bir kimliktir. İkinci kuşağın da kendisi gibi düşündüğünü, davrandığını ve karar aldığını görünceye kadar da kontrolü elinde tutmakta (García-Álvarez, López-Sintas ve Gonzalvo, 2002) ve ancak belli bir oranda sorumluluk almasına rıza göstermektedir.

Bu nedenlerden dolayı ikinci kuşak daha az risk almaya yönelir. Birinci kuşağın yönettiği şirketler risk alıp daha çok yatırım yaparken, büyüme stratejileri izlerken ve AR-GE’ye önem verirken, ikinci kuşak riski daha

düşük olan mevcut pazara, pazardan elde ettikleri geliri ve kârlılığını arttırmaya odaklanır (McConaughy ve Phillips, 1999).

Bu ortaklık yapısında kardeşler arasındaki çatışmalar da kaçınılmazdır (Aslan, 2020). Çatışmaların şiddeti ve sayısı, ailenin büyüklüğüyle doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu da hem ortaklık yapısına hem de şirket yönetimine yansımaktadır. Bu aile şirketinin ortaklarının yani kardeşlerin net, anlaşılır ve açıkça tanımlanmış sınırlar tanımlamalarına sebep olur. Böylelikle kişilerin ve ailenin görevleri, sınırları, sorumlulukları tanımlanarak görevlerini daha iyi icra etmeleri (Zody, Sprengle, MacDermid ve Schrank, 2006) ve çatışmaların daha düşük seviyede kalarak şirkete zarar vermesi engellenmeye çalışılır.

Aile şirketindeki ortaklık yapısını cinsiyet ve yaş faktörleri de etkilemektedir. Erkek evlatlar kendilerini, babalarının kurdukları işleri sürdürme ve onu kendi çocuklarına bırakma konusunda doğal ve haklı varis olarak görmekte ve kız kardeşlerini işten uzak tutmaya çalışmaktadırlar (Danes, Haberman ve McTavish, 2005). Bu ortaklık yapısına da yansımakta ve kızlara bazen hiç hisse verilmezken, bazen sınırlı hisse verilmekte, bazen de sadece kârdan pay verilerek şirketin ortaklık yapısından uzakta tutulmaktadır. Bu kızların yönetime daha az katılmalarına, şirket hiyerarşisinde görünmemesine neden olmaktadır (Niehm ve Swinney, 2010).

Yaş faktöründe ise genelde erkek kardeşlerin en büyüğü aile şirketinin yönetiminde söz sahibi olmakta (Levinson, 1971; Chrisman, Chua ve Sharma, 1998) ve bu durumun pekiştirilmesi, ileride itiraz olmaması için de ona daha fazla hisse verilmektedir.

Büyük kardeşin ailenin geri kalanına yönetimde sınırlı yetkiler vermesi, ilk kuşağın yöneticilerini yavaş yavaş pasifize etmesi hem hâkimiyetini perçinlemek hem de şirket kurucusu ile olan ilişkileri, onun gibi düşünüp, onun iş yapış şekillerini devam ettirdikleri, kendisine direnç gösterme ihtimallerinin yüksekliğinden dolayıdır (Lansberg, 1988; Chrisman vd., 1998). Bu durum şirketin merkezileşme ve biçimselleşme düzeylerini arttırmaktadır.

### 3.3. Kuzenler Konsorsiyumu

Aile şirketinin hisselerinin ve yönetiminin ikinci kuşağa devri ile oluşan *kardeşler şirketi*, her bir kardeşin zaman içerisinde hisselerini kendi çocuklarına devretmesi ile üçüncü kuşağa aktarılır. Artık şirketin yönetiminde kardeş çocukları yani kuzenler veya kuzenlerin çocukları yani ikinci veya üçüncü ve Japonya'da olduğu gibi 49. Göbekten veya İtalya'da

olduğu gibi 26. göbekten kuzenlerin çocukları şirket ortakları olurlar (Develi, 2008). Üçüncü kuşağa geçmiş olan şirketler yani kuzen konsorsiyumu aile şirketleri, geniş düzeyde aile üyelerinin katılımının olduğu şirketlerdir. Şirketin ortaklık yapısı, hiçbiri hissedarın salt çoğunluğu sağlayamadığı, kuzenler konsorsiyumu diye tabir edebileceğimiz bir yapıya bürünür.

Aile bağları ilk iki safhaya göre daha zayıftır ve hatta dördüncü ya da beşinci kuşakta artık aile kavramından bahsetmek neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Ortaklar artık çekirdek ailenin birer üyesi olmadıklarından, her bir aile ve her bir ortak kendi çıkarlarını ön planda tutmak ve yönetimde söz sahibi olmak isteyeceklerdir (Aslan, 2020). Bu durum aile şirketinin yönetimine çok büyük darbe vurmakta ve birçok şirketin kapanmasına sebep olmaktadır. Öyle ki; ikinci kuşağa aktarılan aile şirketlerinin oranı ortalama %30 seviyelerindeyken, üçüncü kuşağa aktarılan aile şirketlerinin oranı %10-15 seviyelerine düşmekte, dördüncü kuşağa aktarılan aile şirketlerinin oranı ise %3 seviyelerine düşmektedir (Aronoff, 1999; Howorth, Rose, Hamilton ve Westhead, 2010; Develi, 2008).

### **3.4. Açık Aile Şirketi**

*Açık Aile Şirketleri*, finansal hedeflere odaklanan, hâkim sermaye aile bireylerinde olmak kaydıyla aile dışı ortakların olduğu ve yönetimin de genelde profesyonel yöneticilerde olduğu şirketlerdir. Bu aile şirketi tipine, herhangi bir aile şirketinin finansal hedefleri önceleyerek dışarıdan ortak alması sonucunda geçiş yapılır.

Finansal hedeflere yönelmenin sonucunda açık aile şirketine geçiş yapmış olan şirketlerde, ilerleyen süreçte aile dışı ortakların ortaklıktan çıkması ve şirketin (ortakların akrabalık bağlarının yakınlığına göre) kuzen konsorsiyumu veya diğer aile şirketlerinden birine dönüşmesi beklenir. Bu şirket türünde finansal hedefler, ailevi hedeflerden daha önemlidir (Westhead ve Howorth, 2007).

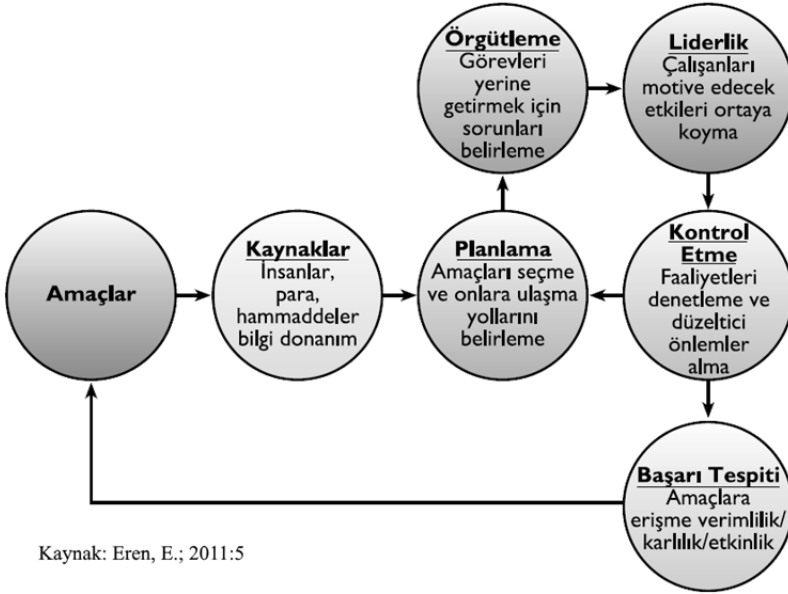
## **4. Yönetim ve Organizasyon Kavramları**

### **4.1. Yönetim**

Yönetim, bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kaynaklarını harekete geçirme sürecidir. Bu harekete geçirme sürecinde yöneticiler hedefleri belirler, bu hedefleri gerçekleştirebilmek için planlama yapar, planları uygulayacak organizasyonu kurar ve kurdukları bu organizasyona

liderlik eder, organizasyonun unsurları arasında koordinasyonu sağlar. Sürecin planlandığı bir şekilde işlediğinden emin olmak, sapmalar var ise tespit edip gerekli iyileştirmeleri yapmak veya değişen koşullar nedeniyle hedeflerde olası bir revizyon gerekiyorsa bunu tespit edebilmek için de kontrol faaliyetini icra eder.

Yani *yönetim* önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için başta insan ve finansal kaynaklar olmak üzere işletmenin sahip olduğu tüm araç-gereç, hammadde ve malzemeleri, zamanı birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanma yönünde karar alma ve alınan bu kararları gerektiği gibi hayata geçirme süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011) (bkz. Şekil 3).



Şekil 3. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

## 4.2. Organizasyon

Organizasyon ise işletmenin amaçlarına ulaşmak için yapmayı öngördüğü faaliyetlerin tümünün, önceden tanımlanmış görev, yetki ve sorumluluklar halinde düzenlenmesi, bu görevlerin uygun kişilere tevdi edilmesi suretiyle ortaya çıkan yapısal süreçtir (Özgener, 2003; Şimşek, 2001). Organizasyon yapısı sadece işletmenin yapısını gösteren şema değildir, aksine işletmeyi oluşturan tüm insanların, pozisyonların, prosedürlerin, süreçlerin, işletmeye hâkim kültürün, işletmenin kullandığı teknolojinin ve bunlarla ilgili tüm unsurların bütünüdür. Ayrıca bu bütünü oluşturan tüm unsurların birlikte nasıl çalıştığını, birbirleriyle nasıl bir

etkileşimde olduğunun, bilgi ve emir akışının nasıl olduğunu tanımlar (Hall ve Saias, 1980). Dolayısıyla işletme yapısı yöneticiler dâhil tüm çalışanlara, belirlenen şartlar (yani prosedürler ve süreçler) dâhilinde ve mevcut kaynaklarla nasıl davranması, nasıl karar alması ve ne yapması gerektiğini dayatır (Aslan ve Ürü, 2020).

Bir işletmenin organizasyon yapısını belirleyen tüm bu unsurları yapısal unsurlar ve bağlamsal unsurlar olarak iki başlık altında toplamak mümkündür. Yapısal unsurlar olarak biçimselleşme düzeyi, bölümlere ayrılma (departmanlaşma), emir-komuta birliği, merkezileşme derecesi, iş bölümü ve uzmanlaşma, kontrol alanı, örgüt kültürü, yetki ve sorumluluk denkliği sayılabilir. Bağlamsal unsurlar olarak da amaç-strateji, çevre, teknoloji, büyüklük ve yaş sayılabilir (Cingöz, 2018).

***Biçimselleşme (formalleşme)***; işletme içinde yazılı kuralların, prosedürlerin ne derece var olduğu ve işletmenin, faaliyet ve ilişkilerini gerçekleştirirken ne derece bunlara uyduğunun derecesidir. En temel göstergesi de Standart Operasyon Prosedürlerinin (SOP) varlığıdır (Akdemir, 2018). SOP'lerde hangi işin nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağı, sorunlarla karşılaşıldığında kimlerin müdahale edebileceğinin ve/veya neler yapılacağı ayrıntılı olarak önceden hazırlanmış olması ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmiş olması, biçimsellik derecesi çok yüksek olması demektir (Demir, 2015). İşletmenin biçimselleşme ile performans değerlendirme araçlarının kullanımı artmakta (Eserim, 2011) denetim ve kontrol mekanizmalarının uygulanması mümkün hale gelmektedir. Çünkü SOP'lerin varlığı, iş yapış şekillerinin irdelenmesine, iyileştirilmesine, yapılan hataların düzeltilmesine, üretimin standartlaştırılmasını sağlamaktadır (Alpkan ve Doğan, 2008).

***Bölgelere Ayırma (Departmanlaşma)***: İşler belirlenip iş bölümü gerçekleştirildikten sonra, belirli kriterler dâhilinde işler bir araya getirilerek departmanlar (bölümler) oluşturulmaktadır (Koçel, 2018). Böylelikle çalışanlar arasındaki iletişim, departmanlar arası iletişim, hiyerarşik yapı, yetki devri, emir-komuta sistemi işlerin belli bir düzen içerisinde yapılması sağlanmaktadır. Ayrıntılı görev tanımları ile her bir departmanda kimin ne iş yapacağı ve nasıl yapacağı, yetki ve sorumluluğunun ne olduğu, nerede başlayıp nerede bittiği, kime karşı sorumlu olduğu, kimden emir alacağı belirtilmektedir. Doğal olarak bu da biçimselleşmeyi beraberinde getirmektedir.

***Emir-Komuta Birliği***: İşletmede her bir astın sadece bir üstten emir alması ve bir üste karşı sorumlu olması (Akdemir, 2018; Koçel, 2018) olarak

tanımlanmaktadır. Firmanın etkin ve verimli olması, karmaşanın önüne geçilebilmesi için kimin ne yetkide olacağı, kimin kimden emir alacağı ve kimin kime karşı ne gibi sorumluluklarının olduğu, açık bir şekilde belirtilmelidir (Koçel, 2018).

Merkezileşme Derecesi (Hiyerarşik yapı); işletmede karar verme yetkisinin dağıtımının kademeler arasında nasıl yapıldığını göstermektedir (Papadakis v.d., 1998; Wally ve Baum, 1994; Ürü Sanı vd., 2016). Eğer yetki alt kademeleri doğru dağıtılmışsa yani yetkilendirme (empowerment) âdemi merkezi, merkezileşme derecesi düşük, üst kademelerde toplanmışsa merkezileşme derecesi yüksek işletmelerden bahsedilmektedir (Koçel, 2018). İşletme büyüdükçe işlerin tek bir merkezden sevk ve idare edilmesi olanaksız hale gelmektedir. Bir kişinin veya küçük bir grup tepe yöneticinin tüm süreçler hakkında anlık bilgi sahibi olması, karar vermesi hem rasyonellikten uzaktır hem de hata yapmaya çok müsaittir. Karar vermek, işlerin planlandığı şekilde uygulanmasını sağlamak, çalışanları koordine etmek, etkin ve verimli bir şekilde işlerin yapılmasını sağlamak, firmanın tedarikçileriyle ve müşterileriyle olan ilişkilerini sağlamak için gerekli olan belirli yetki, hak ve sorumlulukların kullanılması konusunda, üstlerin astlara izin vermesi, yetkilerini devretmeleri gerekmektedir (İçerli, 2009). Bu yetki devri görevin veya bir üst makama karşı görevden doğan sorumlulukların devri anlamına gelmemektedir (Akdemir, 2018b).

**İş bölümü ve Uzmanlaşma;** 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, 2018).

**Yönetim (Kontrol) Alanı;** bir üste en fazla kaç astın bağlanacağını gösteren bir sayıdır. Bir üste kontrol edebileceğinden çok astın bağlanması, üstün astlarla olan iletişimini ve ilişkisini zayıflatmaktadır (Koçel, 2018), bu da yönetsel anlamda zayıflıklar oluşmasına neden olmaktadır.

**Örgüt Kültürü;** çalışanların kişilik, psikometrik, demografik özellikleri ve bireyler arası etkileşim; onların cinsiyetlerinden yaşlarına, kültürel geçmişlerinden eğitimlerine, kişilik yapılarından bilişsel ve duygusal gelişmişliklerine kadar tüm değişkenleri kapsamaktadır (Akdemir, 2018).

**Yetki Devri;** işletmeler büyüdükçe, işlerin tek bir yönetici tarafından sevk ve idare edilmesi mümkün olmamaktadır. Karar verme, 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 vermesidir (İçerli, 2009). Bu yetki devri görevin devri anlamına gelmemektedir (Akdemir, 2018b).

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

**Amaç-Strateji;** her bir işletmenin hedeflediği amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için uyguladığı stratejilerin ve faaliyetlerin nevi, aynı alanda dahi faaliyet gösteriyor olsalar birbirlerinden farklıdır. Bu farklılık işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek bir şekilde yapılanmasını (Koçel, 2018) gerektirmektedir.

**Çevre;** İşletmenin içinde yaşadığı çevreye ait kültür, çevresel olumsuzluk, çevresel uygunluk, çalışanların sahip oldukları kültür ve örgüt dışı ilişkiler, politik, siyasi, sosyoekonomik, sosyal yapılar, yerel yönetim, rakipler ve rekabet şiddeti dâhil iç ve dış çevreye ait unsurların her biri şekillendirici faktördür. İşletmenin çevreyi şekillendirici faktörleri ise; yerine getirdiği sosyal sorumluluk görevleri, teknoloji, ürettiği mal ve hizmetler, bu mal ve hizmetler sonucunda meydana getirdiği toplumsal değişiklikler, istihdam, kaynakları kontrol dâhil firmanın çevreyi etkilediği tüm unsurlardır ve bunlar işletmenin her yönetim kademesinde meydana gelmektedir. Tüm bu etkileşim ve değişimi sağlayan her iki çevrede de oluşan bilgi akışı ile gerçekleşmektedir.

Teknoloji; işletmenin mal ve hizmet üretiminde kullandığı hammadde ve/veya hizmetlerin dış çevreden tedarik edilip üretim noktasına getirilmesinden, işletmenin üretim yöntemleri, teknolojisi, ürettiği mal ve hizmetlerin son kullanıcıya ulaştığı noktaya kadarki safhayı ve satış sonrası servis hizmetlerini kapsamaktadır. Bu işletmenin performansı, kârlılığı, maliyetleri, etkinliği ve etkililiği üzerinde önemli derecede etkilidir (Aktaş, 2013).

Firma Büyüklüğü; ölçüğe göre işletme büyüklükleri sınıflandırıldığında, işletmede çalışan kişi sayısı ve işletmenin yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosu dikkate alınmaktadır. Bu iki kıstas göz önüne alındığında yapılan sınıflama, aşağıdaki gibidir (Akdemir, 2018b:192):

**Tablo 1.** Firma Büyüklükleri

Firma Büyüklüğü	Çalışan Sayısı	Yıllık Net Satış Hasılatı/Mali Bilançosu
Mikro	1-9 Kişi	3 Milyon TL'den Az
Küçük	10-49 Kişi	3 Milyon TL ve Üzeri, 25 Milyon TL'den Az
Orta	50-249 Kişi	25 Milyon TL ve Üzeri, 125 Milyon TL'den Az
Büyük	250 Kişi ve Üzeri	125 milyon TL ve Üzeri

**Kaynak:** Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik

*Firma Yaşı*; Mintzberg (2015:228) işletmeler “yaşlandıkça, diğer tüm koşullar aynı kalmak şartıyla, işlerini tekrar ederler. Sonuçta bu daha tahmin edilebilir bir hale gelir ve böylelikle daha kolay formalleşirler” demektedir. Gerçekten de araştırmalar, yaşlandıkça işletmelerin biçimselleşme düzeylerinin yükseldiğini ortaya koymuştur (Inkson v.d., 1970).

### 4.3. Aile İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon

Yönetim ile organizasyon arasında sıkı ve birbirinden ayrılmaz bir ilişki, etkileşim vardır. Tepe yönetimin, işletme hedeflerini gerçekleştirecek şekilde organizasyon yapısını oluşturduğu veya mevcut organizasyon yapısına göre işletme hedeflerini belirlediği veya bunların birbirinden ayrılmayacak, hangisinin önce geldiği kesin ve net bir şekilde söylenemeyecek kadar iç içe geçmiş kavramlar olduğu (Ürü, Gözükara, Özyer Aksoy, Aksoy ve Aslan, 2020) gibi farklı bakış açıları geliştirilse de tüm bu bakış açılarının ortak olan noktası, bu iki kavramın birbirinden ayrılmayacağı, birbirilerini çok güçlü bir şekilde etkilediği ve şekillendirdiğidir.

İşletme yapısını belirleyen unsurlar dikkate alındığında, aile işletmelerinde de yönetim ve organizasyon yapısı, işletmenin bulunduğu safhaya ve ortaklık yapısına göre farklılıklar gösterecektir. Çünkü zanaatkar safhasında bulunan bir işletmenin dışarıdan yönetici alması veya departmanlarını oluşturması beklenemez. Benzer bir şekilde, olgunlaşma



safhasına ulaşmış bir aile işletmesinde, işletme sahibinin veya yöneticisinin, zanaatkar işletme safhasındaki gibi bilfiil zanaatını icra etmesi de beklenemez.

Kuzenler konsorsiyumu ortaklık yapısına sahip olan bir şirkette, ortak kuzenlerden birinin çıkıp, 1. Kuşakta olduğu gibi patronluk yapması ya da işletme organizasyon şemasını istediği şekilde belirlemesi de beklenemez. Dolayısıyla aile işletmelerinde yönetim ve organizasyonu, en azından bu iki değişkenin yani şirketin bulunduğu safhanın ve ortaklık yapısının fonksiyonu gibi kabul edip, her bir ortaklık yapısı ve işletme gelişim safhasına bakarak değerlendirmek gerekmektedir.

Bu bağlamda, bu iki unsurun eşleştirildiği noktalardaki işletme yönetim ve organizasyonunu incelemek daha doğru sonuç verecektir. Her bir noktadaki eşleştirmede ilk rakam safhasını (1: Zanaatkâr; 2: Klasik Girişimci; 3: Yönetici) ve ikinci rakam da ortaklık yapısını (1: 1. Kuşak; 2: Kardeşler Şirketi; 3: Kuzenler Konsorsiyumu; 4: Açık Aile Şirketi) belirtmektedir. Dolayısıyla Tip (1,1)'den Tip (3,4)'e kadar değişen 12 farklı kombinasyon, aile şirketi tipi ortaya çıkmaktadır.

Bu kombinasyonları finansal öncelikler, ailevi öncelikler, yönetim ve organizasyon yapısı bağlamında özetlemek gerekirse:

**Tip (1,1):** *Finansal öncelikler* çok düşük, amaç sadece ailenin geçimini sağlamak. *Ailevi öncelikler* ise çok yüksek. İşletmenin aile içinde kalması ve ailenin geçiminin mümkün olan en iyi şekilde sağlanması önceliklidir. Finansal hedefler, ailevi hedeflerle karşılaştırılınca ikinci plandadır.

*Yönetim* kurucunun egemenliğindedir. Yönetimde karşılıklı uyum ön plandadır. Tüm kararları sadece patron ya da sözü geçen veya hâkim ortak alır. Planlama yoktur, günlük faaliyetlere odaklanılır. Denetim ve kontrol mekanizması yoktur.

*Organizasyon* şeması, departmanlaşma yoktur. Biçimselleşme ya yoktur ya da yok denilebilecek kadar azdır. Yetki ve sorumluluk denkliği azdır. Yetkili olanlar yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamazlar çünkü şirket patronudur, sorumlu olanlarda da ya çok sınırlı ya da hiç yetki yoktur.

**Tip (1,2):** *Finansal öncelikler* ortalama düzeydedir ama amaç halen sadece ailenin geçimini sağlamaktır. *Ailevi öncelikler* ise halen çok yüksektir. Şirketin aile içinde kalması ve ailenin geçiminin mümkün olan en iyi şekilde sağlanması önceliklidir. Finansal hedefler, ailevi hedeflerle karşılaştırılınca ikinci planda gelse de artan aile sayısı nedeniyle önemi de artmaktadır.

*Yönetim* genelde büyük kardeşin egemenliğindedir. Yönetimde karşılıklı uyum halen ön plandadır. Tüm kararlar, bazen diğer kardeşlere danışsa da çoğunlukla büyük kardeş tarafından, tek başına alınır ve diğer kardeşlere çoğunlukla sadece bilgi verilir. Planlama az olsa da özellikle stratejik planlama yoktur. Denetim ve kontrol mekanizması yoktur.

*Organizasyon* şeması, departmanlaşma yoktur. Biçimselleşme ya yoktur ya da yok denilebilecek kadar azdır. Yetki ve sorumluluk denkliği halen azdır. Yetkili olanlar yaptıklarından dolayı sorumlu tutulamazlar çünkü şirket ortaklarıdır, sorumlu olanlarda da ya çok sınırlı ya da hiç yetki yoktur.

**Tip (1,3):** *Finansal öncelikler* yüksektir. Aile sayısı önceki iki kuşağa göre çok daha fazladır ve gelirin de aynı derecede artması asıl hedeflerden biridir. *Ailevi öncelikler* ise halen çok yüksektir. Şirketin aile içinde kalması ve ailenin geçiminin mümkün olan en iyi şekilde sağlanması önceliklidir. Finansal hedefler, ailevi hedeflerle karşılaştırılınca ikinci planda gelse de artan aile sayısı nedeniyle önemi daha da artmıştır.

*Yönetim* genelde işi en iyi bilen kuzenin egemenliğindedir. Yönetimde karşılıklı uyum halen ön plandadır. Tüm kararlar, yönetime hâkim kuzen tarafından alınsa da diğer kuzenlerle sürekli istişare içerisinde ama kararlar alınırken şirket hisse oranından ziyade kişi sayısı önemlidir. Bazı durumlarda kişi sayılarından ziyade, her ailenin en büyüğü ya da en etkililerinin karara katılımı yeterli olmaktadır. Bir başka deyişle eğer şirket beş kardeşin çocuklarına kalmışsa, bu çocukların toplam sayısı kaç olursa olsun, bu beş kardeşin çocuklarının en büyükleri ya da bu beş kardeşin çocukları içerisinde sözleri en fazla dinlenenlerin katılımıyla kararlar alınır. Şirket bu süreçte tüm ailelerin geçimini sağlayamayacak derecede küçük kalmışsa, kuzenlerin bir kısmı şirket çatısı altında olmamakla birlikte halen hem ortak hem de büyük aile çatısı altındadır. Bu kuzenler şirket yönetimine dışarıdan müdahale etmeye ve eleştiri getirmeye başlarlar. Bu da çatışmaları ve yönetim problemlerini beraberinde getirmektedir. Planlama belli bir düzeyde vardır, stratejik planlama ise emekleme döneminde. Denetim ve kontrol mekanizması ya çok azdır ya da hiç yoktur.

*Organizasyon* şeması, departmanlaşma halen yoktur. Görev tanımları vardır ama sadece ortaklar için vardır. Her bir ortağın sorumlu olduğu bir alan oluşturulmuştur. Biçimselleşme yok denilebilecek kadar azdır ve yazılı değildir, temayüllerle belirlenir. Yetki ve sorumluluk denkliği halen az olmakla birlikte önceki şirket tiplerine nazaran daha fazladır.

**Tip (1,4):** *Finansal öncelikler* yüksektir. Aile dışı ortağın mevcudiyeti sebebiyle artık şirketin aile içinde kalması diye bir şey söz konusu değildir.

*Yönetim* ortaklar arasında bölüşülmüş olsa da karşılıklı uyum halen ön plandadır. Tüm kararları ortaklar birlikte alırlar. Karar alma süreçlerinde şirket hisse oranları önemli olsa da genellikle belirleyici olan hisse oranı değil, karar kişi sayısıdır. Planlama orta düzeyde, stratejik planlama ise başlangıç aşamasındadır. Denetim ve kontrol mekanizması emekleme safhasındadır.

*Organizasyon* şeması, departmanlaşma ya yoktur ya da çok azdır. Departmanlaşma olsa bile bazı departmanlar bir kişiden oluşmaktadır ya da bir kişi birden fazla departmanın sorumluluğunu üstlenmektedir. Mesela insan kaynakları ve muhasebe departmanlarının sorumluluğu genelde bir kişidedir ve aynı anda yürütülmektedir. Satış ve pazarlama, üretim planlama ve satınalma departmanlarının sorumluluğu da bir kişide, genelde de ortaklardan birindedir. Görev tanımları vardır ama henüz yazılı değil, sıfahidir. Her bir ortağın sorumlu olduğu, sınırları net bir şekilde oluşturulmuş alan vardır ama bunlar da yazılı değil, sözlüdür. Biçimselleşme belli bir düzeydedir, üretim prosedürleri bile genellikle yazılı olmamakla beraber bazı sektörler için yazılı hale getirilmektedir ama diğer hiçbir prosedür yazılı halde değildir. Yetki ve sorumluluk denkliği artmıştır.

**Tip (2,1):** *Finansal öncelikler* yüksektir. Şirketi büyütmek, kârlılığını arttırmak çok önemlidir. Birinci kuşak bunu gerçekleştirmek için risk alırken ikinci kuşak risk almadan mevcut pazara odaklanır. *Ailevi öncelikler* yüksektir. Şirketin aile içinde kalması ve ailenin geçiminin mümkün olan en iyi şekilde sağlanması önceliklidir. Finansal hedefler, ailevi hedeflerle karşılaştırılınca halen ikinci plandadır.

*Yönetim* kurucunun egemenliğindedir. Görev bölüşümü zanaatkâra göre daha yüksek ama halen görev tanımları net değildir. Yönetimde karşılıklı uyum halen önemlidir ama hayati değildir. Yönetimsel kararlar patron tarafından alınır. Planlama belli bir düzeyde ve stratejik planlamalar da emekleme aşamasındadır. Denetim ve kontrol mekanizması yoktur.

*Organizasyon* yapısı belli bir oranda şekillenmeye başlasa da departmanlaşma sınırlıdır. Halen bir kişi birden fazla departmanın sorumluluğunu taşımaktadır. Biçimselleşme düzeyi artmaya başlamıştır ama halen yeterli seviyede değildir. Yetki ve sorumluluk denkliği azdır.

**Tip (2,2):** *Finansal öncelikler* ortalama düzeydedir ama amaç halen sadece ailenin geçimini sağlamaktır. *Ailevi öncelikler* ise halen çok

yüksektir. Şirketin aile içinde kalması ve ailenin geçiminin mümkün olan en iyi şekilde sağlanması önceliklidir. Finansal hedefler, ailevi hedeflerle karşılaştırılınca ikinci planda gelse de artan aile sayısı nedeniyle önemi de artmaktadır.

*Yönetim* ve karar alma büyük kardeşin egemenliğinde olsa da diğer ortaklara da danışılır. Yönetimde karşılıklı uyum halen ön plandadır. Planlama halen yeterli seviyede değildir ama özellikle pazarlama ve yeni pazarlara girme konusunda faaliyetler vardır. Bu faaliyetler tam anlamıyla bir stratejik planlama özellikleri taşımasa da o yönde bir çaba mevcuttur. Denetim ve kontrol mekanizması azdır ama genelde yapılan mali kontrol ve devlete karşı olan yükümlülüklerle ilgilidir. Faaliyetlerin denetimi, kontrolü, planlama, özellikle de stratejik planlama olmadığı için anlamsız kalmaktadır.

*Organizasyon* şeması ve departmanlaşma orta büyüklükteki şirketlerde sınırlı, küçük şirketlerde ise çok daha az düzeydedir. Biçimselleşme yok denilebilecek kadar azdır, sadece üretim, satış ve muhasebesel konuların bazılarında yönergeler oluşturulmuştur. Yetki ve sorumluluk denkliği halen azdır.

**Tip (2,3): Finansal öncelikler** aile sayısının artması, gelirin de aynı düzeyde arması için baskı oluşturduğundan yüksektir. *Ailevi öncelikler* ise halen çok yüksektir ve şirketin aile içinde kalması, özellikle yönetimi elinde bulunduran ve şirkette çalışan kuzenler için önemlidir. Şirket dışında kalmış olan kuzen varsa onlar için finansal öncelikler ailevi önceliklerin, şirket bünyesindeki kuzenler içinse ailevi öncelikler finansal önceliklerden daha önemlidir.

*Yönetim* yetkin veya sözü geçen kuzenler arasında paylaşılmıştır. İşi en iyi bilen kuzen yönetime hâkim görünse de diğer kuzenler ile yönetimi paylaşmak zorundadır. Yönetimde karşılıklı uyum artık yerini görev tanımlarına bırakmaya başlamış olsa da halen önemlidir. Tüm kararlar, Tip (1,3)'te olduğu gibi yönetime hâkim kuzen tarafından alınsa da diğer kuzenlerle sürekli istişare içerisinde ama kararlar alınırken şirket hisse oranından ziyade kişi sayısı önemlidir. Aile şirketi bu süreçte Tip (1,3)'te belirtildiği gibi, tüm ailelerin geçimini sağlayamayacak derecede küçük kalmışsa, kuzenlerin bir kısmı şirket çatısı altında olmamakla birlikte halen hem ortak hem de büyük aile çatısı altındadır. Bu kuzenler şirket yönetimine dışarıdan müdahale etmeye ve eleştiri getirmeye başlarlar. Bu da çatışmaları ve yönetim problemlerini beraberinde getirmektedir. Planlama yine belirli bir düzeyi aşmamıştır, stratejik planlama ise Tip (1,3)'e göre daha yapılandırılmıştır. Denetim ve kontrol mekanizması halen azdır ve genelde

mali kontrol ve devlete karşı olan yükümlülüklerle sınırlıdır. Yine faaliyetlerin denetimi ve kontrolü, planlama, özellikle de stratejik planlama olmadığı için anlamsız kalmaktadır.

*Organizasyon* şeması ve departmanlaşma orta büyüklükteki işletmeler, diğer kuzen ortaklara pozisyon yaratmak adına oluşturulmuştur, küçük firmalarda ise kâğıt üzerindedir. Biçimselleşme halen yok denilebilecek kadar azdır, sadece üretim, satış ve muhasebesel konuların bazılarında yönergeler oluşturulmuştur. Yetki ve sorumluluk denkliği halen azdır.

Büyük işletmelerde ise departmanlaşma, uzmanlaşma, biçimselleşme yüksektir, merkezileşme düzeyi ise yöneticilere bazı yetkilerin verilmesi zarureti sebebiyle azalmaya başlamıştır. Karar süreçleri dâhil birçok konuda biçimselleşme belli bir düzeyin üzerindedir. Yetki ve sorumluluk denkliği henüz tam sağlanamamış olsa da Tip(1,3) ve Tip(2,3) ye göre daha iyi durumdadır.

**Tip (2,4): Finansal öncelikler** çok yüksektir. Aile dışı ortağın mevcudiyeti sebebiyle artık şirketin aile içinde kalması diye bir şey söz konusu değildir.

*Yönetim* ortaklar arasında bölüşülmüş ama karşılıklı uyum halen ön önemlidir. Tüm kararları ortaklar birlikte, oluşturdukları bir nev'i yönetim kurulunda alırlar. Büyük ve orta büyüklükteki şirketlerde karar alma süreçlerinde şirket hisse oranları önemlidir, küçüklerde ise hisse oranları önemli olsa da genellikle belirleyici olan hisse oranı değil, karar kişi sayısıdır. Büyük ve orta büyüklükteki şirketlerde stratejik planlamalar yapılmaya başlanmış ve bu stratejik planlamalara uygun kısa ve orta vadeli planlamalar da yapılmaktadır. Denetim ve kontrol mekanizması, aile dışı ortağın belirlediği ölçüde uygulanmaktadır. Genelde denetim mali konularda ve devlete karşı olan yükümlülüklerle sınırlıdır. Faaliyetlerin denetimi ve kontrolü küçük firmalarda henüz emekleme, orta büyüklükteki firmalarda kabul edilebilir düzeye yakın, büyük firmalarda ise kabul edilebilir düzeydedir.

*Organizasyon* şeması, departmanlaşma büyük ve orta büyüklükteki işletmelerde oluşturulmuş, orta büyüklükteki işletmelerin bazılarında ve küçük işletmelerde ise çok azdır. Olanlarda da bazı departmanlar bir kişiden oluşmaktadır ya da bir kişi, asli görevinin yanı sıra normalde diğer departmanların sorumluluğunda olan işlemleri de üstlenmektedir. Mesela insan kaynakları ve muhasebe departmanlarının sorumluluğu genelde bir kişidedir ve aynı anda yürütülmektedir. Satış ve pazarlama, üretim planlama ve satınalma departmanlarının sorumluluğu da bir kişide, genelde de

ortaklardan birindedir. Görev tanımları vardır ama henüz yazılı değil, şifahidir. Her bir ortağın sorumlu olduğu bir alan vardır. Bu alanın sınırları net bir şekilde oluşturulmuştur ama bunlar yazılı değil, sözlüdür. Orta ve büyük işletmelerde profesyonel yöneticiler istihdam edilmeye başlanmış departmanlaşma, uzmanlaşma, biçimselleşme yükselmiştir. Merkezileşme ise düşmeye başlamıştır. Karar süreçleri dâhil birçok konuda biçimselleşme belli bir düzeyin üzerindedir. Küçük işletmelerde ise biçimselleşme yok denilebilecek kadar az, merkezileşme düzeyi ise yüksektir. Küçük işletmelerde genellikle üretim prosedürleri bile genellikle yazılı olmamakla beraber bazı sektörler için yazılı hale getirilmektedir ama diğer prosedürler yazılı halde değil, fakat şifahidir. Büyük ve orta büyüklükteki işletmelerde yetki ve sorumluluk denkliği artmıştır.

**Tip (3,1): Finansal öncelikler** halen yüksektir ama artık öncelik mevcut olanı korumaktır ve güvenli bir şekilde büyütme, yatırım ve risk alma ikinci plandadır. *Ailevi öncelikler* halen çok yüksektir ve temel hedeflerden biri de şirketin aile içinde kalmasıdır.

*Yönetim* kurucunun egemenliğindedir ama bazı yetkiler paylaşılmıştır, görev tanımları belli oranlarda netleştirilmiştir. Yönetimde karşılıklı uyum önemlidir ama hayati değildir. Yönetimsel kararlar patron tarafından diğer yöneticilere danışılarak alınır. Kurucu ve işletmede çalışan evlatlarından oluşmuş, adı konulmamış olmakla beraber yönetim kurulu benzeri bir yapı vardır. Bu yapı bazen diğer yöneticilerin de katılımıyla icra kurulu gibi faaliyet göstermektedir. Yönetim kurulu benzeri yapının toplantıları resmi değildir, üyeler genelde iş dışında (evde, yemekte hatta arabada) bir araya gelip konuşup kararlar alırlar. Büyük işletmelerde planlama mevcuttur ama orta büyüklükteki işletmelerde *nasıl uygulamaya koyarız* arayışı mevcutken küçük firmalarda yoktur.

Stratejik planlamalar büyük işletmelerde yapılandırılmış bir şekilde, orta büyüklükteki işletmelerde ise yeni yapılmaya başlanmıştır. Küçük işletmelerde ise hiç yoktur. Orta büyüklükteki işletmelerde bu strateji oluşturma genellikle rekabet stratejileri ile sınırlıdır, kurumsal stratejilerle ilgili planlamalar ya yoktur ya da başlangıç seviyesindedir. Denetim ve kontrol mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır ama amaç faaliyetlerin planlama uygun yürütmesini sağlamaktan ziyade özellikle hukuki ve mali sorumlulukların yerine getirilmesinin denetimi ve kontrolüyle sınırlıdır.

*Organizasyon* yapısı büyük ve orta büyüklükteki işletmelerde şekillenmiş ve departmanların çoğu oluşmuş olsa da orta büyüklükteki işletmelerin bir kısmında ve küçük işletmelerde halen bir kişi birden fazla

departmanın sorumluluğunu taşıyabilmektedir. Biçimselleşme düzeyi artmıştır ama bu şirket sahibini değil sadece yöneticileri bağlayan bir biçimselleşmedir. Kararlar halen şirket sahibi tarafından alınır ve eğer tek bir işletme var ise şirket sahibi genel müdür olarak çalışmaktadır. Eğer işletme sayısı birden fazla ise diğer işletmelere genel müdür atanmış olsa bile kararları şirket sahibi alır ve imza yetkisi de şirket sahibindedir. Yöneticilere güvensizlik yüksektir bundan dolayı yetki ve sorumluluk denkliği yoktur.

**Tip (3,2):** *Finansal öncelikler* yüksek düzeydedir. *Ailevi öncelikler* ise halen çok yüksektir. Orta ve büyük aile şirketlerinde ortaklık yapısı, gelecek nesillere nasıl aktarılacağı, hangi kardeşin ailesinden kaç kişinin işletmede çalışacağı, hangi yetkinliklerde olan aile üyelerinin çalışabileceği gibi konuların da yer aldığı bir aile anayasası oluşturulmuştur veya oluşturulmaya çalışılmaktadır.

*Yönetim* ve karar alma halen büyük kardeşin egemenliğindedir. Diğer kardeşler de yönetimde belli pozisyonlardadırlar. Kardeşlerin oluşturduğu bir yönetim kurulu benzeri yapı vardır. Buna profesyonel yöneticiler eklenerek icra kurulu benzeri yapı oluşturulmuştur. Büyük işletmelerde planlama mevcuttur ama orta büyüklükteki işletmelerde *nasil uygulamaya koyarız* arayışı mevcutken küçük firmalarda yoktur.

Stratejik planlamalar büyük işletmelerde yapılandırılmış bir şekilde, orta büyüklükteki işletmelerde ise yeni yapılmaya başlanmıştır. Küçük işletmelerde ise hiç yoktur. Orta büyüklükteki işletmelerde bu strateji oluşturma genellikle rekabet stratejileri ile sınırlıdır, kurumsal stratejilerle ilgili planlamalar ya yoktur ya da başlangıç seviyesindedir. Denetim ve kontrol mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır ama orta büyüklükteki işletmelerde amaç faaliyetlerin planlama uygun yürümesini sağlamaktan ziyade özellikle hukuki ve mali sorumlulukların yerine getirilmesinin denetimi ve kontrolüyle sınırlıdır. Ancak büyük işletmelerde bunlara ilave olarak faaliyetlerin planlara uygun yürütülmesi denetlenmektedir.

*Organizasyon* şeması ve departmanlaşma orta büyüklükteki işletmelerde Tip (3,1)'e göre daha detaylandırılmıştır. Biçimselleşme artmıştır ama karar süreçlerini halen kapsamamaktadır. Merkezileşme düzeyi düşmeye başlamış ve departman yöneticilerinin bazı konularda karar almalarına müsaade edilmektedir fakat bu yetki ve sorumluluk denkliğinin tam olarak oturduğu anlamına gelmemektedir.

**Tip (3,3):** *Finansal ve ailevi öncelikler* yüksek düzeydedir. Orta ve büyük aile işletmelerinde aile anayasası sayesinde çatışmalar büyük ölçüde

azalmış ve ailenin büyümüş olması sebebiyle ailevi öncelikler yüksek olsa da finansal öncelikler daha önemli hale gelmektedir.

*Yönetim* erki yetkin veya sözü geçen kuzenler arasında paylaşılmıştır. Küçük işletmelerde sözü geçen kuzen nihai kararları diğer kardeş ailelerin ileri gelenlerine bazen danışarak bazen de bilgi vererek almaya devam eder ama tüm ortakların olmadığı sadece her ailenin ileri geleninin olduğu, ortaklar kuruluna benzer bir yapı oluşmaya başlamıştır. Bu yapı, orta ölçekli işletmelerde ise, adı konulmamış olsa da bir nev'i yönetim kurulu işlevi görmektedir. Büyük işletmelerde ise bu yapı resmiyete dökülmekte ve işletmede operasyonel anlamda görev almayan ama sözü dinlenen ortakların da olduğu yönetim kuruluna, görev alanların ve bazı profesyonellerin de dâhil olduğu icra kuruluna dönüşmektedir.

Bu yönetim kurulu benzeri yapı, kurumsal stratejilerde, icra kurulu benzeri yapı ise iş stratejilerinde karar mercii olmaktadır. Denetim ve kontrol mekanizmaları oluşturulmaya başlanmıştır. Amaç, sadece hukuki ve mali sorumlulukların yerine getirilmesinin denetimi ve kontrolüyle sınırlı değildir. Faaliyetlerin planlamaya uygun bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak ve bunun denetlenmesi de önemlidir.

*Organizasyon* şeması ve departmanlaşma orta büyüklükteki işletmelerde Tip (3,2)'ye göre daha iyi düzeydedir. Biçimselleşme artmıştır ama karar süreçlerini halen kapsamamaktadır. Merkezileşme düzeyi daha da düşmeye başlamıştır. Profesyonel yöneticilerin karar alma serbestileri artmıştır. Fakat halen yetki ve sorumluluk denkliği tam olarak sağlanmamıştır.

**Tip (3,4): Finansal öncelikler** işletme için en önemli olan husustur. Aile dışı ortağın mevcudiyeti, aile kavramının kuzenler için kendi aileleriyle sınırlı olması, büyük aileyi ortakların öncelikleri arasından çıkarmıştır.

*Yönetim*, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ortaklar arasında bölüşülmüş, büyük işletmelerde ise profesyonel yöneticilere devredilmiştir. Büyük ölçekli firmalarda ortaklar çoğunlukla yönetim kurulunda yer alırlar. İcra kurulu bile çoğunlukla profesyonel yöneticilerden oluşmaktadır. Tüm kararlarda amaç kâr maksimizasyonudur. Kurumsal bazı stratejiler yönetim kurulu tarafından alınır ama diğer kararların icra kurulunda alınır. İşletme sahipleri pek ortalarda görülmezler, işletmeyi genellikle CEO temsil eder. Orta ve büyük ölçekli işletmelerin karar alma süreçlerinde şirket hisse oranları önemlidir, bazı küçük ölçeğe yakın orta ölçekli işletmelerde ise



hisse oranları önemli olsa da genellikle belirleyici olan hisse oranı değil, karar kişi sayısıdır.

Büyük işletmelerde planlama, stratejik planlama, denetim ve kontrol mekanizmaları tam anlamıyla uygulanmaktadır. Orta büyüklükteki işletmelerde stratejik planlamalar yapılmaya başlanmış ve bu stratejik planlamalara uygun kısa ve orta vadeli planlamalar da yapılmaktadır. Denetim ve kontrol mekanizması, aile dışı ortağın belirlediği ölçüde uygulanmaktadır. Artık denetim sadece mali konularda ve devlete karşı olan yükümlülüklerle sınırlı değildir. Faaliyetlerin denetimi ve kontrolü orta büyüklükteki firmalarda kabul edilebilir düzeye yakın, büyük firmalarda ise tam uygulanmaktadır.

Büyük işletmelerde *organizasyon* şeması, departmanlaşma tam anlamıyla oturmuş, biçimselleşme ve kurumsallaşma yüksek, merkezileşme ise çalışılan sektöre bağlı olmakla birlikte diğer aile şirketi türlerine göre düşük düzeydedir. Bu safhada olan işletmelerin bir kısmı orta büyüklükte ama çoğu büyük işletmelerdir.

Tüm bu özelliklere göre aile işletmelerini kategorilere ayırdığımız, yönetim ve organizasyon açısından benzer olan aile işletmelerini aynı kategori altında topladığımız zaman toplamda beş farklı kümelenme elde ederiz. Bu kümelenmeler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2’de şirket tiplerinin kümelenmeleri, bazı ortak özelliklerine göre belirlenmiştir. Bazı şirket tiplerinin birden fazla küme altında bulunmasının sebebi, o şirketin büyüklüğü ile alakalıdır. Mesela Tip (2,4) üç farklı şirket kümelenmesi altında listelenmektedir. Burada küçük ölçekli Tip (2,4) firması A2 (Takım Şirketi), orta büyüklüktekiler A3 (Geçiş Şirketi) ve bazı orta büyüklükteki şirketler ile büyük şirketler ise A4 (Profesyonel Şirket) kümelenmesi altında listelenmiştir.

Tablo 2. Aile Şirketlerinin Kümelenmesi

Küme	Tip	Yönetim ve Organizasyon
A1 Patron Şirketi	Tip (1,1) Tip (1,2) Tip (2,1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurucunun veya bir ortağın egemenliğinde olan bir yönetim.</li> <li>• Tüm kararları sadece patron ya da yönetime egemen ortak almaktadır.</li> <li>• Planlama yoktur, günlük faaliyetlere odaklanılır.</li> <li>• Denetim ve kontrol mekanizması yoktur.</li> <li>• Departmanlaşma yoktur ya da çok azdır. Olan şirketlerde de bir kişi birden fazla departmanın sorumluluğunu taşır, bazı departmanlar tek kişiden oluşur.</li> <li>• Görev tanımları yazılı değildir.</li> <li>• Biçimselleşme ya yoktur ya da yok denilebilecek kadar azdır. Bundan dolayı karşılıklı uyum ön plandadır.</li> <li>• Yetki ve sorumluluk denkliği yoktur ya da çok azdır.</li> <li>•</li> </ul> <p><i>Genellikle mikro, küçük ölçekteki şirketlerdir.</i></p>
A2 Takım Şirketi	Tip (1,3) Tip (1,4) Tip (2,2) Tip (2,3) Tip (2,4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortaklar arasında bölüşülmüş bir yönetim.</li> <li>• Tüm kararları ortaklar birlikte almaktadırlar.</li> <li>• Karar alma süreçlerinde şirket hisse oranları önemli olsa da genellikle belirleyici olan hisse oranı değil, karar kişi sayısıdır.</li> <li>• Planlama orta düzeyde, stratejik planlama ise başlangıç aşamasındadır.</li> <li>• Denetim ve kontrol mekanizması emekleme safhasındadır.</li> <li>• Departmanlaşma ya yoktur ya da çok azdır. Olanlarda da bazı departmanlar bir kişiden oluşmaktadır ya da bir kişi birden fazla departmanın sorumluluğunu üstlenmektedir.</li> <li>• Görev tanımları yazılı değildir.</li> <li>• Her bir ortağın sorumlu olduğu bir alan vardır ama yazılı değildir.</li> <li>• Biçimselleşme belli bir düzeyin altındadır.</li> <li>• Yetki ve sorumluluk denkliği A1'e göre artmıştır ama halen azdır.</li> </ul> <p><i>Genellikle küçük şirketler ve orta büyüklükteki şirketlerin ortalamadan daha küçük olanları bu gruptadır.</i></p>

<p>A3 Geçiş Şirket</p>	<p>Tip (2,2) Tip (2,3) Tip (2,4) Tip (3,1) Tip (3,2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortaklar arasında paylaşılmış yönetim.</li> <li>• Profesyonel yöneticiler de istihdam edilmeye başlanmıştır.</li> <li>• Görev tanımları önem kazanmaya başlamıştır.</li> <li>• Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu benzeri yapılar oluşmaya başlamıştır.</li> <li>• Tüm kararlar, yönetime hâkim ortak tarafından yönetim kurulu benzeri yapıda istişare edildikten sonra alınmaktadır.</li> <li>• Kararlar alınırken şirket hisse oranından ziyade kişi sayısı önemlidir.</li> <li>• Planlama ortalama düzeydedir.</li> <li>• Stratejik planlama düşük düzeydedir.</li> <li>• Denetim ve kontrol mekanizması halen azdır ve genelde mali kontrol ve devlete karşı olan yükümlülüklerle sınırlıdır.</li> <li>• Departmanlaşma büyük şirketlerde oluşturulmuş, sınırlar netleşmeye başlamıştır. Orta büyüklükteki şirketlerde sınırları çok net olmamakla birlikte oluşturulmuştur.</li> <li>• Biçimselleşme büyük firmalarda büyük ölçüde tamamlanmış, orta büyüklükteki şirketlerde yeterli düzeyin altındadır ve sadece üretim, satış ve muhasebesel konuların bazılarında yönergeler oluşturulmuştur.</li> <li>• Büyük şirketlerde görev tanımları uygulamaya konulmuş, orta büyüklükteki şirketlerde uygulama aşamasında.</li> <li>• Yetki ve sorumluluk denkliği büyük ve bazı orta büyüklükteki şirketlerde kabul edilebilir seviyededir.</li> <li>• Merkezileşme düzeyi büyük şirketlerde azdır. Orta büyüklükteki şirketlerde ise küçük şirketlere göre az, büyük şirketlere göre ise yüksektir.</li> </ul> <p><i>Genelde büyük ölçekli ve birçok orta büyüklükteki şirket bu gruptadır.</i></p>
<p>A4 Profesyonel Şirket</p>	<p>Tip (2,4) Tip (3,1) Tip (3,2) Tip (3,3) Tip (3,4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortaklar üst yönetimdedir, departmanların yönetiminde değildirler.</li> <li>• Departmanlar profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.</li> <li>• Görev tanımları önemlidir ve uygulanmaktadır.</li> <li>• Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu vardır. Ortaklar yönetim kurulundadırlar, icra kurulunda pek temsil edilmezler.</li> <li>• Tüm kararlar, yönetim kurulunda istişare edildikten sonra alınmaktadır.</li> <li>• Kararlar alınırken şirket hisse oranı önemlidir.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlama yüksek düzeydedir.</li> <li>• Stratejik planlama yüksek düzeydedir.</li> <li>• Denetim ve kontrol mekanizması sadece mali konularda ve devlete karşı olan yükümlülüklerle sınırlı değildir. Faaliyetlerin denetimi ve kontrolü orta büyüklükteki firmalarda kabul edilebilir düzeye yakın, büyük firmalarda ise tam uygulanmaktadır.</li> <li>• Departmanlaşma büyük şirketlerde tam anlamıyla oluşturulmuş, sınırlar netleşmiştir. Orta büyüklükteki şirketlerde de durum benzerdir sadece bazılarında sınırları çok net olmamakla birlikte oluşturulmuştur.</li> <li>• Biçimselleşme büyük firmalarda tamamlanmış, orta büyüklükteki şirketlerin çoğunda da kabul edilebilir seviyede olmasına rağmen bazılarında yeterli düzeyin altındadır.</li> <li>• Büyük şirketlerde görev tanımları tam anlamıyla uygulanmakta, orta büyüklükteki şirketlerde de uygulanmaya çalışılmaktadır.</li> <li>• Yetki ve sorumluluk denkliği büyük ve bazı orta büyüklükteki şirketlerde kabul gerçekleştirilmiştir.</li> <li>• Merkezileşme düzeyi büyük şirketlerde azdır. Orta büyüklükteki şirketlerde ise küçük şirketlere göre az, büyük şirketlere göre ise yüksektir.</li> </ul> <p><i>Genelde büyük ölçekli ve birçok orta büyüklükteki şirketlerin büyükleri bu gruptadır.</i></p>
A5 Kurumsal Şirket	Tip (2,4) Tip (3,4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ortaklar üst yönetimdedir, departmanların yönetiminde değildirlir.</li> <li>• Birden fazla şirket vardır veya sektörde faaliyet gösterilmektedir.</li> <li>• Her bir şirket profesyoneller tarafından yönetilmektedir.</li> <li>• Departmanlar profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmektedir.</li> <li>• Görev tanımları nettir, önemlidir ve uygulanmaktadır.</li> <li>• Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu vardır. Ortakların tümü yönetim kurulunda olmak zorunda değildirlir, icra kurulunda temsil edilmezler.</li> <li>• Tüm kurumsal stratejilerle ilgili kararlar, yönetim kurulunda istişare edildikten sonra alınmaktadır.</li> <li>• İş stratejileri icra kurulunda karar bağlanmaktadır.</li> <li>• Kararlar alınırken şirket hisse oranı önemlidir.</li> <li>• Planlama en yüksek düzeydedir.</li> <li>• Stratejik planlama en yüksek düzeydedir.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denetim ve kontrol mekanizması tam uygulanmaktadır.</li> <li>• Departmanlaşma tam anlamıyla oluşturulmuş, sınırlar nettir.</li> <li>• Biçimselleşme düzeyi yüksektir.</li> <li>• Merkezileşme düzeyi düşüktür.</li> <li>• Yetki ve sorumluluk denkliği yüksektir.</li> </ul> <p><i>Holdinger, şirket grupları ve dev ölçekteki şirketler bu gruptadır.</i></p>
--	---

Bu kümelenme aslında faaliyetine ve büyümesine devam ettikçe bir aile işletmesinin evrimini de anlatmaktadır.

## 5. AİLE İŞLETMELERİNDE KARŞILAŞILAN YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

Aile şirketlerinin her birinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon ile ilgili sorunlar, şirketin yaşı, ortaklık yapısı ve büyüklüğüne göre değişmektedir. Yani her bir kümelenmede farklı sorunlarla karşılaşılma birlikte, bazen aynı sorunların farklı şekillerde de tezahür edebilmektedir.

Örneğin A1 kümelenmesinde yani mikro ve küçük ölçekteki şirketlerin bulunduğu, profesyonel yöneticilerin istihdam edilemediği şirketlerde en büyük problemlerden biri yönetim ve yöneticiyken (Müftüoğlu ve Durukan, 2004), bu problem A4 ve A5 kümelenmesinde daha az hissedilmektedir.

Burada sorunlar genel olarak verilecek olup, kümelenmeler bazında irdelenmeyecektir.

### 5.1. Katkı ve Kazanç

*Katkı ve Kazanç* sorunu, aile üyelerinin şirkete yaptıkları katkıları aşan kazanç talep etmeleriyle ortaya çıkar (Botha, 2020). Bu noktada iki farklı durum ile karşı karşıya kalınsa da her ikisinde de aslında talep edilen, yapılan katkının üzerinde olmaktadır.

i- Şirketi yönetimine katkıda bulunan, bazı durumlarda yöneten aile üyesi, ortaklık hisselerini diğer aile üyelerinden daha fazla hak ettiğini düşünerek bu yönde talepte bulunması.

ii- Şirkette farklı görevler icra eden veya hiçbir görev icra etmeyen aile üyelerinin, icra ettikleri görevin karşılığı olması gereken ücret yerine, aile üyesi olması hasebiyle daha yüksek veya şirkette çalışan diğer tüm aile üleriyle aynı düzeyde ücret talep etmesi.

Bunun dengelenmesi ve belli kurallara bağlanması, herkesin icra ettiği pozisyona göre ücretlendirilmesi önemlidir. Aile üyelerinin şirkette çalışma koşulları, alacakları ücret ve yan hakların, o üye sanki başka bir şirkette çalışıyormuş veya o aile üyesinin yaptığı işi sanki aile dışından bir profesyonel yapıyormuş gibi düşünülmesi, her iki sonunun da çözüm yoludur.

## 5.2. Cinsiyetçilik

Aile işletmelerinde genelde erkek evlatlar istihdam edilmektedir. Bu durum, erkek evlatların kendilerini, babalarının kurdukları işleri sürdürme ve onu kendi çocuklarına bırakma konusunda doğal ve haklı varis olarak görmelerine ve kız kardeşlerin işten uzak tutulmasına neden olmaktadır (Danes, Haberman ve McTavish, 2005; Aslan, 2020). Bu durum, kızların işletmeye yapabilecekleri katkıların engellenmesine neden olmakta ve kızların yetenekleri, yapabilecekleri ve yönetim hakları, aile işletmesini devam ettirme hiyerarşisinde görmezden gelinmektedir (Niehm ve Swinney, 2010). Kızların bu hiyerarşi içerisinde görmezden gelinmesi, yönetime dâhil olmalarının engellenmesi sadece küçük ölçekli aile işletmelerinde değil, büyük ölçekli hatta holding statüsü kazanmış, daha kurumsal görünen işletmelerde de görülmektedir.

## 5.3. Kardeş Kavgası

Erkek kardeşler içinde yönetimi kimin devam ettireceği tartışması, bazen herkese açık olarak ortaya konulsa da çoğu zaman gizliden gizliye devam eden bir tartışmadır. Kardeşlerin yaşları birbirine yakın olduğu zaman bu tartışma daha da şiddetlenmektedir. Bununla beraber hem işletmede daha uzun süre bulunması, daha tecrübeli olması gibi doğrudan işle ilgili birçok sebebin yanı sıra, kardeşlerine “ağabeylik” yapacağı, onları koruyup gözeceği ve büyük yerine küçük olan seçilirse büyüğe “haksızlık yapılmış olacağı” veya aile içerisinde “düşmanlık” olacağı düşüncesiyle, aile işletmesinin yönetiminde genellikle büyük olan kardeş tercih edilmektedir (Aslan, 2020; Levinson, 1971; Chrisman, Chua ve Sharma, 1998). Fakat bu durumda da daha düşük ve önemsiz kademedeki kalanlarda işe karşı soğuma ve yönetimdeki kardeşe karşı düşmanlık ortaya çıkmaktadır (Botha, 2020; Aslan, 2020).

## 5.4. Eşin İstihdam Edilmesi

Her aile işletmesinin bir gün muhakkak karşılaşacağı sorunlardan biri de ister erkek veya kız kardeşin eşinin işletmede istihdam edilmesidir (Botha, 2020).

Eşlerin istihdam edilmesine izin veren birçok aile işletmesi olduğu halde izin vermeyen birçok aile işletmesi de vardır. Bunların nedenleri ve sonuçları farklılıklar göstermekle beraber hesap verebilirlik, eşin nitelikleri ile işin gerekleri arasında yüksek derecede uyuma, belirlenmiş performans hedefleri, düzenli gözden geçirme ve geri bildirim, bir eşin başka biri için çalışmasını veya eşlerin aynı bölümde olmasını yasaklayan kurallar olduğu sürece olumlu sonuçlar verdiği de gözlemlenmiştir (Botha, 2020; Eckrich ve McClure, 2020).

## 5.5. Nepotizm

Halk arasında *torpil* ya da *adam kayırma* olarak da bilinen nepotizm, liyakate bağlı kalmadan, pozisyonun gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinlikleri dikkate almadan, sırf kan bağı veya işletme yöneticine veya sahibine yakınlığına göre birinin işe alınması ve hak etmediği pozisyona getirilmesidir ki aile işletmelerindeki en önemli sorunlardan biridir.

Bu sorun nedeniyle aile üyeleri işletmede hiç hak etmedikleri, dolduramayacakları pozisyonları işgal ederler ve işletmenin yönetiminde söz hakkı elde ederler. Bu kişilerin sahip olmadıkları yetkinlikleri ve bilgiyi kullanarak aldıkları kararlar, dışarıdan destek almış olsalar bile işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

## 5.6. İletişim

Tüm işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de iletişim çok önemlidir. Hatta aile işletmelerinde açık ve dürüst bir iletişim, diğer işletmelere göre daha da önemlidir. Çünkü aile işletmelerindeki ilişkilerin girift ve karmaşık yapısı, iletişimi daha da önemli hale getirmektedir.

İletişimin açık ve doğru bir şekilde yapılmadığı, iletişim kanallarının doğru bir şekilde kullanılmadığı işletmelerde (Cadden ve Lueder, 2012):

- Aile üyeleri, diğer aile üyelerinin ne hissettiklerini veya ne istediklerini bildiklerini varsayarlar.
- Kişisel bağlar, fikirlerin dürüstçe ifade edilmesini engeller.

- Ailede en etkili olan kişi, gerekli yetkinliklere sahip olmasa bile işletmesin kontrolünü otomatik olarak üstlenebilir.
- İşletmede aktif olarak görev almayan aile üyesi hissedarlar, aktif olarak görev alan aile üyelerinin neyi hedeflediklerini anlayamazlar. Benzer şekilde aktif olarak görev alanlar da görev almayanların hedeflerini anlayamazlar.
- Kişisel problemler, kırgınlıklar ve kırgınlıklar işletmeye yansır veya işletmede yaşanan iş ile ilgili problemler kişisel kırgınlığa, kırgınlığa veya husumete dönüşür.

### 5.7. Planlama

Aile işletmelerinin öncelikli amacı aile içinde kalmak ve ailenin geçimini sağlamak olduğundan, işletmenin geleceği aslında ailenin geleceği olmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin planlamasının aslında bir nevi ailenin geleceğinin planlaması şeklinde algılanmasına neden olmaktadır (Tanta, Latif, ve Uçkun, 2004). Dolayısıyla, eğer profesyonel işletme veya kurumsal işletme kümelenmelerinden birinde yer almıyorlarsa, profesyonel yönetici istihdam etmemişlerse bütün planlar sadece aile içerisinde ve yazıya dökülmeden kalır. Oluşturulan planlar herhangi bir iç-dış çevre analizine veya kabul görmüş bir metodolojiye dayanmaktan uzak, sezgiseldir (Dökümbilek, 2010). Planlamanın yazılı olmaması, sezgilere dayanması, net ve ölçülebilir hedefler barındırmaması gibi faktörler de bu planların değerlendirilmesini, iyileştirilmesini ve doğru bir şekilde uygulamaya konulmasını engellemektedir.

### 5.8. Kuşak Çatışması

Aile işletmeleri, tanımı gereği birkaç kuşağın bir arada çalıştığı işletmelerdir (Cox, 1987; Ateş, 2005) ve işletme, kuşaktan kuşağa devredilerek hayatına devam eder. Bu durum hem çalışma süresince hem de işletmenin bir sonraki kuşağa devredilme sürecinde çatışmalara neden olmaktadır. Farklı kuşakların aynı çatı altında çalışması sürecinde farklı bakış açıları, işletme için öngörülen farklı hedefler, farklı iş yapış şekilleri kuşaklar arasında çatışmaya neden olurken, ebeveynlerin evlatlarına biçtikleri roller, koydukları hedefler ile evlatların kendileri için çizdikleri kariyer haritaları, roller ve hedefler farklılık gösterebilir. Bunların her biri ayrı birer çatışma kaynağı olmaktadır.

İlk iki kuşak için işletmeni kontrolünü devretme ve alma oldukça zorlu bir süreçtir. Çünkü birinci kuşak, neredeyse hayatının büyük bir kısmını



vakfettiği, ilk günden itibaren tüm sıkıntısını çektiği ve büyüttüğü işletmede kontrolü kesinlikle elinden bırakmak istememektedir. Birinci kuşak için işletmeyi onun bir parçasıdır (Levinson, 1971), kimliğidir. Bundan dolayı birinci kuşak, işletmeniy kontrolünü devretmeyi düşündüğü ikinci kuşağın, kendisi gibi düşünmesini, kendisi gibi karar vermesini ve kendisi gibi davranmasını istemekte (García-Álvarez, López-Sintas ve Gonzalvo, 2002) ve bu davranış şeklini görmeden de ne kontrolü tam olarak ikinci kuşağa devretmekte ne de ikinci kuşağın belli bir sorumluluk almasına rıza göstermektedir. Bu da birinci kuşak ile ikinci kuşak arasında çatışmaya neden olmaktadır.

İşletmenin ikinci kuşağa aktarılırken karşılaşılan sorunlar, işletme ailenin en büyük belki de tek geçim kaynağı olduğu, devralacak taraflar kardeş oldukları için gösterdikleri özveri, işletmenin hayatını devam ettirmesinin önündeki engellerin aşılmasında büyük rol oynamaktadır. Asıl problem ve sonuçları yıkıcı olan çatışmalar, aile işletmesinin kontrolünün üçüncü kuşağa devri sürecinde meydana gelmektedir. Çünkü artık devralacaklar kardeş değil kuzendirler ve kuzen olarak sahip oldukları kan bağı, birçok zaman ihmal edilebilir niteliktedir. Bu da çatışmaların çok daha fazla şiddetli olmasına neden olmaktadır.

## 5.9. Roller Çatışması

Aile işletmelerinde her bir ortağın ve özellikle de işletmeyi yöneten ortağın üstlendiği roller, kendi içerisinde ve diğer aile üyelerinin rolleriyle çatışma halinde olmaktadır. Bu durumda en az üç farklı rol çatışmasından bahsedilebilir:

- i- Aile işletmelerinde çalışan aile bireylerinin hem hissedar hem de aktif görev alıyor olmaları, roller çatışmasının temelinde yatan sebeplerden biridir. Bir nev'i patronu olduğu, sahibi olduğu bir işletmede başka birisinden emir alması, rol çatışmasına sebep olmaktadır.
- ii- İşletmenin denetimden geçmesi, yöneten ortağın, işletmede çalışanlarca denetlenmesi anlamına geleceğinden, bu da rol çatışmasına neden olacağından denetleme ve kontrol mekanizmaları işlevsiz kalmaktadır.
- iii- Aile işletmesini yöneten kişi çoğu zaman ailenin de yöneticisi olmaktadır (Aslan, 2020). Çünkü bu kişi hem işletmeyi hem de ailenin maddi varlığını yönetmektedir. Bu da ayrı bir rol çatışmasına, aynı zamanda da aile içerisinde çatışmaya neden olmaktadır.

### 5.10. İşletmeyi Devam Ettirecek Kişinin Seçimi

İşletme ne kadar başarılı olursa olsun, işletmeyi devam ettirecek kişinin önceden tespit edilmemesi, tespit edilen kişinin eksikliklerinin giderilmemesi de aile işletmelerinin önemli yönetim ve organizasyon sorunlarından biridir. Çünkü birçok başarılı işletme, kurucular ölünce parçalanıp ortadan kalkmıştır. İşletmenin yönetiminin bir sonraki kuşağa devrinin planlanması, bu doğrultuda yönetecek kişinin seçimi, seçilen kişinin yönetime hazırlanması ve devrin zamanında yapılması gerçekleştirilemezse, yönetim zafiyete düşer. Bunu sağlamak için de aile ile işletme arasındaki tüm ilişkileri düzenleyen aile anayasasının öncelikle hazırlanması (Dökümbilek, 2010), sonrasında da bu anayasa çerçevesinde yönetim organlarının oluşturulup faal hale getirilmesi gerekmektedir.

### 5.11. Kurumsallaşamama

Kurumsallaşma, işletmeleri kişilere bağımlı olmaktan çıkartarak, sürdürülebilir bir başarıyı elde etmek ve elde tutmak için gerekli olan planlama, yönlendirme, yönetim, koordinasyon ve kontrol sistemlerinin, en önemlisi de karar alma mekanizmalarının oluşturulmasıdır.

Kurumsallaşma ile aile işletmesinin profesyonelleştirilmesi en çok karıştırılan konulardan biridir. Bu yanlış anlama, ailenin kurumsal sistemler oluşmasından kaçınmasına da neden olmaktadır. Kurumsallaşmadan genellikle anlaşılan profesyonel yöneticilerin işe alınması ve işletme yönetiminin tümüyle onlara devredilmesidir ki bu aslında profesyonelleşmedir. Kurumsallaşma ise sistemler kurulması ve işletme işleyişinin kişilere bağımlı olmaktan çıkartılması, biçimselleştirilmesi, öngörülebilir hale getirilmesidir ki bu dışarıdan istihdam edilen profesyonel yöneticilerle de gerçekleştirilebilir, aile içinden üyelerle de gerçekleştirilebilir.

### 5.12. Örgütlenme ve Nitelikli Personel

Aile işletmelerine, kendisini yöneten ailenin kültürünün hâkim olması, henüz kurumsallaşamamış veya profesyonelleşememiş aile işletmelerinde patronun tüm süreçlere çok fazla müdahil olması, aile bireylerinin işletmede çalışmaları nedeniyle hem aile bireyleri arasında hem de aile bireyleriyle çalışanlar arasında yaşanan sorunlar nedeniyle nitelikli personel, özellikle de yöneticiler, aile işletmelerinde çalışmaktan imtina etmektedirler. Bu da gerekli niteliklerdeki personelin istihdamının yapılamamasını ve dolayısıyla da yetersiz örgütlenmeyi beraberinde getirmektedir (Dökümbilek, 2010).

## SONUÇ

Hızla gelişen, internet teknolojileri sayesinde geliştikçe de küçülen iş dünyamızda rekabet de aynı ölçüde artmaktadır. Dünya ülkelerinin tümünde olduğu gibi ülkemizde de ekonominin bel kemiğini oluşturan aile işletmeleri, bu rekabetten en çok etkilenen işletmeler olmaktadır. Rekabetin yanı sıra aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon problemleri, onların ömürlerinin daha da kısa olmasına neden olmaktadır.

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.

Bu çalışmada ortaya konulan beş farklı aile işletme kümelenmesi dikkate alındığında, en çok aile işletmesinin bulunduğu küme olan A1 kümelenmesinde işletmelerin ortalama hayatı, diğer kümelenmelere nazaran daha kısa olmaktadır. Çünkü A1 hem ailevi problemlerin hem iş hem de finansal problemlerin en çok yaşandığı kümelenmedir. Yaşamına A1'de başlayan bir işletme, yönetim ve organizasyona dikkat ettiğinde, süreç içerisinde kurumsal şirketlerin bulunduğu A5 kümelenmesine kadar gelebilmektedir. Bu süreci de ancak işletmelerin %1'i başarıyla atlatabilmektedir. Bu süreçte karşılaşılan sorunlar çoğunlukla ölümcül olmakta ya işletmenin küçük kalmasına ya dağılıp birkaç küçük ve gelişme şansı olmayan, birbiriyle kavgalı işletmelere dönüşmesine veya kapanmasına neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunların çözümleri aslında ailenin de sorunlarının çözümü olmaktadır. Aile ile işletmenin birbirinden ayrılması, her birinin varlıklarını ayrı ayrı sürdürmeleri hem aile bireylerinin kendi aralarında sağlıklı bir ilişki geliştirebilmeleri hem de işletmenin gelişip serpilmesi, finansal hedeflerinin peşinden gitmesi açısından önem arz etmektedir. Ailenin geçimini sağlamak için kurulan işletme aileden ayrılıp, finansal hedeflerinin peşinden koştuğu takdirde daha kârlı hale gelip, ailenin geleceğini daha iyi güvenceye alabilecekken, kısır çekişmeler ve öngöründen

yoksunluk sebebiyle işletmeler, bu simbiyotik yaşama kurban verilmektedirler.

Bu sorunlardan, aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon süreçlerinde en çok karşılaşılanları ve en ölümcül olanları dikkatle incelendiğinde, aslında hepsinin hazırlanacak bir aile işletmesi anayasası sayesinde, iki kimliğin yani aile ve işletme kimliklerinin birbirlerinden ayrılması, her iki kimlikte de işleyişin nasıl olacağına, özellikle de işletmede işleyişin nasıl olacağına belirlenmesi büyük önem arz etmektedir. Aile İşletmesi anayasası, aile işletmesinin kurumsallaşmasında da en önemli araçlardan biri ve bu süreçte atılması gereken ilk, atılabilecek de en önemli adımdır.

Ancak oluşturulacak bir aile işletmesi anayasası ile işletmesin yönetim ve organizasyonu olması gerektiği şekilde gerçekleştirilebilir, sorunlar çözülebilir, birçok sorunun da oluşması engellenebilir. Ancak bu şekilde aile işletmesinin geleceği ve devamlılığının sağlanmasının yanı sıra işletme gerçek anlamda bir tüzel kişilik sağlayarak gelişebilir, büyüyebilir ve hedeflerini gerçekleştirebilir.

## KAYNAKÇA

- Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Akdemir, A. (2018). *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A. (2018b). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akingüç, F. (2004). Aile İşletmeleri. T. Koçel (Editör) *I. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı* (s. xiv-xv), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40.
- Aktaş, R. (2013). Yalın Üretim Ortamında Maliyet Yönetimi: Değer Akış Maliyetleme. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 57-85.
- Alpkan, L., Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 21-47.
- Aronoff, C.E. (1999). Family business survival: Understanding the statistics "only 30%." *Family Business Advisor*, 8(7), 1-6.

- 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*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Aslan, M., Ürü, F. O. (2020). Çevresel Dinamizmin ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Rolü Altında Tepe Yönetim Profiline ve Firma Yapısının Sezgiye Dayalı Stratejik Karar Almaya Etkilerinin İncelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, Yayın Bilgisi Bekleniyor
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara Sanayi Odası Yayınları, Yayın No: 56, Ankara
- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim - Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi* T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.467, Eskişehir
- Botha, F. (2020). Family Business Challenges; The 3 Issues Families Can't Ignore. *Forbes Dergisi*, Mart 2020, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/francoisbotha/2020/03/31/family-business-challenges-the-3-issues-families-cant-ignore/?sh=755b96fc3cf4>
- Cadden, D., Lueder, S. L. (2012). *Small Business Management in the 21st Century*. Saylor Foundation, Erişim Adresi: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/140>
- Chrisman, J., Chua, J. H., Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Cingöz, A. (2018). Örgüt Yapıları Açısından Yönetim. A. Akdemir (Ed.), *Örgütlerin Yönetimi: Kavramsal-Kuramsal, Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim* (s. 143-161), İstanbul: Beta Yayınları.
- Cox, D. (1987). Motives for private income transfers. *Journal of Political Economy*, 95, 508-45.
- Danes, S. M., Haberman, H. R., McTavish, D. (2005). *Gendered Discourse About Family Business*. *Family Relations*, 54, 116-130.
- Deloitte, <http://www.deloitte.com/ie/succession-planning>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

- Demir, B. (2015). *Üst Yönetimin Karakteristik Özelliklerinin Büyüme Stratejisine Etkisi: Üst Yönetimin Stratejik Karar Sürecinin Aracılık Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Develi, N. (2008). *Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eckrich, C. J., McClure, S. L. (2020). *Should Spouses Work in the Family Business?* Erişim Adresi: <https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/>
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta 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.
- Galbraith, J.R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28-36.
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-204.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287-297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ghobadian, A., Gallear, D. (1997). TQM and Organization Size. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(2), 121-163.
- Hall, D. J., Saias, M. A. (1980). Strategy follows structure! *Strategic Management Journal*, 1(2), 149-163.

- Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E., Westhead, P. (2010). Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, 28(5), 437–451.
- Inkson, J.H.K., Pugh, D.S., Hickson, D.J. (1970). Organization Context and Structure: An Abbreviated Replication. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 318-329.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Jaffe, D. T., Grubman, J. (2020). Why the Second Generation Can Make or Break Your Family Business. *Harvard Business Review*, Mayıs-2020, <https://hbr.org/2020/05/why-the-second-generation-can-make-or-break-your-family-business>
- Juran, J. M. (1974). *Quality Control Handbook* (3. baskı). New York, NY:McGraw-Hill
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
- Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, Mart-1971, <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., Wright, M. (2011). Strategic Entrepreneurship in Family Business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 285–306
- Martin, W. L., McKelvie, A., Lumpkin, G. T. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Bus Econ*, 47, 755–769. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9762-5>.
- McConaughy, D. L., Phillips, G. M. (1999). Founders versus decendents: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123–131.
- Mintzberg, H. (2015). *Örgütler ve Yapıları*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Müftüoğlu, M. T., Durukan T. (2004). *Girisimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi

- Niehm, L. S., Swinney, J. L. (2010). Guest Editors' Introduction to the Special Issue on Family Business. *Journal of Family and Economic Issues*, 31, 397-398.
- Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 93-110.
- Özgener S., (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 137-161.
- Papadakis, V.M., Lioukas, S., Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Process: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19, 115-147
- PatronlarDünyası (2005). *Şirketlerin ortalama ömrü 12 yıl*. Erişim Adresi: <https://www.patronlardunyasi.com/haber/Sirketlerin-ortalama-omru-12-yil/5030>
- Reyhanoğlu, M., Yıldırım, Ş. S. (2016). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. *İnsan ve Toplum bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 547-596.
- Ritzer, G. (2011). *Toplumun McDonaıldlaştırılması*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sonfield, M. C., Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, 17(3), 189-202
- Spence, L. J. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-174.
- Stanworth, M. K. J., Curran, J. (1976). Growth and the Small Firm: An Alternative View. *Journal of Management Studies*, 13(2), 95-111.
- Şimşek, M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (6.Baskı). Konya:Günay Ofset.
- Tanta, G., Latif, H., Uçkun, G. (2004). Aile Şirketlerinde Stratejik Planlama (Sakarya ili örneği) (ss. 549-587). Koçel, T. (Editör) *1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi AGMER yayınları.
- Thompson, J.D., MacMillan, I.C. (2010). Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. *Long Range Planning*, 43, 291-307.



- Ürü Sanı, F O., Wolff, R. A., Demir, B. (2016). Çevresel Determinizmin Stratejik Karar Alma Sürecindeki Rolü. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 1(1), 444-465.
- Ürü Sanı, F. O., Gözükara, E., Özyer Aksoy, Y., Aksoy, Y., Aslan, M. (2020). *Yapı-Strateji İlişkisi*. 1. Uluslararası Örgütlerin Yönetimi Kongresi, İstanbul.
- Van den Berghe, L. A. A., Carchon, S. (2003). Agency Relations within the Family Business System: an exploratory approach. *Corporate Governance*, 11(3), 171-179.
- Wait, A., Wright, J. (2017). *Family Ownership and the Decentralization of Decision Making*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3021431>
- Wally, S., Baum, J.R. (1994). Personal and Structural Determinants of The Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
- Westhead, P., Howorth, C. (2007). ‘Types’ of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5): 405–431.
- Yener, S. (2018). İktisadi Kuramlar ve Girişimcilik. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 13-38.
- Zody, Z., Sprengle, D., MacDermid, S., Schrank, H. (2006). Boundaries and the Functioning of Family and Business Systems. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(2), 185-206.

### **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 üniversitelerde yarı zamanlı öğretim üyesi olarak çeşitli dersler vermektedir.

Mustafa Aslan'ın uzman olduğu alanlar: Stratejik Yönetim, Stratejik Karar Alma, Stratejik Uygulamalar, Üretim Planlama, Toplam Kalite Yönetim, Yönetim Bilişim Sistemleri



## 2. BÖLÜM

# AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜT TASARIMI

Dr. Öğr. Üyesi Umut Hulusi İNAN

Esenyurt Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği

umutinan@umutinan.com

ORCID: 0000-0001-7316-1700

### GİRİŞ

Aile işletmelerinin pek çok ülke ekonomilerinde olduğu üzere, ülkemiz ekonomisinin gelişiminde de önemli bir yeri vardır. Ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık %96'sını aile işletmeleri teşekkül etmektedir. Bununla birlikte bu denli yüksek orana sahip olmalarına karşın ömürleri kurucularının çalışma süresi ile sınırlı olmaktadır. Bu sebeple aile işletmelerinin belirgin iki unsuru olan aile ve örgüt kültürüne yakından bakmak gerekir.

Yazında bulunan çalışmaların aile işletmesi kavramını değişik açılardan, tecrübelerden ve gözlemlerden hareketle ele aldıkları görülmektedir. Bunlardan hareketle geniş bir tanımda aile işletmeleri; Aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından, ekonomik geçimi sağlamak amacıyla kurulan, nesiller boyunca başarılı bir biçimde sürdürülebilirliği arzulanan, ailenin değer, inanç ve tutumlarının işletme amaçları üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin yer aldığı, işletmeler olarak tanımlanabilir (Erdirençelebi, 2012:8).

Öte yandan aile işletmeleri, ömürlerine ilişkin tüm dünyada benzerlikler göstermektedir. Aile işletmelerinin ortalama ömrü 20 yıl civarındadır ve bu da kurucunun ortalama aktif hizmet süresine eşittir (Pratt ve Davis, 1986:3). Amerika'da bu konuyla ilgili yapılan araştırmalar dikkat çekicidir. Bu çalışmalara göre ABD'deki aile işletmelerinin yaklaşık %30'u ikinci kuşağa kadar devam etmektedir. İlaveten, yaklaşık %15 civarının üçüncü kuşak

yönetimine geçtiğini ifade edilmektedir. İngiltere’de ikinci kuşağa intikal eden aile işletmesi oranı %24, üçüncü kuşağa devreden işletme oranı %14’tür (Kırım, 2007:5).

Aile işletmelerinin ömrü ile ilgili İngilizler; “Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabalıyor, üçüncü kuşak ise cenaze kaldırıyor” sözünü paylaşmaktadırlar (Alayoğlu, 2007:5). İngiliz ekonomist Alfred Marshall işletmelerin yaşam öykülerini; “Dede kurar, baba büyütür, oğul korur, torun sanat tarihi okur” şeklinde belirtmektedir (Müftüoğlu, 2007:262).

İşletmelerin kuruluşu ve gelişimi üzerinde kültürel farklılıkların rolü bilinmekle beraber, Ward, çalışmasında kurumların başarısızlıklarında pek çok sebebin var olduğunu belirtmektedir (Kurt, 2009:54). Şöyle ki: İşletmelerin kendi yaşam döngüleri içerisinde olgunlaşmaları, pazar ve teknolojik değişikliklerin ürün ve hizmetleri demode hale getirmesi, rekabetin artması, bazı işletme sahiplerinin geri çeviremeyecekleri teklifler alınca işletmelerini satmaları, bununla birlikte aile işletmelerine mahsus nesiller arası yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki husumetler, iş ve aile çatışması, kıskançlık, gurur, devir planlamasında yapılan yanlışlar vb. sebepler işletmelerin varlığını sona erdirmektedir. Bu sebeple bütün dünyada aile işletmelerinin devamlılıkları önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde örgütsel yapının kurumsallaşması farklı iki boyutu ile ele alınmalıdır. Birincisi işletmesin kurumsallaşması, ikincisi ise örgütsel değerlerle aile değerlerinin karşılıklı olarak etkileşimlerinin sağlanarak aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır. Bunun nedeni aile inançları ve değerleri işletmedeki faaliyetlerin yapılış biçimini, bireyler arası ilişkileri bir başka ifadeyle örgüt kültürünü ciddi boyutta etkilemektedir.

## 1. ÖRGÜT KAVRAMI

Koçel, örgütü; “iş ve iş” ile “iş ve insan” ve “insan ve insan” arasındaki düzenlemeler ve dengeler bütünü biçiminde ifade etmektedir (Kurt, 2009:5). Bu ifadeye göre örgüt sözcüğü iki farklı anlamda kullanılmaktadır: Birincisi iskelet, yapı veya binayı tarif ederken, ikincisi örgütlenmeyi diğer bir ifade ile yapının teşekkülü sürecini ifade etmektedir (Kurt, 2009:5). Bu tarafı ile örgütlenme, farklılaşan iç ve dış çevre şartlarına göre yapıyı değiştirmeyi hedeflemektedir. Örgüt ise belirtilen sürecin sonunda elde edilen biçimsel yapı olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2006: 278).

İlk örgüt araştırmacıları olan Taylor, Fayol, Urwick ve Gulick örgütleri, girdiyi çıktıya dönüştüren sistemler şeklinde tarif etmiş, bu dönüşüm

sürecinde kaynakların kullanım şekline ilişkin araştırmalar yapmışlardır. Taylor, bir işi yapmanın optimal tekniği ile ilgilenirken Fayol, örgüt içinde genel yönetim prensipleri oluşturmaya çalışmış, böylelikle her yerde geçerli olan evrensel örgüt yapısını tariflemeye çalışmış, Gulick ve Urwick de benzer şekilde örgüt içinde bulunması gereken koordinasyon yapısı ve denetim alanı üzerinde çalışmışlardır. Örgütlerin sosyal birer unsur olarak incelenmesi ise 1940'lı yılların bitimine doğru gerçekleşmiştir (Scott, 1992:73).

Sosyolojik bir varlık olan örgüt; belli amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının koordine edildiği bir yönetim fonksiyonu; amaç, birey ve teknoloji boyutlarının etkileşimde olduğu bir sistem; kendine özgü bir kişiliği ve kültürü olan; iş, pozisyon, çalışanları ve çalışanlar arasındaki yetki ve iletişim şeklini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003:147).

Philip Selznick “Örgüt Kuramının Temelleri” isimli çalışmasında örgütlerin belirli amaçları icra etmek üzere düzenlenmiş rasyonel yapılar olduğunu ortaya koymuştur. Buradan hareketle örgüt, fonksiyon ve sorumlulukların dağıtılması ile üzerinde uzlaşmış ve karara varılmış birtakım amaçların gerçekleşmesini rahat hale getirmek için personelin düzenlenmesidir. Bir başka ifade ile örgüt, iki veya daha çok kimsenin bilinçli bir şekilde eşgüdümlemiş icraat ve güçlerinden oluşan sistemdir (Selznick, 1948:27). Organizasyonlar da kendilerine ait bazı özellikler nedeniyle birer örgüt olarak kavramsal hale gelmektedir.

Bütün bu aktarılanlar doğrultusunda saptanan hedefe ulaşmak ve bir işi başarıya ulaştırmak için bir araya gelen ve her birinin öncesinde saptanmış rol ve sorumlulukları bulunan birey veya gruplar arasındaki ilişkileri ortaya koyan yapı örgüt olarak tarif edilmektedir (Budak vd., 2004: 323).

Organizasyonların örgüt kavramı ile belirtilen özellikleri aşağıda açıklanmaktadır:

1. Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve biçimsel yapı vasıtası ile koordine edilmesi,
2. Amacı gerçekleştirmek üzere düzenlenen aktiviteler ve bu aktivitelerin örgüt üyelerine görev şeklinde paylaşılması,
3. Amaçların saptanmasında ve hayata geçirilmesinde genel hedeflerle mümkün olduğunca beraber karar verme, kontrol, haberleşme, ödül ve ceza mekanizmalarının geliştirilmesi,
4. Örgüt üyelerinin örgüt amaçları ışığında güdü, davranış ve değerler geliştirmesi,

5. İfade edilen bu boyutlar arasında eşgüdümü sağlayacak bir örgüt düzeninin oluşturulması (Sabuncuoğlu vd., 2003:34).

İfade edilen özellikler değerlendirildiğinde, örgütlerin sosyal birer sistem olduğu ve söz konusu bu sosyal boyutun müşterek eylem üzerinde etkili olduğu saptanmaktadır. Müşterek eylemin, insanlar ve gruplar arası ilişki ve etkileşimlerden ortaya çıkıp, müşterek değerler dünyasından gelişerek sürdürülmesi örgütlerde ussal ve duygusal bir yapının varlığını da tarif etmektedir (Sabuncuoğlu vd.,2003:35). Başka bir deyişle toplumun alt bileşenlerinden biri olan örgütler, toplumun sosyal yapısından etkilenmektedir. Böylelikle örgüt mekanizması incelenirken, örgütün sosyal boyutunu ortaya koyan kültürü de incelemek isabetli olacaktır.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bir örgütteki işlerin yapılış şekline hakim olan değer ve inançlara, örgüt içinde kabul görmüş davranış kalıplarına tesir eden kültür, kurumun devamlılığında ciddi derecede etki eden önemli kaynaklarından (Yılmaz, 2019: 120). Ayrıca, örgüt kültürü de örgütte yer alan çalışanlardan etkilenmektedir. Bu etki aralarında akrabalık, kan ve duygu bağları olan aile işletmelerinde daha da kuvvetli olmaktadır.

Günümüzde globalleşme kavramı sebebiyle, yerel ve uluslararası mecrada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini iyileştirmek zorundadırlar. Rekabet gücünü iyileştirmek ise, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için rahatlıkla fedakarlıkta bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde müşterek bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en kompleks olan örgüte kadar tüm örgütlerde mevcut olan bu müşterek güç “kültür” dür.

Örgüt kültürü, en yalın bakış açısıyla, bir kurumda çalışanların inandıkları ve paylaştıkları müşterek değerleri tarif etmekte ve o kurumda işlerin idame ettirilmesinden çalışanlar arasındaki diyalogların düzenlenmesine, kurum performansının iyileştirilmesine değin çok geniş bir mecrada etkisini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü; örgütün genel işleyişinin ana belirleyicisidir (Yılmaz, 2019: 2 ). Kültür, kurumlarda öncelikle kurucunun değerlerinin bir yansıması olarak ortaya çıkmakta ve akabinde yönetici ve liderlerin rolü, iş görenlerin sahip oldukları değer ve inançlar, faaliyet gösterilen sektörün kendine özgü dinamikleri ile bütünleşerek o kuruma özgü bir hale gelmektedir.

Örgüt kültürü rekabet yoğun bir ortamda faaliyet gösteren tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Fakat aile işletmeleri yönünden

bu önem biraz daha fazladır. Aile işletmesi olmanın getirdiği değer, inanç, aile içi çıkar ve ilişkilerin işe aksetmesi, değişime açık olmayan kültür anlayışının mevcut olması, aile dışından çalışanlara daha az güven duyulmasına benzer işletme yönetiminde önemli etkisi olan dezavantajlı hususlar işletmenin devamlılığında engel teşkil etmektedir.

## 2.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları

Örgüt kültürünün oluşum aşamalarını Robbins (1986:442) dört kısma ayırmaktadır:

3.1.1. Örgüt kültürünün asıl şekli örgütün kurucusunun aklında şekillenmektedir. Bu esas görüş kurucunun geçmişi, eğitimi, deneyimi yine kendi kültüründen teşekkül etmektedir. Kurucu, seçimlerini yaparken ortaya koymayı arzu ettiği örgüt kültürü temel kriterini meydana getirir. Bu esnada bütün üyeler kendisi ile aynı düşüncüyü paylaşmayabilir fakat liderin diğer üyeleri etkileme gücü vardır.

3.1.2. İkinci adımda liderin yönlendirdiği davranışlar istenilen amaca ulaştığında, söz konusu davranışların bütün üyeler tarafından referans olarak benimsenmesi beklenir. Çünkü bu aşamada kabul edilebilir ve paylaşılabılır davranış biçimleri ortaya çıkmıştır.

3.1.3. Üçüncü adımda amaçlanan ve arzu edilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiği için üst yönetim söz konusu düşünce, değer ve davranış kalıplarının yeni katılan üyelerin sosyalleşme sürecinde, başka bir değişle örgüte uyum aşamasında kendilerine aktarılmasını uygun görmektedir. Böylece örgütün başarısına katkı sağlanacaktır.

3.1.4. Son adımda belirlenen inanç ve değerler böylece örgütün kültürü haline gelmiştir ve tüm üyelerin gayreti ile yaşatılmaya çalışılmaktadır.

## 2.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgütün kültürü, örgütün sahip olduğu değer sistemlerinden, bu değerleri güçlendiren, örgüt üyeleri arasında yayan ve bu sayede üyeleri birbirine kenetleyen semboller, hikayeler ve kahramanlardan oluşmaktadır (Erdem, 2001:37). Ayrıca tutumlar, değerler ve inançlar, örgüt kültürü unsurları arasında temel öğeleri oluşturmaktadır. Çünkü örgütteki kültürün oluşmasında bu unsurlar oldukça önemli bir göreve sahiptir (Levy vd., 2004:885). Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu üzere, örgüt kültürü unsurlarının tespitinde de değişik araştırmacılar değişik bakış açıları ortaya

koymuşlardır. Yazında yer alan söz konusu değişik yaklaşımlardan harmanlanan örgüt kültürü unsurları şöyle sıralanabilir:

### 2.2.1. İnançlar

İnanç, bir ferden herhangi bir olguya ait bilgisidir. Bu olgu; bir birey, bir grup, bir kurum, bir davranış veya bir olay olabilir. İnançlar tecrübe ya da gözlem neticesinde öğrenilmektedir bu nedenle geçmiş inanç ve tecrübelerden kaynaklanabilmesinin yanında, dış çevreden de kaynaklanabilmektedir. Ancak çevrenin desteklemediği bir bilgi inanca dönüşmeyebilir. Bir başka ifadeyle, çevrenin söz konusu olguya ilişkin görüşü kişinin bu olguya yönelik inancını etkilemektedir (Levy vd., 2004: 886). İnançlar örgüt içerisinde neye inanılması gerektiğini ortaya koyan değerlerdir. Başka bir deyişle bu öge, örgütün belli başlı konulara bakış açısını ortaya koymaktadır (Çırpan vd., 1998:225). Misal belirli bir çalışma neticesinde başarı sağlanacağı ve bu başarının takdir edileceğine dair müşterek inanç, çalışanları güdüleyecektir. (Bakan vd., 2004:42). Bir örgüt içindeki fertlerin belirli konulardaki inançları ne kadar çok benzeşirse, o örgütün kültürünün o denli güçlü olacağı söylenebilir. (Köse vd.,2001: 224).

### 2.2.2. Tutumlar

Tutum, bir nesne hakkında olumlu veya olumsuz bilgidir. Diğer bir deyişle, bir karar vermede öncesinde bireyin geri bildirimini düşünsel tarafıdır. Tutumlar da aynı inançlara benzer biçimde geçmiş tecrübelerle göre değişir. Fakat tutumun inançlardan ayrılan tarafı; tutumlar belirli bir biçimde davranışlarla desteklenerek somut bir şekil alırlar (Levy vd., 2004:888).

Tutumlar, değer yargıları ve inançların bir sonucu olarak eylemleri, düşünce ve duyguları kapsamaktadır. Başka bir tanımla, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş biçimleridir (Bakan vd., 2004:43).

### 2.2.3. Değerler

Değerler; kültürün görülmeyen içsel tarafını teşekkül etmekte ve örgütsel problemlerin giderilmesinde en uygun çözümü işaret etmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanlarının müşterek inandığı ve kabul ettiği temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir unsurudur (Güçlü, 2003: 151).

Değerler, örgütteki başarıyı tanımlayan ve normları geliştiren, böylece çalışanları değerlendirmede kullanılan inançlar, kavramlardır. Değerler, çalışanların davranışlarını kısıtlar ve şekil verir (Çırpan vd., 1998: 225). Bu nedenle değerler mevcut olanı değil olması gerekeni temsil eder. Başarı,



dürüstlük, saygınlık örgütsel değerlere örnek teşkil eder (Bakan vd., 2004: 37). Örgüte ait bu değerler çalışanların örgütle olan bağlarını, başarılarını ve yönetimin niteliğini yükseltir (Köse vd., 2001: 225).

#### **2.2.4. Semboller**

Örgütler gerçek yaşamın bir parçası olan sosyal sistemlerdir. Bu nedenle çalışanlar, kendi mazilerinden, benliklerinden ve değer sistemlerinden bir parçayı da örgüt ortamına getirmiş olurlar. Örgüte taşınan bu özellikler, örgüt içindeki olay ve kişileri değerlendirirken ve yorumlarken birer referans olarak kullanılırlar. Burada yöneticilerin ve tüm çalışanların ortak manalar yükleyebileceği ifade, vaka yahut kişileri seçip bunu örgütün sembolü / imgesi haline getirmeleri gerekmektedir. Semboller kültürün içsel yönünden kaynaklandığı için, her örgütte semboller birbirinden farklılıklar arz edebilir (Zahrly, 1989: 79). Bu yönden bakıldığında sembollerin etkili bir şekilde kullanılması, liderliğin mühim özelliklerinden birisidir (Köse vd., 2001:225). Çalışanların kıyafetleri, karşılıklı selamlaşma şekilleri örgütün sembolleri olarak kabul edilebilir (Çırpan vd., 1998: 226).

#### **2.2.5. Kahramanlar ve Liderler**

Liderler ve kahramanlar örgüt kültürünün temelini meydan getiren değer ve inançları bizzat yansıtmakta olan modellerdir (Bakan vd., 2004:43). Örgüt üyelerine rol modelliği yapan lider ve kahramanlar aynı zamanda çalışanları motive eder, performans standartlarını belirler ve böylece çalışanlarına örnek olurlar. Çalışanlarına örnek olan liderler, örgüt kültürünün gelişimine mühim derecede katkı sağlamaktadırlar. Kahramanlar ise, örgütün kültürünü bireysel nitelikleri ile somutlaştırarak rol modeli olarak katkıda bulunan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında kahramanlar, örgütün her kademesinden çıkabilirler (Bakan vd., 2004:44). Örgüt bünyesine kahraman, yeni bir hizmet veya ürün meydana getiren kişi, kreatif bir pazarlama mottosu bulan kişi yada müşteriye verilen değer bir sembolü olabilirler (Çırpan vd.,1998:226). Kahramanlar örgüt içinde müşterek hedefler doğrultusunda ortaya konan çalışma biçiminin, kabul gören davranışları sergileyerek müşterek değer ve inançların oluşumunda ve kültürel unsurların etkinliğinin sağlanmasında önemli fonksiyonları icra etmektedirler (Bakan vd., 2004:44).

### 2.2.6. Varsayımlar

Varsayım, “doğru kabul edilen yargı ve genellemeleri” ifade etmektedir. Bireylerin sahip olduğu varsayımlar, tüm davranışlarını, çevre ile olan ilişkilerini, kararlarını ve tercihlerini etkilemektedir (Bakan vd., 2004:45). Varsayımların değerler sisteminden temel farkı, varsayımların bir kültür biçimi içinde başka seçenekler ile karşılaştırılamayacak derecede doğal kabul edilmesidir. Diğer bir ifade ile, tartışmaya açık olmaksızın sorgusuzca kabul edilmeleridir. Bir örgüt kültürü ögesi olan varsayımların, örgüt üyeleri, insan ilişkileri, eylemleri ve çevre ile olan ilişki ve sorunları ile ilgili temel yorumlardır (Bakan vd., 2004:45).

### 2.2.7. Standartlar & Normlar

Normlar, belirlenmiş koşullar altında hangi davranışların benimseneceği veya hangi davranışların makul karşılanamayacağını belirten buna karşın yazılı olmayan kurallardır. Başka bir ifadeyle örgütün değerlerine göre, örgütçe meydana getirilen ve kabul edilen davranış kuralları ve kriterleridir (Bakan vd., 2004:50-51). Normlar, başka örgüt kültür unsurları olan kahramanlarla, törenlerle, öykülerle çalışanlar tarafından nesilden nesile aktarılır. Bu yönüyle bakıldığında normlar ve değerler benzerlik göstermekle beraber aralarında fark vardır. Değerler genel ve soyut nosyonlardan oluşurken, normlar belirgin ve yol gösteren, başka deyişle daha somut unsurlardır (Bakan vd., 2004:50-51).

### 2.2.8. Dil

Dil, örgüt kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan, var olan kültür hakkında bilgi içeren bir iletişim aracıdır. Böylelikle dil, kültürün süreklilik arz etmesine hizmet eder (Bakan vd., 2004:51).

Örgüt içinde kullanılan dil haberleşmeyi sağlaması bakımından da önemlidir. Söz konusu haberleşme formel olabileceği gibi informal de olabilir. Diğer bir deyişle, örgüt içindeki yazılı kayıt ve raporlar, muhasebe sistemi ve mali kayıtları örgütün formel dilini ifade ederken, çalışanların birbiri ile iletişimi sırasında kullandıkları kültüre özgü terim ve mimikler de örgütün informal dilini oluşturmaktadır. Örgütte daha önceden yer alanların ya da örgüte yeni katılanların söz konusu örgüt kültürünü benimseyip benimsemedikleri bu terim ve kelimeleri kullanıp kullanmamaları ile belirlenebilir (Çırpan vd., 1998:226).

### 2.2.9. Mitler ve Hikayeler

Örgütün geçmişi ile ilgili olayların kurgusal bir dille anlatılması neticesinde ortaya çıkan hikaye ve mitler örgüt kültürünün en mühim vasıtalarıdır. Başka bir ifadeyle hikaye ve mitler örgütün geçmişi ve bugünü arasında önemli bir köprüdür (Bakan vd., 2004:54).

Örgütün geçmişinde yer almış kurucu, yönetici ya da çalışanlar ile ilgili olarak anlatılan hikaye, mit ve efsaneler yeni üyelerin örgütsel değerleri öğrenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hikaye ve mitler, örgüt felsefesini yansıtan, örgüt üyelerinin bütünleşmelerini sağlayan, üyelere rehberlik eden ve örgütsel faaliyetlerin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesini sağlayan önemli bir kültür öğesidir.

### 2.2.10. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler, toplumsal yaşam için ne denli mühim ise, örgüt yaşamı için de o denli mühimdir. Çünkü örgütler de toplumun birer alt kümesidirler. Seremoniler özel olaylardır ve esas anlamları, belirli bir mesajı iletmek ve bu mesajın bir amaca hizmet etmesini sağlamaktır. Bu amaç; örgütün kültürel norm ve değerlerini hatırlamak ve sağlamlaştırmaktır. Seremonilerin birçoğu “tradiyonel etkinlikler” olarak belirtilen törenleri kapsamaktadır (Güçlü,2003:152). Törenler, örgütün değerlerini kutsayan ve güçlendiren eylemlerdir (Bakan vd., 2004:60). Örgütlerde altı tür tören olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2003:152) Statü Töreni, Ferdin statusündeki farklılaşmayı belirtmektedir. Misalen, emeklilik yemekleri bunun en bilinen örneklerindedir. Teşvik Törenleri, fertlerin çalışmalarına destek verilen törenlerdir. Satış ve pazarlama yarışlarında birinci olan ekibe ödül verilmesi de bunun örneklerindedir. Yenileme Töreni, örgütte değişime ve ilerlemeye verilen desteğin kutlandığı törenlerdir. Yeni bir eğitim ve araştırma merkezinin açılışının kutlanması örnek olabilir. Bütünleşme törenleri, örgütte çalışan tüm bireylerin tek bir bütün olma isteğini pekiştiren törenlerdir. Topluca verilen yemekler ya da gidilen piknikler bunların başkaca örneklerindedir.

Çatışmayı azaltan törenler, çalışanlar arasında ortaya çıkan problemleri çözümlenmeyi amaçlayan törenlerdir. Şikayetlerin dinlenmesi örnek olarak verilebilir. Derece indirme, davranışlarında örgütün değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan çalışanların cezalandırılmasını ifade etmektedir. Bu uygulama her örgütte yer almamaktadır ancak Japonya’da etik değerlere uymayan çalışanlara kurdele takılması bu törenlere örnek teşkil etmektedir.

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE AİLE ŞİRKETLERİ

Ailenin işletmelerinde örgüt kültürü; aileyi meydana getiren fertlerin düşünceleri ve duyguları ile aileye mahsus kültürün bir aksetmesinden oluşmaktadır. Bu vaziyet kurum içi diyalogların düzenlenmesi, iletişimin hızlanması ve verimli olması, kararların hızlı alınmasına uygun bir ortam hazırlanması gibi avantajlar da yaratmaktadır. Burada önem arz eden, aile ve işletme kültürü arasındaki dengeyi doğru tesis etmek, aile kültürüne ait hangi inançların ve değerlerin kurumda yaşatılması, hangilerinin iş akışlarına aktarılmaması gereğinin saptanıp buna uygun davranış modelleri geliştirmektir. Böylece aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci başlamış olacaktır.

1980'lerin başından bu yana araştırmacılar, aile işletmeleri üzerine sayısız çalışma yapmışlardır ve söz konusu çalışmaların sonunda aile işletmelerinin başarı sırrının çok köklü ve maziye uzanan bir nedene bağlı olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Aile işletmesi olan ve aile işletmesi olmayan işletmeler üzerindeki bu çalışmalar, aile işletmelerinin diğer işletmelere oranla daha başarılı ve daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur (Denison vd., 2004:61). Hofstede'nin (1980:123) örgüt kültürü olarak ifade ettiği bu başarı anahtarı, aile işletmelerinde çok daha baskın bir biçimde oluşmakta ve çalışanlarca yüksek bir arzu ile benimsenmektedir (Denison vd., 2004:63).

Aile işletmelerinin kültürleri zaman baskısı altındadır. Başka bir ifade ile çok kısa bir zamanda değiştirilmesi ya da geliştirilmesi mümkün değildir. Çünkü ailenin yüzyıllardan bu yana gelen inanç ve değerlerinin taklidi mümkün olmadığı gibi kısa bir zaman aralığında değişim esnekliği de bulunmamaktadır (Zahra vd., 2004:365).

Aile işletme kültürü, örgütsel sorunlara kabul edilebilir çözümler sunan birbiri ile tutarlı inanç ve değerlerin toplamıdır. Bu sebeple işletmenin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Aile işletmelerinin kültürleri diğer işletmeler tarafından taklit edilmesinin zorluğu sebebiyle de ayırt edici bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin kültürel kaynaklarını ifade edebilmekle birlikte tam olarak hangi kaynaktan ne kadar beslendiğini söylemek mümkün değildir. Bir başka ifadeyle, söz konusu dinamiklerin baskınlık derecesi her işletmede birbirinden farklıdır (Zahra vd.,2004:365).

Örgüt kültürü aile işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinde de stratejik bir kaynaktır. Örgüt kültürü işletmenin karakterini belirleyen ve dış çevre adaptasyonunu sağlayan değerler sistemidir. Söz konusu kültürün aile işletmelerindeki gelişiminde ise kurucunun değerleri, örgütün geçmiş

başarıları, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün rekabet koşulları ve ulusal kültürün izleri bulunmaktadır (Zahra vd., 2004:364).

Bu açıklamalar doğrultusunda aile işletmelerinde örgüt kültürünün farklı bir yeri olduğunu söylemekle birlikte kaynaklarının da belirtilmesinde fayda görülmektedir.

#### 4. ÖRGÜT TASARIMI

Örgütsel tasarımı yaklaşımının ana amaçlarından birisi olan tasarımlamalar vasıtasıyla çeşitli stratejiler geliştirmek, yapı ve strateji dilemması arasındaki ilişkinin önemini göstermektedir. Şayet örgüt primitif bir yapıya haiz ise, o zaman niş alanlara ve pazarlama stratejisine yoğunlaşmaktadır. Organik yapılar, yenilikçi dağılım stratejisini benimsemektedir. Mekanik yapılarda maliyet liderliği stratejisi geçerlidir. Ancak nihai olarak bölünmüş yapılar, holding benzeri çeşitlenmiş bir strateji oluşturma trendi ortaya koymaktadır (Miller, 1986:242).

Tasarımlamaya ilişkin etütlerde yapı ve strateji ilişkisi üzerine kapsamlı çalışmaları olan Miller (1996), stratejinin altyapısını da örgütsel tasarımılamasının meydana getirdiğini öne sürmektedir. Miller, örgütsel tasarımılamasının benzetiminin güçlüğü, soyut olarak türe yönelik ve deneysel olarak sınıflandırılmasına olanak verdiği, örgütler arasında farklılaşan bir nitelik olarak algılanabilmesinin yanında, karakteristiklerinin bu strateji oluşumunu harekete geçirdiğini ifade etmektedir.

Örgütsel tasarımılamasının örgütlere getirdiği sistematik ve bütünsel bakış açısıyla stratejik yönetim çalışmalarının da konularını kapsamaktadır (Fiss, 2007:1180). Örnekleme gerekirse, tasarımılama yaklaşımı örgütlerin şebeke arası yapılara özgü uygulamalarıyla bütün şekilde daha iyi anlaşılabilirdiğini öngörürken, stratejik yönetim bu tasarımısal öğeleri; çevre, yapı ve operasyonların tamamı olarak değerlendirmektedir.

Tasarımılamasının kalitesi, örgütsel öğelerin tek bir tema tarafından ilişkilendirilme ve uyumluluk derecesine bağlıdır (Miller, 1996:509). Üstün seviyeli ve yüksek kaliteli örgütsel tasarımılama; işbirliği ve yönlendirmelerin netliği, taklit edilme zorluğu, hız, aidiyet ve ekonomi gibi bileşenleri kapsamaktadır. Örnek vermek gerekirse işbirliği vasıtasıyla örgütün bir bileşeni, ötekini tamamlamakta, bu sayede iş görenler örgütlerde müşterek fikirlerini paylaşabilmektedir. Bunlara kaliteli yapılan bir örgütsel tasarımılama olanak sunmaktadır. Tasarımlamalar yönünden bazı özelliklerin altı çizilmiştir. Karşılıklı benzetme güçlüğü vardır. Nedeni tasarımılamaların birbiri içine geçmiş, sıkı sıkıya bağlanmış ve birbirini bütünlüleyici niteliğe

sahip olmalarının rakiplerce tarafından zor taklit edilmesidir. İfade edilen bu bağlılıktan ötürü tasarımlamalar arasındaki geçişler ve ortak kullandıkları girdiler de birbirlerinden ayrılmaktadır.

Örgütsel tasarımı yaklaşımı kapsamında örgüt, çevresel değişimlere tepki vermek yerine, bu öğeler arasındaki uyuma yoğunlaşmalıdır. Bakış açısına göre, tüm çevresel talebe karşı örgüt yapıları kolaylıkla değişmez, değişmesi doğru değildir. Şayet bir değişim söz konusu ise, bu örgütsel tasarımlamalar arasında planlanmış geçişler aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Bu tarz bir çalışma içine girilmesi, beraberinde belli türden örgütsel stratejilerin ortaya konulmasını da şart koşmaktadır. Hal böyle olunca tasarımı yaklaşımının, ortaya konan stratejiye göre örgütsel yapıyı dizayn ettiği ifade edilebilir. Bu bağlamda örgüt önce stratejiyi oluşturur, sonra bu stratejiye uygun biçimde yapısını tasarlar.

Örgütsel tasarımı ışığında stratejiler, soyut olarak ortaya konurken genel olarak tipolojiler üretir. Bu tipolojilerden hareketle deneysel bulgulara ulaşılmış olur ve bu bulgular da sınıflandırmalara dönüştürülür. Böylelikle ikisi arasında bir mukayese yapılabilir. Esasen bu tarz bir yaklaşım Thomas, Ketchen ve Snow'un (1993) çalışmalarında tümevarım ve tümdengelim bakış açılarıyla ortaya konmuştur.

Örgütsel tasarımı tezinden yola çıkarak örgütsel üretivite, örgütsel performansla ilişkilendirilmiştir. Kurumsal performansla yönelik tasarımı çalışmaları tümdengelimci ve tümevarımcı yaklaşımlar şeklinde iki kısma ayrılmaktadır.

Tümdengelimci yaklaşımlar, örgütleri başta tasarımılamaya mesnetli bir sıraya koymakta; akabinde teorilere dayalı bilgiler, öngörülerden edinilen verilerle sınımlanmaktadır. Stratejik seçim, çevre bilim ve bir seri organizasyonel türe dayanmakta olan çalışmaları tümdengelimci bakış açısı içinde değerlendirebiliriz.

Tümevarımcı yaklaşımlar ise, deneysel çalışmalardan yönelimli sektöre münhasır araştırmalar yapmaktadır. Bir anlamda tipoloji oluşumunu gerekli kılmaktadır. Belirli bir sektör bünyesindeki tasarımılama tanımına netlik kazandırmaktadır.

Açıklanan tümdengelimci ve tümevarımcı tasarımılama modellerinin örgütlerin üretivite veya efektiflikleriyle de direkt ilgili olduğu ifade edilebilir. Örnekeleyecek olursak, örgütsel etkililiğin izahında örgütün insan kaynakları modellemesi ve işgörene yönelik bazı prosesler önemli bir konumda yer almaktadır (Ostroff ve Schmitt, 1993: 1348-58).

Örgütsel tasarımlamaların başarılı bir şekilde içselleştirilmesi için örgütsel yaşam çevrimindeki konumunun da farklılaşabileceği unutulmamalıdır. Örnek olarak örgütün kuruluş, olgunluk, yetişkinlik ve gelişme dönemlerinden yeniliğin be şekilde işlendiğinin belirtilmesi; mekanik yapıda yeniliğin ne şekilde bir tasarımla gerçekleşmesi gerektiğini aydınlatılabilir. Bu sebeple çalışmanın maksadı yönünde ne tür yapısal değişken(ler)in örgütün yenilik yapmasıyla ilişkili olduğunun idraki için, yenilikle ilgili tanımların ve sınırlılıkların doğru biçimde betimlenmesi gerekmektedir.

Kaliteli bir tasarımlamanın kesinlikle umumi bir motif yönünde tüm tasarımlamanın karşılıklı ilişkilendirilerek geliştirilmesi şartı unutulmamalıdır.

Netice itibariyle yapılan deneye bağlı araştırmalar göstermektedir ki; geniş bir alanda yeni imkanlar peşinden ilerleyen örgütler, kısıtlı bir alanda eldeki imkanlarla hayatını idame ettiren örgütlere nazaran alanda varlıklarını daha uzun süre muhafaza edebilmektedirler. İlâveten belirsiz bir çevrede, geniş bir alanda yeni ve sahip olunan olanaklarla hareket edenlerle kısıtlı bir alanda yeni ve sahip olunan imkanlarla hareket eden örgütler, ancak yeniliğe yoğunlaştıkları zaman muvaffak olurlar. Tüm bu açıklamalar esasen mekanik örgütler için şu sonucu ortaya koyar: Kısıtlı ve istikrarlı bir çevrede hareket etmekte olan mekanik yapıya haiz örgütler inovasyon yaptıkça, tümevarımcı bir bakış açısı ile mekanik yapılarını muhafaza ederek verimliliklerini arttırabilirler.

## **5. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPININ TASARIMINDA GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Aile işletmelerini öteki işletme türlerinden farklı kılan bazı özellikler mevcuttur. Bu özellikler genel itibari ile kan ve duygu bağıyla bağlı bireylerin başka bir deyişle aile fertlerinin bir kurum şemsiyesinde birlikte çalışmasından ve aileyi muhafaza etmeye yönelik umumi tavırlarından ileri gelmektedir. Bu işletmeleri tanımlayıcı esas öğeler şunlardır:

Aile işletmeleri, işletme tipleri arasında en özgün olan modeldir. Aile işletmeye dışarıdan müdahalede bulunmazken, içeride hali hazırda işletmenin bir bileşeni olarak görevde bulunmaktadır. Bu sebeple aile ilişkileri; işletmenin stratejisine, yapısına, pozisyonuna ve böylelikle

başarısına etki etmektedir (Smyrinos vd., 1998:51). Bir başka ifadeyle, aile üyelerinin işletme kararlarındaki tesiri bütün işletmenin yapısına tesir edebilmektedir (Astrachan vd., 2002:48). Aile fertleri ne işletmeyi aileden ne de aileyi işletmeden ayrı düşünürler. Bu nedenle bir aile işletmesinin öyküsü beraberinde bir ailenin de öyküsüdür (Denison vd., 2004:64). Umumiyetle aileden asgari iki nesil işletmenin idaresinde çalışmaktadır. Baba, anne ve çocuk ortaklıkları, kardeş ve kuzen ortaklıkları ile devamlı olmayı başaran ortaklıkların içlerinde asgari iki kuşağı bulunduran aile işletmeleridir. Eşlerin ortaklığı ile tesis edilen aile işletmelerinde kuşak farkı bulunmamakla beraber bünyelerinde öteki özellikleri bulundurmaları sebebiyle aile işletmesi olarak kabul edilmektedirler (Karpuzoğlu, 2000:73).

Aile işletmesinin, tek başına aile lideri, lider ve eşi, lider ve çocukları veya lider ve kardeşleri şeklinde türleri bilinmektedir. Yahut aile üyelerinin farklı türlerinden de da oluşabilir (Fındıkcı, 2008:17). Buradan hareketle aile işletmeleri, aile ve işletme şeklinde iki temel unsurla açıklanabilmektedir (Stafford vd.; 1999:203). İşletmenin müteşebbisi beraberinde işletmenin de başındadır. Bu kişiler ortaya koydukları başarı nedeniyle ailenin de idarecisi olma kimliğini taşımaktadırlar (Karpuzoğlu, 2000:20).

Müteşebbisler, genellikle sağlıkları elverişliken idareyi başka birine devretmeye razı gelmezler. İşletme sahibi olduklarından genel müdür veya yönetim kurulu başkanlığının kendilerince idamesinin doğal ve lüzumlu olduğunu değerlendirirler (Kurt, 2009:57). Aile işletmeleri çoğunlukla aile fertleri tarafından tesis edildiğinden konservatif bir görünüme sahiptirler (Kurt, 2009:57). Bir başka ifadeyle, aile işletmeleri enerji, zaman ve parasal kaynaklarını evvela aileden sağlama eğilimindedirler. Bu nedenle girdi kaynak sağlama yönünden açık olmayan bir görünüm ortaya koymaktadırlar (Stafford vd.,1999:203). İşletmenin adı ve saygınlığı, aile fertlerinin adı ve saygınlığına bağlıdır. Bu demektir ki aile fertlerinin her birinin sosyal statüsü işletmenin adı ve saygınlığına tesir etmektedir (Stafford vd.,1999:203).

İşletmelerde yönetim ve organizasyonel yapı bilgi ve deneyim ile saptanırken, aileler nezdinde yönetim yaş, güç, hiyerarşik düzen ve bazen ölüm hali ile ortaya çıkmaktadır (Egan,1991:3). Aile fertlerinin işletmede statü ve güç kazanması eğitim seviyesi ve tecrübeden ziyade, aile bünyesindeki statü ve güç dengelerine bağlıdır (Poza vd., 2004:100). Başka bir ifadeyle, aile bağları idareden mesul kişi veya kişilerin atanmasında etkilidir (Yalçın, vd., 2004:73). İşletme politikası genellikle aile menfaatleri ile uyumludur. Ailenin sahip olduğu standartların aile işletmelerinin mühim bir bölümünde kullanılmakta olduğu görülmektedir. Genel olarak aile



mevcudiyetinin ve bütünlüğünün muhafazası niyeti ile tesis edilen aile işletmeleri, ailenin sahip olduğu değer ve inançlardan etkilenir. Başka yönüyle, ailenin inanç ve değerleri işletmedeki iş görme şekillerine, bireyler arası münasebetlere, işlerin icrası sırasında kullanılan tekniklere özetle örgüt kültürüne anlamlı ölçüde etki etmekte, aile ve işletme değerleri ile özdeşleşmektedir (Drucker; 1974:275). Aile fertlerinin yaşadığı doğum, hastalık, ölüm, evlilik ayrılık, gibi vakalar işletmeye tesir eder (Vago, 2004:76).

### **5.1. Ailenin Özverisi**

Ailenin işletmeye sunduğu özveri, hem kuruluş hem de gelişme aşamasında işletmeye önemli bir deste sunmaktadır. Aile bireyleri kâr paylarını en aza indirerek ve kişisel katkıları ile işletmeyi sürekli kılmaya çalışmaktadırlar. Çünkü aileni işletmeye duyduğu yasal sorumluluğunun ötesinde onursal sorumluluğu da mevcuttur. Ailenin saygınlığı ile işletmenin başarısı bütünleşmektedir. Olası bir kriz anında aile işletmeye sadece finansal destek vermekle kalmayıp, yönetsel olarak da destek vermektedir (Günver, 2002:165).

### **5.2. Çalışanların Sadakati ve Motivasyon**

Aile işletmelerinde sahip ile iş görenler arasındaki münasebet, profesyonel yönetici ile işgören arasındaki münasebetten daha samimidir. İşletme sahibi iş görenlere çoğunlukla adeta baba gibi davranmaktadır. Bundan dolayı iş görenler aile işletmelerinde kendilerini daha güvende hissederek çalıştıklarından yaratıcılıkları daha üstün olmakta, yeni fikirlere daha açık olup, daha yüksek risk alabilmektedirler (Kets DeVries, 1996:63). Aile işletmelerinde işe alım politikası öteki büyük işletmelere nazaran değişiklik göstermektedir. Uzun vadeli işe alım politikası aile işletmelerine mahsus niteliklerden kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra aile üyeleri ise işletmenin istikrarı ve başarısını ailenin istikrarı ve başarısı ile eşdeğerde düşündükleri için yüksek düzeyde güdülenmiş çalışanlardır (Erdil vd., 2004:69). Söz konusu güdülenme işletmeye devamlılık getirmektedir.

### **5.3. Aile Kültürü**

İşletmedeki hakim değerleri, tavır, davranış ve normlar saptanırken aile fertlerinin ifade ettiği değerler, gösterdikleri tavır ve davranışlar iş görenler açısından müşterek bir ülkü yaratmakta ve bu maksatla beraber iş görenlerin işletmeye aidiyetlerine imkan sağlamaktadır. Geçmişten gelen bu birliktelik

belirli bir zaman sonunda çalışanların inanç, değer, düşünce ve davranış biçimlerinde benzerlik yaratmaktadır. Bu nedenle iletişim kurmak ve var olan iletişimi geliştirmek daha kolay olmaktadır (Karpuzoğlu, 2000:24). Çünkü bireylerin kültür, değer, inanç ve yetiştirme şartları aynıdır. Aile içerisinde birbiri ile yakından ilgilenme, sıkıntı ve sorunların paylaşılması, destek olunması gibi aile içi temel değerler işletme içindeki bağların güçlenmesine önemli ölçüde etki etmektedir. Böylece aile kültürüne paralel olarak örgüt değerleri oluşmakta, söz konusu değerler ise örgüt kültürü oluşturulmasını desteklemekte ve kolaylaştırmaktadır (Erdil vd., 2004:69).

#### **5.4. Sosyal Statü**

Bir işletmenin iş dünyasında ve iştiğal ettiği sektörde muvaffak olup olamayacağı uzun dönemde ortaya konan unsurlar arasındadır. Aile işletmeleri ise bilinen bir işletme ve soy isim nedeniyle iş camiasında büyük üstünlük sağlamaktadırlar. Olumlu bir izlenim bırakan unvan, tedarikçiler, müşteriler, finans kurumları gibi önemli paydaşlarda da örtülü bir prestij ve güç algısı yaratmaktadır. Sosyal çevrede mevcut bu görünüm, piyasada güven algısını geliştirmekte, böylelikle aile işletmesini daha rekabet edebilir hale getirmektedir.

#### **5.5. Sermaye Yapısı**

Aile işletmeleri fon temin etmede ve kullanmada ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinden kolay bir biçimde yararlanmaktadırlar. Dolayısıyla işletmede finansal sıkıntı yaşandığında ve ya yeni bir yatırım için ek bir fon gerektiğinde aile üyeleri varlıklarından rahatlıkla vazgeçebilmekte ve işletmeye aktarabilmektedir. Çünkü ailenin soyadını taşıdığı düşünülen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve bu nedenle böyle bir durumda işletme için ne gerekiyorsa aile üyeleri yapmaya hazırdırlar (Karpuzoğlu, 2000:22). Söz konusu finansal avantaj aile işletmelerinde yatırım ve proje gibi önemli kararların hızlı bir biçimde alınmasını da beraberinde getirir. Aile işletmesi olmayanlara oranla daha hızlı karar alabilen aile işletmeleri bu durumun getirdiği esneklik avantajını da kullanabilir (Ural, 2004:9).

#### **5.6. Karar Alma ve Uzun Vadeli Planlama**

Aile işletmelerinde çalışanların önemli bir bölümü birbirini yakından tanıyan kişilerden oluştuğu için bu bireyler birbirlerine ve işletmeye güçlü bir bağlılık hissi duymaktadır. Söz konusu bağlılık hissi; ekip sinerjisini de

maksimum düzeye çıkarmaktadır (Kalkan, 2004:133). Böylece işletme içinde herhangi bir sorun meydana geldiğinde çalışanlar birbirlerine yardımcı olmakta, eksikliklerini tamamlamaktadır (Karpuzoğlu, 2000:23). Bunun yanı sıra aile olmanın bir avantajı olarak bireyler düşüncelerini daha özgürce ifade edebilmektedirler. Diğer bir deyişle işletmenin ve bireylerin hedefleri daha realistik bir biçimde tespit edilebilir ve organizasyonel amaçlar ile uyumlu hale getirilebilir (Kets de Vries, 1996:65). Bu durum işletme içinde bürokrasi yaratmadan teknik ve finansal konularda hızlıca karar alabilme fırsatı sağlamakta ve böylece geç alınmış kararlardan dolayı çıkabilecek sorunlar bertaraf edilmiş olmaktadır. Aile işletmelerinde temettü dağıtımından çok, ailenin sonraki kuşaklara bırakabileceği bir iş arzulanmaktadır. Bu nedenle aile üyeleri verdikleri kararların önemli bir bölümünü geleceğe yönelik yapıyı güçlendirmek üzerine kurgularlar. Diğer bir deyişle, aile işletmelerinde sermayenin önemli bir bölümüne sahip olmanın sağladığı avantaj ile yönetsel ve teknik alanlarda yeni yöntem ve süreçler icra etmek ya da yeni yatırım mecralarına yönelimle ilgili mühim konularda kararlar daha tez vakitte alınabilmektedir (Knight, 1974:76).

### **5.7. Yetki - İş Bölümü**

İşletme içinde iş tanımlamalarının olmaması ya da var olan görev tanımlarının icraata yansıtılmaması, sorumluluk ve yetkilerin net bir biçimde ifade edilmemiş olması güç ve rol münakaşalarına sebep vermektedir. Bu sorunun temel nedeni aile işletmelerinde otoritenin bir kişi ya da zümrenin tekelinde bulunmasından ileri gelmektedir. Oysa işletmenin gelişiminde ve devamlılığında yetkinin öteki yöneticilere transfer edilebilmesi önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde yaşanan diğer önemli bir sorun ise; aile fertlerinin görev paylaşımına gitmemesi veya mevcut olan iş bölümü kurallarına riayet etmemeleri, işletmede görev yapan ve aileden olmayan iş görenlerin kimin idaresinde bulduklarını bilmemeleridir. Bu durum çalışanların hızlı ve etkin karar verme güçlerini olumsuz etkilediği gibi güdülenmelerinde de azalma meydana getirmektedir.

### **5.8. Finansman**

Ailenin menkul, gayrimenkul ve nakdinin az olması ya da olmaması ve bu sebeple borçlanmak istememesi işletmesi finansal açıdan sıkıntıya sokabilir. Böyle bir durumda işletmenin büyüme hızı azalabilir ve işletme krizle karşı karşıya gelebilir (Karpuzoğlu, 2000:24).

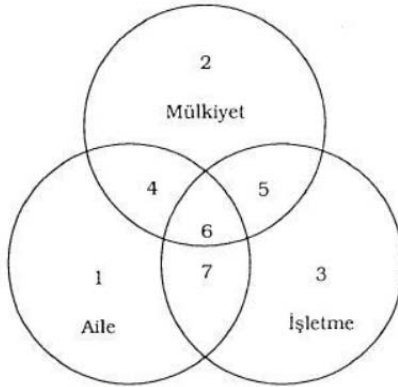
## 6. AİLE İŞLETMELERİ ÖRGÜTSEL SİSTEM MODELLERİ TASARIMI

Aile işletmelerinin bir sistem olarak incelenmesi 1960'lı ve 1970'li yıllarda bu konuda yapılan sınırlı sayıdaki çalışma ile başlamıştır. Aile işletmelerinde yaşanan akraba kayırma, nesil çatışması, yetki-iş bölümü gibi sorunlara değinilen bu çalışmalarda aile ve işletme olarak iki temel sistem ele alınmıştır. Tüm sistemler kendi kıymet, nizam ve geleneklerinden meydana gelmekte ve bu tarafları ile birbirinden farklılaşmaktadır. Her iki sistemde yer alan bireyler bu sistemlerin görev ve gereklerini yerine getirirken sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenler aile işletmelerine özgü tasarlanan “sistem” modellerinin araştırılmasını zorunlu kılmaktadır.

### 6.1. Aile İşletmeleri Üç Daire Modeli

Tagiuri ve Davis (1992:45) yaptıkları araştırmalar neticesinde aile işletmelerinde aile ve işten farklı bir sistem daha olduğunu ifade etmiş ve üç daire modelini ortaya koymuşlardır. Aile işletmelerini daha etkin ve başarılı olarak yönetebilmek için aile işletmeleri dinamiklerini anlamış olmak gerekmektedir. Diğer bir deyişle, aile işletmelerinde farklı üç insan grubu yer almaktadır: Aile üyeleri, hissedarlar ve iş görenler. Her bir grup insan farklı bir daire şeklinde gösterilecek olursa, aile işletmesi “üç daire modeli” olarak tanımlanmaktadır.

Şekil: 1. Daire Modeli



Aile işletmeleri üç daire modelinde sistemi birbirlerinden bağımsız ancak girift iş, aile ve mülkiyet kavramları ile tariflenmektedir. İlk daire aileyi, sonraki daire mülkiyeti ve sonuncu daire ise; işletmeyi betimlemektedir. Kesişen alanların her birinin farklı birer alan şeklinde kabul edilmesi durumunda ise; farklı yedi alan önümüze gelmektedir. Her bir alanın özellikleri ise şöyledir (Gersick vd., 1997:7):

1. Ailenin üyesidir ancak hissesi bulunmaz ve işletmede çalışmamaktadır.
2. Şirkette hissesi bulunmaktadır ancak ailenin bir üyesi değildir ve işletmede çalışmamaktadır.
3. İşletmede çalışmaktadır fakat hissesi yoktur ve aile üyesi değildir.
4. Ailenin bir üyesi ve hissedar olmakla birlikte başka bir işletmede çalışmaktadır.
5. Hissedardır ve işletmede çalışmaktadır ancak ailede bir üyesi yoktur.
6. Ailenin bir üyesi ve hissedardır aynı zamanda işletmenin de çalışanıdır
7. Ailenin üyesidir, işletmede çalışmaktadır ancak hissedar değildir.

Yukarıda tanımlanan model bütün aile işletmelerinde tüm alanlar mevcut olmasa da bir çok alan bulunduğu için dolayı geniş olarak kabul görmektedir. Model bünyesinde yer alan değişik alanlardaki bireyler, değişik çıkarları temsil ettiğinden istek ve beklentileri de farklı olmaktadır. Farklı beklenti ve istekler aile ve işletme içinde çatışmalara neden olacağından çatışma kaynaklarının doğru saptanabilmesi için üç daire modeli fayda yaratmaktadır (Gersick vd., 1997:8).

## **6.2. Aile İşletmelerinde Roller**

Aile işletmesinin teşekkülünde ana hedef; ailenin bir işletme ihdas etmesi ve iş yapmasıdır. Aile birliğinin konumlandığı bu yapıda tabii olarak aile fertleri bulunmaktadır (Fındıkçı, 2008:50). Bu durumda aile işletmelerinde aile ferdi olanların yüklendiği rol ve statüler ile aile üyesi olmayan üyelerin yüklendiği statü ve roller üzerinde durmakta yarar görülmektedir.

### **6.2.1. Ailenin Üyesi Olanların Yüklendikleri Statüler**

Aile üyelerinin yüklendikleri sorumluluk ve roller, fertlerin ailenin bir parçası olmalarından ötürü kazandıkları statülerinin icap ettiği davranışları

kapsamaktadır. Bu yönüyle aile fertlerinin yüklendiği statüleri müteşebbis, varis ve akrabalık durumu şeklinde tasniflemek doğru olacaktır.

#### **6.2.1.1. Girişimci (Müteşebbis) Statüsü**

Girişimci (kurucu); spesifik bir projeyi, müteşebbislik anlayışına uygun şekilde üretmek üzere göz önüne seren ve takdim eden kişidir. Müteşebbisler yalnızca yüklendikleri işlerle değil, ilaveten aldıkları riskler ve gönenç tesis etmede amaç edindikleri özel eylem ve yaklaşımlar ile de tarif edilebilirler (Wickham, 2001:7). Müteşebbis; riskle yüz yüze geleceği halde, fırsatları değerlendirip belirsizlik ortamında büyüme ve kâra erişme maksadıyla finansman oluşturabilmek adına gereken girdileri temin ederek yeni bir iş ve/veya işletme ihdas eden kişidir (Zimmerer vd., 1998:3).

#### **6.2.1.2. Varis (Mirasçı) Statüsü**

Varis, müteşebbisin yerini alarak gelecekte işletmenin idaresinde ve sürdürülmesinde görev alacak birey diye tariflenmektedir. Aile işletmelerinde varisin seçilmesi, işletmenin istikbalini, devamlılığını önemli derecede belirlediğinden ihtimam gösterilmesi şart bir konudur. Churchill ve Hatten, (1987:57) araştırmalarında; hayat çevrimi yaklaşımı ile aile işletmelerinde baba ve oğul arasındaki idarenin intikali sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda ilk aşama; kurucu idarecilerin işletmeyi yalnız olarak idare ettikleri aşamadır. Kurucu müteşebbis bu evrede işletmeye özgü bütün eylemlerden bizatihi mesuldür. İkinci aşama başka bir ifade ile eğitim ve gelişim aşamasıdır. Bu aşamada müteşebbis mahdumlarına işi öğretmeyi hedeflemekte ve bununla meşgul olmaktadır. Üçüncü aşama; baba ve çocukların işletmede birlikte çalıştıkları ve çocukların mühim derecede yetki ve sorumluluk üstlenerek işleri idare ettiği aşamadır. Dördüncü ve son aşama ise; müteşebbisin idareyi bütünüyle çocuklarına bırakarak, yetkiyi devir ettiği ve bütün sorumluluğu çocuklarına aktardığı evredir.

#### **6.2.1.3. Akrabalık Statüsü**

Aile işletmelerinde, işletmenin aileye tesir etmesi kadar, aile de işletmeye tesir etmektedir. Sonuç olarak aile etmeni; aileye ait değerler, arzular, inanç ve ihtiyaçlar şeklinde dinamik bir şekilde kendini ortaya koymaktadır. Bu nedenle aile içi münasebetler, işletmenin istikbalini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle bakıldığında akrabalık münasebetlerinin de işletmeye tesir etmesi olağandır.

## 6.2.2. Aileye Üye Olmayanların Yüklendikleri Statüler

Akrabalık illiyetine göre değil, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve tecrübeye dayanarak işletmeye dahil olan kişiler, işletmede çalışan, idareci ya da müşavir rollerini yüklenmektedir.

### 6.2.2.1. İşgören Statüsü

Farklılaşan iktisadi, siyasi ve sosyal şartların tesiri ile bir işletmenin çalışan gereksinimini ve bu gereksinime yanıt sağlayacak politikaları üretmesi gerekmektedir (Budak, 2008:75). Aile işletmelerinde işgücü kaynağının bir bölümü aile fertlerinden sağlanmakla beraber, aile dışından üyeler de işe alınabilmektedir. Aylık sabit bir ücret mukabili işletmeye fiziksel ya da fikri emeğini sunan, işletmenin çıkarlarını muhafaza eden ve bunları iyileştirmek için gayret gösteren bireylere iş gören denilmektedir (Cemalcılar vd., 1994:10).

Aile işletmesi olsun veya olmasın, iş gören ile tesis edilen dengeli bir diyalog hem vazifelerin rahatlıkla ve amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesini temin eder hem de iş görenin işletmeye ve aileye yakınlık hissederek güdülenmesine sebep olmaktadır.

### 6.2.2.2. Ortak Statüsü

İşletmenin öz sermayesinde pay sahibi olan aile fertleri haricindeki hissedarlar genel olarak aile işletmesinin var olan sermaye ile ortaya koymaya çalıştığı amaçlara erişmesinin imkansız olduğu yerde işletmeye nakit girişi sağlayarak sürece dahil olmaktadır. Farklılaşma, pazar payını yükseltme, yeni pazarlara dahil olma planları işletmenin sermaye gereksinimini arttırmaktadır. Bu gereksinimi tatmin etmek isteyen aile fertleri ortaklık yolunda ilerlemeyi yeğleyebilmektedirler. Ailenin bir ferdi olmayan hissedarlar ile aile fertlerinin işletmeye yaklaşımları birbirini bütünler vasıflara sahip olursa, aile işletmesi ziyadesiyle güçlenmekte; aksi taktirde ise; aile içindeki ve işletme içindeki münakaşalar su yüzüne çıkmaktadır.

### 6.2.2.3. Müşavir (Danışman) Statüsü

Aile işletmeleri birçok üstünlüğü barındırmaktadır. İlaveten birçok problemle de yüz yüzedirler. Aile işletmelerinin yaşamakta olduğu problemlerin bazıları, öteki işletmelerde yaşanmakta olan problemlerden ayrı olmamakla beraber, önemli bir bölümü “aile işletmesi” olmalarından ileri gelmektedir. Bu problemler sebebi ile ekseriyetle aile işletmelerinin

sürdürülebilirliği temin edilememekte ve hayatları nihayete ermektedir. Aile işletmelerinin danışmanlardan optimum biçimde faydalanabilmeleri için ilkin işletmenin hangi hususlarda eksiklikleri olduğuna ve hangi mecralarda bir uzmanın tavsiyelerine ihtiyaç duydukları konusunda karar sahibi olmalıdırlar (Davis, 1986:9).

## KAYNAKÇA

- Alayoğlu N. (2007). “Aile İşletmeleri Yol Ayrımında”, İgiad Bülten, Yıl: 5, Sayı: 13, Ekim, S.4-9.
- Astrachan, H. Joseph, Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrniotis. The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem, Family Business Review, Vol. 15, No.1, March 2002, Ss.45-58.
- Bakan, İsmail, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.
- Budak, Gülay ve Gönül Budak. İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2004.
- Budak, Gönül. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 1.Baskı, İzmir, 2008.
- Cemalcılar, İlhan, Doğan Bayar, İnal C. Aşkun, Şan Özalp. İşletmecilik Bilgisi, Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları, 4. Baskı, Eskişehir, 1994.
- Churchill, C. Neil, Kenet J. Hatten. Non-Market Based Transfers of The Wealth And Power : A Research Framework For Family Business, American Journal of Small Business, Vol.11, 1987, Ss. 51-63.
- Çırpan, Hüseyin. Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- Davis P. (1986). “Family Business: Perspectives on Change”, Agency Sales Magazine, June, Pp. 9–16.
- Denison, Daniel, Colleen Lief, John L. Ward. Culture İn Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, Family Business Review, Vol. Xvii, No.1, March 2004, Ss.61-70.
- Drucker, F. Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practice, Harpercollins Publishers, Second Edition, London 1974.



- Efil, İsmail. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Akademi Yayınları, Bursa, 2006.
- Egan, M. Pauline. Family Business: A Closer Look, Review of Business, Vol.13, Issue. 1-2, 1991, Ss.1-9.
- Erdem, Ferda. İşletme Kültürü, Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 2001.
- Erdil, Oya; Erşan Çiğirim, Şahin Gök. Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, Ss. 64-71.
- Erdirençelebi M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Fındıkçı, İlhami. Aile Şirketleri, Alya Yayınları, 3. Basım, İstanbul, 2008.
- Fiss, P.C. 2007. A Set-Theoretic Approach to Organizational Configurations. Academy of Management Review, 32(4): 1180-1198.
- Gersick, E. Kelin, John A. Davis, Hampton Mccollom, Ivan Lansberg. Generation to Generation: Life Cycles of Family Business, Harvard Business School Press, Boston, 1997.
- Güçlü, Nezahat. Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 6, 2003, Ss.147-159.
- Günver, Bahar. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 18 (17), 2002, Ss.164-177.
- Hofstede, G., 1980, Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values. Sage Publications, Newbury Park, Ca.
- Karpuzoğlu E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ketchen, D. J.; Thomas, J.B. Ve Snow, C.C. 1993. Organizational Configurations and Performance: a Comparison of Theoretical Approaches. Academy of Management Journal, 36(6): 1278-1313
- Kets De Vries, F.R. Manfred. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good And Bad News, Organizational Dynamics, Vol.21, No.3, 1996, Ss. 59-71.

- Kırım A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık: 293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.
- Knight, Arthur. Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtalds Experince, George Alex Irwin Ltd., London, 1974.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler; Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 2001, Cilt:7, Sayı:1, Ss.219-242.
- Kurt, Benan. Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü; Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Levy, E. Paul, Jane R. Williams. The Social Context of Performance Appraisal: A Review And Framework For The Future, Journal of Management, Vol.30, No.6, 2004, Ss. 881-995.
- Miller, D. 1986. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. Strategic Management Journal, 7(3): 223-238.
- Miller, D. 1996. Configurations Revisited. Strategic Management Journal, 17(7): 505-512.
- Müftüoğlu T. (2007). Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Kobi’ler, Genişletilmiş 6. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Ostroff, C. Ve Schmitt, N. 1993. Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency. Academy of Management Journal, 36 (6): 1345-1361.
- Poza, J. Ernesto, Susan Hanlon, Reiko Kishida. Does The Family Business Interaction Factor Represent A Resource Or Cost?, Family Business Review, Vol.17, No.2, June 2004, Ss. 99-118.
- Pratt J. H., Davis J. A. (1986). “Measurement and Evaluation of The Population of Familyowned And Home-Based Business”, Us Small Business Administration Report, No:9202-Aer-85, Washington, Dc Government Printing Office.
- Robbins, P. Stephen. Organizatonal Behaviour, Prentice Hall Publishing, New Jersey,1986.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
- Scott, W. Richard. Organization: Rational, Natural and Open Systems (3rd Edition), Prentice Hall, New Jersey, 1992.

- Selznick, Philip. Foundations of The Theory of Organization, American Sociological Review, Vol.13, No.1, Ss. 25-35.
- Smyrniös, Kosmas, George Tanewski, Claudio Romano, Development of A Measure of The Characteristics of Family Business, Family Business Review, Vol.X1, No.1, March 1998, Ss.49-60.
- Stafford, Kathryn, Karen A. Duncan, Sharon Dane, Mary Winter. A Research Model of Sustainable Family Businesses, Family Business Review, Vol. 12, No.3, September, 1999, Ss.197-208.
- Tagiurı, Renato, John A. Davis. On The Goals Of Successful Family Companies, Family Business Review, Vol.5, No.1, 1992, Ss.43-62.
- Ural, Aydın. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Vago, Marta. Integrated Change Management: Challenges For Family Business Clients and Consultants, Family Business Review, Vol.17, No. 1, March 2004, Ss.71-80.
- Wickham, A. Philip; Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation And Management, Prentice Hall, London, 2001.
- Yalçın, Azmi, Rıdvan Günel. Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, İstanbul Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, Ss.72-77.
- Yılmaz O. (2019). İnovatif Örgüt Kültürü, (Ed: Yılmaz, O.) İçinde: İnovasyon Yönetimi, (ss. 1-20), Gazi Yayınevi, Ankara.
- Yılmaz O. (2019). Liderlik ve Örgüt Kültürü. S Erat(ed) Liderlik ve Güncel Yaklaşımlar içinde (117-128), Kriter Yayınları. İstanbul.
- Zahra, A. Shaker, James C. Hayton, Carlo Salvata. Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis Of The Effect Of Organizational Culture, Entrepreneurship: Theory And Practice, Vol.28, Issue 4, 2004, Ss.363-381.
- Zimmarer, W. Thomas, Norman M. Scarborough. Essentials Of Entrepreneurship and Small Business Management, Prentice Hall Publishing, Second Edition, London,1998.

## **Dr. Umut H. İNAN**

İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1999 yılında lisans derecesi aldı. Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde 1999-2001 yılları arasında yüksek lisans eğitimi alırken aynı zamanda araştırma görevlisi olarak çalıştı. 2008 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde doktora çalışmasını tamamladı. Akademik çalışmalarına paralel olarak 1999 yılından itibaren 50'yi aşkın firmaya yönetim & organizasyon, kobi ve aile işletmeleri yönetimi, kalite yönetimi, yalın üretim, süreç yönetimi ve yönetim bilişim sistemleri alanlarında danışmanlık hizmetleri verdi. Kariyerinde bir dönem profesyonel yöneticilik de yapan Dr. İnan, akademik çalışmalarını sürdürmektedir. Bunların yanında yönetim danışmanı ve yönetim sistemleri baş denetçisi olan Umut H. İNAN'ın uzmanlık alanları arasında Yalın Üretim, Kobi ve Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma, Yönetim Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Yönetim Sistemleri sayılabilir. Kalite, insan kaynakları ve iş sağlığı ve güvenliği alanlarında uluslararası saygın dergilerde yayınları bulunan Dr. İNAN, Amerikan Kalite Derneği, Makine Mühendisleri Odası ve Yönetim Danışmanları Derneği üyesidir.

## 3. BÖLÜM

# AİLE İŞLETMELERİNDE ÜST YÖNETİMİN YAPILANMASI VE USTALIĞIN SAĞLANMASI

Dr. Şafak ÖZ AKTEPE

Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

safak.aktepe@gmail.com

ORCID: 0000-0003-4784-4270

### GİRİŞ

Hızla değişen dünyanın işletmeleri hızla çeşitlenen tehdit ve fırsatları yönetmek durumunda kalmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri çevrede alışlagelmiş olan ile sıra dışı olan eş zamanlı olarak etkilerini göstermektedir. İşletmeler hem alışlagelmiş olana hem de sıra dışı olana hazırlıklı olmak zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelerin keşfetmeye ve geliştirmeye yönelik stratejilerini eş zamanlı oluşturmalarını gerektirmektedir. Aynı anda keşfediciler ve geliştirici faaliyetleri gerçekleştirebilen işletmeler ustalığa (çift yönlülük) erişmekte, ustalıkla işleyebilmektedir. Ustalığa erişen işletmeler mevcut faaliyetlerinde verimliliğini arttırırken eş zamanlı olarak yenilikçi faaliyetlerde de bulunabilen işletmelerdir.

İşletmelerde ustalığın sağlanmasında işletmenin üst yönetim ekiplerinin stratejik alternatifleri değerlendirme, çatışma ve belirsizliği algılama ve yönetme yaklaşımlarının önemli etkileri vardır. Bu noktada gözler işletmenin yönünü belirlemekten, stratejilerini oluşturmaktan, kaynaklarını yönetmekten sorumlu olan üst yönetim ekiplerine çevrilmektedir.

Üst yönetim ekipleri işletmenin bugününe ve geleceğine yönelik kararları alma ve uygulama fonksiyonunu yerine getirirler. Yapılan

araştırmalar üst yönetim ekiplerinin demografik dokusunun (kompozisyonunun) işletmenin operasyonel performansını ve örgüt çıktılarını etkilemekte olduğunu göstermektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Ekip dokusunun heterojen ya da homojen olması işletme açısından çeşitli avantaj ve dezavantajları barındırmaktadır. Üst yönetim ekiplerinin dokusu işletmenin ustalaşması üzerinde de etki sahibidir.

Aile işletmelerinde de üst yönetim ekipleri stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasından sorumludur. Fakat, aile işletmelerinin kendine özgü özellikleri alternatifler arasında seçim yapılırken, strateji belirlenirken ve uygulanırken etkisini gösterebilmektedir. Örneğin, alanyazında aile işletmelerinin düşük risk alma eğilimlerinin kişisel faaliyetlerde bulunmalarına, dolayısıyla işletmenin ustalaşmasına engel oluşturduğu belirtilmektedir (Veider ve Matzler, 2016).

Bu çalışmada aile işletmelerinde ustalağın sağlanmasında üst yönetim ekibinin demografik ve bilişsel dokusunun önemine dikkat çekilmektedir. Bu doğrultuda, ilgili yazın incelenmiş; üst yönetim kavramı tanımlanmış, üst kademe yaklaşımı çerçevesinde aile işletmelerinde üst yönetimin dokusu ve örgütsel ustalık konuları ele alınmıştır.

## **1. ÜST YÖNETİM KAVRAMI VE ÜST YÖNETİM EKİP ÜYELERİ**

Günümüzün hızlı, esnek ve karmaşık iş dünyasında stratejik kararları vermek sadece en tepedeki üst yöneticinin inisiyatifine bırakılmamaktadır. Genellikle üst yönetim ekipleri bu sorumluluğu üstlenmektedir. İşletmenin bugününe ve geleceğine yön verecek olan stratejik kararları alma ve uygulama yetkisi işletmenin stratejik birimlerindedir. Stratejik birimlerin yönetiminden de lerin üst yönetimleri sorumludur.

Alana ilişkin yazın incelendiğinde üst yönetim ekiplerinin kimlerden oluştuğu konusundaki yaklaşımların çeşitliliği dikkati çekmektedir. Bazı çalışmalarda örgüt hiyerarşisinin en tepesinde yer alan yöneticilere işaret edilirken; bazılarında stratejik kararların alınması ve uygulanmasında aktif rolü olan daha fazla insana, üst yönetim ekiplerine işaret edildiği görülmektedir. Yazında yer alan özgün yaklaşımlara Tablo 1’de yer verilmektedir:

Tablo 1. Üst Yönetim Ekiplerine İlişkin Tanımlamalar

Üst Yönetim Ekibi Tanımı	Yer Aldığı Çalışma
- CEO ve ona doğrudan raporlama yapan tüm yöneticiler	Tushman ve Rosenkopf, 1996 Bocker, 1997
- CEO yardımcısı seviyesi ve üzerindeki tüm yöneticiler	Hambrick, Cho ve Chen, 1996
- CEO tarafından belirlenmiş, stratejik karar verme süreçlerine dahil olan tüm yöneticiler	Amason ve Sapienza, 1997 Knight vd. , 1999 West ve Anderson, 1996 West ve Schwenk, 1996
- Örgüt hiyerarşisinin en üst iki basamağında yer alan tüm yöneticiler	Carpenter ve Fredrickson, 2001 Carpenter, 2002
- İş birimlerinin yöneticileri de dahil olmak üzere tüm üst kademe yöneticiler	Kor, 2003
- En yüksek ödeme yapılan ilk beş yönetici	Betrand ve Schoar, 2003

### 1.1. Üst Kademe Yaklaşımı

Üst yönetim ekiplerinin yapısını inceleyen, günümüzde de geçerliliğini büyük ölçüde koruyan ilk kapsamlı yaklaşım Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen “Üst Kademe” yaklaşımıdır. 1960’larda yürütülmüş olan davranış çalışmalarının etkilerini barındıran üst kademe yaklaşımında işletme çıktılarının üst yönetim ekiplerinin bir yansıması olduğu kabul edilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu yaklaşımla beraber üst yönetim ekiplerini oluşturan üyelerin demografik özelliklerinin işletme çıktıları üzerindeki güçlü etkisi araştırılmaya başlanmıştır.

Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen “Upper Echelons” yani “Üst Kademe” yaklaşımı stratejik yönetim yazınında özel bir yere sahiptir. Söz konusu yaklaşım araştırmacıların “organizasyonlar neden davrandıkları şekilde davranmaktadırlar?” sorusuna yanıt arama çabalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Üst kademe yaklaşımının Cyert ve March’ın (1963) tarafından geliştirilmiş olan “dominant coalition” yani “baskın koalisyon” yaklaşımından etkilenmiş olduğu düşünülmektedir (Carpenter, Geletkanyez ve Sanders, 2004). Baskın koalisyon örgüt içerisindeki güçlü üyelerden oluşan yapının tüm örgütün gündemini (yapılması planlanan işler, kaynakların dağıtımı gibi) etkilemesini ifade etmektedir (Cyert ve March, 1963). Baskın koalisyonun üyeleri örgüt içinde güç sahibi oldukları için onların tercih, karar ve aksiyonları örgüt çıktılarını etkilemektedir (Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005).

Hambrick ve Mason çalışmalarının sonuçlarını 1984 yılında yayımlanan “Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers” adlı kitapta toplamıştır. Söz konusu kitap üst kademe yaklaşımını konu alan ilk kapsamlı kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu yayın ile, Hambrick ve Mason, örgütlerin üst yönetim ekiplerinin bir yansıması olduğu düşüncesini ileri sürmüştür.

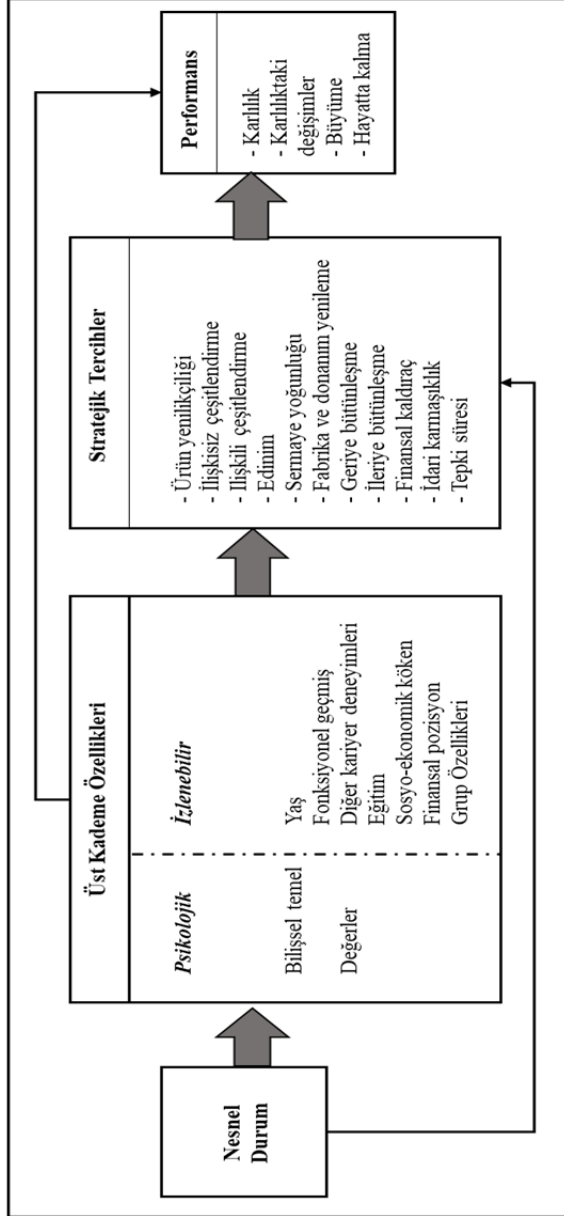
Bu yaklaşıma göre üst kademe yöneticiler işletme çıktıları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Üst kademe yöneticilerin biliş, değer ve algıları stratejik seçimlerini, kararlarını, dolayısıyla işletmenin performans çıktılarını belirlemektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Fakat biliş, değer ve algılar soyut kavramlardır ve izlenmeleri çeşitli güçlükleri (gözlenememe, ölçülemezlik gibi) barındırmaktadır. Bir taraftan da üst yönetim ekibi üyelerinin yaş, fonksiyonel geçmiş, formel eğitim geçmişi, diğer deneyimleri, finansal durumları gibi demografik özellikleri ile yönetim bilgisi, değer ve algıları arasında ilişki bulunduğu kabul edilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu nedenle üst kademe yaklaşımı yöneticilerin izlenebilir demografik özelliklerini, izlenmesi daha güç olan özelliklerin etkin göstergeleri olarak kabul etmektedir (Carpenter, Geletkanyez ve Sanders, 2004). Bu durum araştırmacıların çabasını izlenemeyen yönetici özelliklerinin verimli göstergeleri olarak fonksiyon gösteren izlenebilir demografik özellikleri araştırmaya yönlendirmiştir. Böylece izlenebilir özelliklerden yola çıkılarak örgüt çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan üst yönetim ekibi üyelerinin tutum ve davranışlarını en azından belirli bir ölçüde tahmin etmek söz konusu olabilecektir. Çünkü üst yönetim ekibi üyelerinin demografik özellikleri ile yönetim bilgisi, değer ve algıları arasında etkileşimin bulunduğu kabul edilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984).

Üst yönetim üyelerinin demografik özellikleri öncelikle örgütün içinde ve dışında gelişen durumları nasıl anlamlandırdıklarını; ardından da stratejik alternatifleri ne şekilde formüle ettiklerini etkilemektedir. Söz konusu özellikler işletmenin risk alma tercihini, yönetsel karmaşıklığını, strateji tercihini, kârlılığını, büyümesini, tahmin etmede kullanılabilirliktedir (Hambrick ve Mason, 1984). Üst yöneticilerin özellikleri ile alınan kararlar ve işletme çıktıları arasındaki ilişkiler Hambrick ve Mason (1984) tarafından Şekil 1’de gösterildiği gibi modellenmiştir.

Üst kademe yaklaşımının iki ana varsayımı bulunmaktadır: (1) Yöneticiler karşılaştıkları stratejik durumlara ilişkin kişiselleşmiş yorumlarını temel alarak harekete geçmektedir ve (2) Karşılaşılan durumu



anlamlandırmak üzere yapılan bu kişiselleşmiş yorumlar yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişisel özelliklerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır (Hambrick, 2007). Bu varsayımlar üst yönetim ekiplerinin üyelerine işletme ve faaliyette bulunduğu çevre arasında ara yüz olma fonksiyonunu yüklemektedir. Üst yönetim ekibinin üyeleri olan yöneticiler içinde buldukları durumları kendi öznel lensleri ile algılamakta



Şekil 1. Üst Kademe Yaklaşımı (Hambrick ve Mason, 1984)

ve anlamlandırmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Yöneticilerin karar süreçlerini zorlayan aşırı bilgi yükü, belirsiz ipuçları, çatışan hedefler, uyarılara ilişkin algı gibi unsurların etkisi yöneticinin biliş ve değerleri ile filtrelenmektedir (Carpenter vd., 2004). Bu durum da işletme açısından stratejik olan durumların her bir üst yönetim ekibi üyesi tarafından kendine özgü biçimlerde anlamlandırılmasını beraberinde getirmektedir. Çünkü her bir yönetici sahip olduğu deneyimleri, değerleri, kişilik ve bireye özgü diğer özellikleri bakımından diğerlerinden farklılık göstermektedir. Bu da her bir yöneticinin farklı donanım setlerine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Her bir karar verici yönetsel bir durumu değerlendirirken kendi sahip olduğu donanım setlerinden faydalanır (March ve Simon, 1958). Örneğin karar vericilerin gelecekte yaşanabilecek olaylara ilişkin bilgi ve varsayımları, alternatiflere ve de alternatiflerin ortaya çıkartabileceği sonuçlara ilişkin bilgisi söz konusu setlerin bazı unsurları arasında yer almaktadır. Karar vericilerin birey olarak sahip oldukları bu setler aynı zamanda yöneticilerin bilişsel temelini yansıtır (Hambrick ve Mason, 1984). Yöneticilerin bilişsel özellikleri işletmenin performansı ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi bakımından oldukça önemlidir. Çünkü üst kademe yöneticiler örgütlerin stratejik tercihlerini şekillendiren güçlü aktörlerdir. Bu nedenle stratejiyi belirleyenleri anlamak önemlidir (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Konuya işletme açısından bakıldığında; işletmenin geçmiş dönem stratejileri, performansı ve çevresinin özellikleri de üst yönetim ekibinin özgün özellikleri üzerinde etki sahibidir.

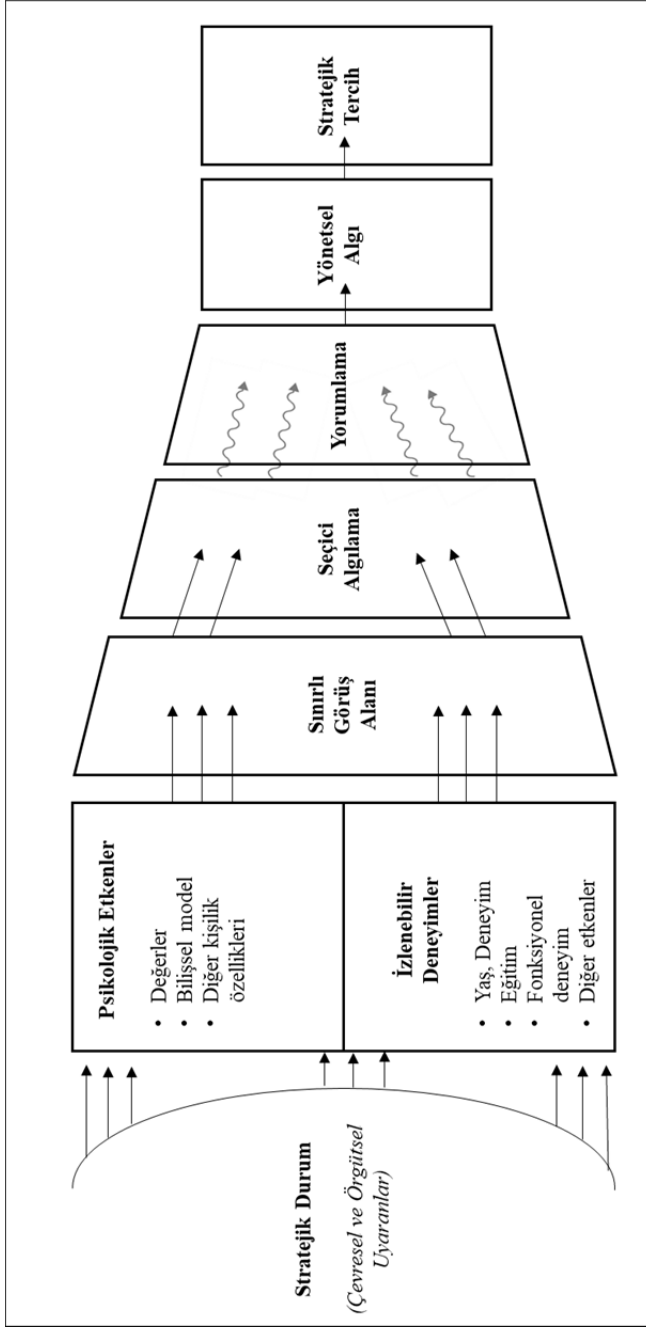
## **1.2. Sınırlı Rasyonellik ve Stratejik Tercih**

Üst kademe yaklaşımı temelini sınırlı rasyonellik yaklaşımından almaktadır. Sınırlı rasyonellik karmaşık ve belirsiz durumların objektif olarak “bilinemez” (knowable) fakat daha ziyade “yorumlanabilir” (interpretable) olduğu fikrini ileri sürmektedir (Simon, 1947). Çünkü bireyler alternatifler arasından seçim yaparken sadece hedeflerine ya da dış çevrenin özelliklerine göre hareket edemezler. Seçimleri aynı zamanda karar vericilerin bildikleri ya da bilmedikleri; bildiklerini ihtiyaç duydukları zaman geri çağırabilme konusundaki becerileri ya da beceriksizlikleri; belirsizlikle baş edebilmeleri ya da edememeleri, sahip oldukları birbiri ile çatışan isteklerini yönetebilmeleri gibi bireye özgü özelliklerin etkisi altında gerçekleşmektedir (Simon, 2000).

Üst yönetim ekiplerini çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul edilen görüş üst düzey yöneticilerin genellikle dikkatlerini verebileceklerinden ya da layıkıyla işleyebileceklerinden fazla uyarılarla karşı karşıya kaldıkları yönündedir (Şekil 2) (Kotter, 1982; Mintzberg, 1973). Bu araştırmacılar yöneticilerin sınırlı düzeyde rasyonel olabildiklerini; her ne kadar kararlarının etraflıca düşünülerek verilmiş olması konusunda çaba gösterebilirler de bu ideale tam olarak ulaşamadıklarını belirtmektedir (Bkz. Cyert ve March, 1963; Simon, 1947).

İş talepleri arttıkça üst yönetimin karşı karşıya kaldığı uyarılar artmakta, stratejik kararlar oluşturulurken bu uyarıların ancak küçük bir bölümü yönetici tarafından bilişsel olarak işlenebilmektedir. Çünkü artan iş talepleri, karar verilmesi gereken konu hacmindeki artışı beraberinde getirmektedir. Karar verilecek konuların fazlalaşması yöneticilerin sahip oldukları bilgi, bilgiyi işletmekte kullanılacak bilişsel araçlar, zaman, enerji gibi kaynakları yetersiz kılmaktadır (Eisenhardt, 1989). Bu durum yüksek performans baskısı altında karar verilmesine neden olmaktadır. Bu koşullar altında yöneticiler tamamen rasyonel kararlar verememektedirler.

Yüksek iş talepleri ile karşı karşıya kalan yöneticiler kaynaklarını idareli kullanmaya yönelmektedir. Stratejik karar verme sürecinin unsurları olan bilgiye erişim, bilginin yorumlanması, alternatiflerin oluşturulması ve aralarından seçim yapılması gibi aşamalarda da yöneticiler kaynak kullanımında (bilişsel araçlar, zaman gibi) tasarrufa yönelmekte, geçmiş deneyimlerine güvenerek hareket etmektedir (Cyert ve March, 1963; Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005). Çünkü daha önceden sonuç vermiş çözümleri tekrarlamak stratejik kararlar verecek olan yöneticilere kendi biliş şemaları ile uyumlu, tanıdık ve konforlu bir alan sunmaktadır (Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005; Mischel, 1977).



Şekil 2. Sınırlı Rasyonellik Etkisinde Stratejik Tercih  
(Hambrick ve Mason, 1984)

Bu durumda baskı altında alınan kararlar üst yöneticilerin geçmişlerini, fonksiyonel geçmişlerini, formel eğitim geçmişlerini (Wiersema ve Bantel, 1992), yaş-deneyimlerini (Finkelstein ve Hambrick, 1990) ve psikolojik yapılarını yansıtmaktadır.

Yüksek iş talepleri ile karşı karşıya olmayan yöneticiler için durum daha farklı olmaktadır. Yönetilebilir boyuttaki talepleri karşılayabilmek için yönetilebilir boyuttaki bilginin işlenmesi yeterli olmakta; yöneticiler sahip oldukları bireysel kaynaklarını kullanmakta tasarrufa gitmek zorunda kalmamaktadır. Örneğin, yöneticiler karar almadan önce araştırma yapmak, bilgi toplamak ve yeni alternatifler oluşturmak için daha fazla zaman ayırabilmektedir. Bu durum karşılaşılan stratejik durumlar karşısında daha kapsamlı çözüm alternatifleri üretilmesini desteklemektedir (Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005). Bu şartlar altında alınan kararlar yöneticilerin bireysel özelliklerinden ziyade ağırlıklı olarak çevresel etmenlerin özelliklerini yansıtmaktadır (Mischel, 1977).

Çevresel uyarıların belirsizlik derecesi de yöneticilerin bireysel özelliklerinin kararlarında ne derecede etkili olacağı konusunda belirleyici olmaktadır. Örneğin, uyarıların düşük düzeyde belirsizlik taşıdığı durumlarda karar verebilmek için daha az bilgiye ihtiyaç duyulacağı için bireysel özelliklerin (fonksiyonel geçmiş, deneyim, formel eğitim geçmişi gibi) etkisinin daha düşük düzeylerde olacağı öngörülmektedir (Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005).

Bireysel yönetici özelliklerinin karar süreçleri üzerindeki katkısının büyüklüğünü etkileyecek diğer bir unsur ise yöneticinin örgütteki takdir yetkisidir. Nitelikli profesyonel yöneticilerden oluşan yönetim ekiplerinin bağımsız karar verebilme derecesi bir işletmedeki yönetsel takdir yetkisini tanımlamaktadır. İşletmedeki yönetsel takdir yetkisi yüksek derecedeysse yöneticilerin deneyim, fonksiyonel geçmiş gibi bireysel özelliklerinin davranışlarına daha fazla yansıtacağı ifade edilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Eğer işletmede yönetsel takdir yetkisi düşük düzeylerdeysse, yöneticilerin bireysel özelliklerinin yönetici davranışlarına yansımalarının da düşük düzeylerde olması beklenmektedir.

### **1.3. Üst Yönetim Ekibinin Demografik Dokusu**

Üst yönetim ekipleri işletmenin çevresini analiz edebilme (Garg, Walters ve Priem, 2003), örgüte rekabet üstünlüğü kazandıracak becerileri geliştirebilme (Rosenblum, 2000), temel yetkinliklere odaklanabilme (Bigley

ve Wiersema, 2002) ve örgütsel öğrenmeye fırsat yaratabilme (Vera ve Crossan, 2004) gibi becerileri ile işletme performansını etkilemektedir.

Üst Kademe yaklaşımında üst yönetim ekip üyelerinin bilişsel temelleri ile demografik özellikleri arasında bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Demografik özellikler bilişsel temelleri etkileyerek yöneticilerin algı, değerlendirme, karar ve davranışlarına tesir etmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Finkelstein, Hambrick ve Cannella (2009) yönetici davranışlarının stratejik durumun kendisinden ziyade yöneticinin özelliklerinden etkilendiğini ifade etmektedir. Üst yöneticilerin bilişsel temelleri sahip oldukları demografik özellikleri ile ilişkilidir (Yalçın ve Aydemir, 2019). Dolayısıyla işletme çıktılarının oluşmasında etkili olan algılama, yorumlama, çıkarsama, alternatif geliştirme ve davranışta bulunma süreçleri de yöneticilerin kişisel özelliklerinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak; demografik verilerin üst yönetim ekiplerine ilişkin çalışmalarda kullanılmasındaki gaye üst yöneticilerin işletme çıktılarını etkileyen düşünce ve davranışlarına neden olan sebeplerin açığa çıkartılmasıdır (Hambrick, Cho ve Chen, 1996; Yalçın ve Aydemir, 2019; Zajac ve Westphal, 1996). Yaş, formel eğitim geçmişi, iş geçmişi ve görev süresi demografik özelliklerinin üyelerin bilişsel süreçleri üzerinde etki sahibi olduğu belirtilmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1996). Söz konusu demografik özelliklere tek tek değinecek olursak:

- i. *Yaş*: Üst yönetim ekibi üyelerinin yaşları ile risk alma eğilimleri arasında etkileşimin olduğu pek çok çalışmada belirtilmektedir. Örneğin, Hambrick ve Mason (1984) üst kademe yaklaşımında artan yaş ile beraber yöneticilerin risk almaktan kaçındıklarını, mevcut duruma bağlandıklarını, bilgiyi entegre etme becerilerinin aşındığını ve fiziksel dayanıklılıklarının azaldığını belirtmektedir. Risk almaktan kaçınmak işletmenin hangi stratejileri seçeceği ve strateji değiştirebilme esnekliği konusunda da etkili olmaktadır. Wiersama (1992) genç yaşlardaki yöneticilerin işletme stratejisini değiştirme konusunda yaş almış yöneticilere kıyasla daha esnek olduklarını belirtmektedir. Gerekli olduğu halde risk alamamak değişime açık olmanın ve yenilikçiliğin gerekli olduğu bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için tehdit oluşturmaktadır (Dursun ve Köseoğlu, 2016).
- ii. *Formel eğitim geçmişi*: Üst yönetim ekip üyelerinin eğitim geçmişlerinin örgütteki yenilikçilik düzeyi üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Thomas, Litschert ve Ramaswamy, 2001) . Üyelerin eğitim düzeyi arttıkça, yenilikçi bakış açısının da artması

beklenmektedir. Üst yönetim ekibinin formel eğitim geçmişi bakımından heterojen dokuda olması ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu bilinmektedir (Bantel ve Susan, 1989).

iii. *Görevde bulunma süresi*: Üst yönetim ekibi üyelerinin işletmede görev aldıkları süre ile karar süreçleri arasında ilişkiye odaklanan pek çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda uzun süredir aynı görevde bulunan üye ile göreve yakın zamanlarda atanan üye arasında değişiklik yapmaya yatkınlık açısından farklılıklar olduğu belirtilmektedir. Görevine yakın zamanda atanan üyelerin değişiklik yapma konusunda daha yüksek yatkınlığa sahip olduğu ifade edilmektedir (Gabarro, 1987). Uzun süredir aynı görevde olan üyelerde ise mevcut stratejinin devamı konusunda ısrarcılık ve değişim eksikliği görülebilmektedir (Dursun ve Köseoğlu, 2016; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Wiersema ve Bantel, 1992). Dolayısıyla uzun zaman görev başında olan üyelerin varlığı, benzer yaklaşımların ve stratejilerin devam etmesine neden olarak ihtiyaç duyulan çözümlerin zamanında oluşturulmasını güçleştirebilmektedir. Ayrıca üst yöneticilerin görev süreleri sahip oldukları bilgi ve göreceli güçlerini etkilemektedir. Bir üst yönetici görevine ilk başladığında daha kısıtlı bir güce sahip olmakta ve stratejik tercihleri ağırlıklı olarak diğer yöneticilerin etkisi altında oluşmaktadır (Bach ve Lee, 2018). Bu da seçim yaparken dışarıdan gelecek görüşleri dikkate almayı beraberinde getirdiği için yüksek kalitede karar verebilmeyi desteklemektedir. Literatürde genel kabul üst yönetim üyelerinin görevde bulunma süresi ile işletme performansı, büyümesi arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönündedir. Çünkü görevde bulunma süresi arttıkça yöneticinin gücü, takdir yetkisi ve kibiri de artmaktadır (Bach ve Lee, 2018). Ayrıca üst yönetim ekibi üyelerinin görevde kalma süreleri ile yenilikçilik ve adaptif değişim arasında negatif ilişki olduğu bilinmektedir (Hambrick, Cho ve Chen, 1996).

iv. *İş geçmişi*: Üst yönetim ekip üyelerinin iş geçmişleri, daha önce karşılaştıkları tehdit ve fırsatlara verdikleri tepkiler, bugünün tehdit ve fırsatları ile karşılaştıklarında verecekleri tepkileri etkileyecektir. Ayrıca üst yönetim ekibinin iş geçmişi bakımından heterojen dokuda olması ile yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu da raporlanmaktadır (Bantel ve Susan, 1989).

Alanyazında üst yönetim ekiplerinin dokusu heterojen ve homojen olma derecelerine göre incelenmektedir.

### 1.3.1. Heterojen ve Homojen Demografik Doku

Üst yönetim ekibinin heterojen olması ekibi oluşturan üyelerin demografik özellikleri bakımından birbirlerinden farklı olmalarını ifade etmektedir. Üst kademe yaklaşımına göre demografik çeşitlilik bilişsel özelliklerdeki çeşitliliğin yansımasıdır (Hambrick ve Mason, 1984). Bilişsel çeşitlilik işletme performansı için değerli olan görev odaklı yapıcı tartışmaları, fikir alışverişlerini desteklemekte (Hambrick, Cho ve Chen, 1996) bu şekilde örgüt çıktılarına olumlu yönde etkilemektedir.

Heterojen dokudaki ekipler hem farklı bilgi kaynaklarına, ilişki ağlarına erişimde hem de söz konusu bilginin işlenmesi, yorumlanması ve karar süreçlerinde kullanımında avantaj sağlamaktadır (Hambrick ve Mason, 1984; Naranjo-Gil, Hartmann ve Maas, 2008). Ayrıca, heterojen ekipler koşullara uyum sağlama ve yaratıcılık avantajlarına da sahiptir (Katz, 1982). Bazı durumlarda heterojen ekiplerin üyelerinin sahip oldukları beceri setleri o anki ihtiyaçları karşılamakta yetersizmiş gibi görünebilmekte; fakat, durum değiştiğinde söz konusu beceriler ihtiyaç duyulan beceriler haline gelebilmektedir (Murray, 1989).

Heterojen ekiplerdeki çeşitlilik kapsamlı bir muhakeme ve yaratıcı düşünmenin işletme için gerekli olduğu koşullarda daha belirgin bir avantaj oluşturmaktadır (Naranjo-Gil, Hartmann ve Maas, 2008). Yaklaşımlardaki farklılık erişilebilen bilginin kapsamını genişletmekte, durumların yorumlanmasına çeşitlilik getirmekte ve açığa çıkmış şiddetli sorunlara çözüm önerileri üretmekte fonksiyonel olmaktadır (Pitcher ve Smith, 2001).

Heterojen dokunun avantajlarına ilk olarak Hoffman ve Maier (1961) üst yönetim ekibinin çeşitliliğinin yaklaşımlardaki çeşitliliğe ve ekibin problem çözme kapasitesini güçlendirmekteki etkisine işaret ederek değinmiştir. O'Bannon (1997) heterojen ekiplerde yaklaşımlarda çeşitlilik sağlanmasının ve farklı bilgi kaynaklarına erişimin mümkün olmasının etkisiyle daha kapsamlı ve kaliteli kararlara ulaşılabilirdiğini belirtmektedir. Benzer şekilde heterojen ekiplerin farklı yaklaşımları bir arada barındırdığı (Halebian ve Finkelstein, 1993), çevresine iyi derecede uyum sağlayabildiği, yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olduğu ifade edilmektedir (Dursun ve Köseoğlu, 2016).

Webber ve Donahue (2001) heterojenliği demografik özelliklerin üst yönetim ekiplerinin yürüttükleri görevlerle alâkalı olup olmasını dikkate alarak iki boyut altında incelemiştir. İlk boyut "işle alâkalı unsurlar" adını almış olup; üyelerin ayırt edici deneyimlerini, becerilerini ve yaklaşımlarını odağına almaktadır (Naranjo-Gil, Hartmann ve Maas, 2008). Bu bakış



açısına göre stratejik dinamizm ortamında görevlerini yürütmekte olan üst yönetim ekiplerinde üyelerin formel eğitim geçmişlerinin, fonksiyonel geçmişlerinin ve kurumdaki görev sürelerinin yaş-cinsiyet gibi demografik özelliklerden daha fazla etki sahibi olması beklenmektedir. Formel eğitim geçmişi, fonksiyonel geçmiş ve kurumdaki görev süresi üyelerin bilişsel kaynakları ile doğrudan ilişkili olma eğilimindedir (Carpenter, 2002; Naranjo-Gil, Hartmann ve Maas, 2008). Bu nedenle adı geçen demografik özelliklerin karmaşık durumlarda daha fazla fayda sağlaması beklenmektedir. Oysa yaş ve cinsiyet farklılıkları daha çok belirgin sorunların ya da çatışmaların varlığında, çözüme ilişkin vizyon ve fikir çeşitliliğini sağlayabilmeyi etkilemektedir (Milliken ve Martins, 1996). Yaş-cinsiyet özellikleri Webber ve Donahue (2001) tarafından tanımlanan ikinci boyut, “işle alâkalı olmayan unsurlar” grubunda yer almaktadır. Üyelerin kendilerini ekibin parçası gibi hissetmelerinde de işle alâkalı unsurların, yaş-cinsiyet özelliklerinden daha belirleyici olacağı ileri sürülmektedir (Webber ve Donahue, 2001).

Heterojen ekip dokusunun işletmelere stratejik dinamizm ve başarı getirdiğini vurgulayan çalışmaların yanı sıra; heterojen dokuya sahip olmanın dezavantajlarından da söz edilmektedir (Carpenter, 2002; Carpenter, Geletkanyez ve Sanders, 2004; Pitcher ve Smith, 2001). Milliken ve Martins (1996) ekiplerdeki heterojen dokuyu kimi boyutlarıyla fayda, kimi boyutlarıyla zarar ortaya çıkartan “iki ucu keskin kılıç” olarak betimlemektedir. Genel kabul gören görüş heterojen dokunun stratejik sorunların belirlenmesi (Hambrick ve Mason, 1984), stratejik alternatiflerin geliştirilmesi (Murray, 1989) konularında avantaj sağladığı; Stratejilerin hayata geçirilmesi ve kararların uygulanması söz konusu olduğunda ise homojen dokunun avantaj sağladığı yönündedir. Bu durumda homojen dokuya sahip ekiplerde üyelerin ortaklaşa belirlenen kararlara bağlılık duymasının güçlü etkisinin olduğu düşünülmektedir (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009; Pitcher ve Smith, 2001).

Heterojen dokuya sahip ekiplerde artan farklılaşmanın etkisiyle sosyal etkileşim zayıflamakta (Zenger ve Lawrence, 1989) ve çatışmaların yaşanması ihtimali yükselmektedir (Salas, Burke ve Eduardo, 2009). Üyeler arasındaki farklılıklar ortak bir noktada buluşmayı ve karar vermeyi güçleştirmektedir (Yalçın ve Aydemir, 2019). Fakat çatışmaların çözümlenmesi çabaları heterojen grupların çevreye uyum problemlerinin çözümü konusunda yeni ve daha iyi çözümler üretmesi ile sonuçlanabilmektedir (Murray, 1989). Dolayısıyla heterojen üst yönetim

dokusunun örgütün yeni koşullara uyum kabiliyetini güçlendirdiği ifade edilebilir.

Homojen dokudaki ekiplerde üyeler demografik özellikleri bakımından düşük derecede farklılaşma gösterirler. Örneğin, yakın yaşlarda olan üyeler benzer çevre koşullarının etkisi altında gelişim gösterdikleri için benzer değerlere sahip olma eğilimi gösterirler. Bu durum bireylerin formel eğitim geçmişleri ve iş deneyimleri için de geçerlidir. Birbirine benzer eğitim geçmişlerine veya iş deneyimlerine sahip olan bireyler birbirine yakın değerlere sahip olma eğilimindedir (Murray, 1989). Değerler stratejik durumlarla karşılaşan yöneticilerin yönelimlerini etkilemektedir. Yöneticilerin değerleri algılarını, alternatiflerin oluşturulmasını ve yönetici davranışlarını etkilemektedir (Şekil 2). Homojen dokudaki ekiplerde üyeler birbirleri ile kaynaşmıştır ve yüksek uyum içindedir. Grubun üyeler üzerindeki etkisi bakımından konuya yaklaşıldığında, homojen dokudaki ekiplerin üyeler üzerindeki etkisinin heterojen dokudaki ekiplere kıyasla daha fazla olduğu ifade edilebilir (Murray, 1989).

İşletme çevresinin özellikleri ekip dokusunun işletme çıktıları üzerindeki etkisinin şiddetini değiştirebilmektedir. Çalkantılı ve belirsiz koşullar altındayken heterojen bir ekibe sahip olmanın faydaları daha belirgin hale gelmektedir (Carpenter, 2002). Üst yönetim ekiplerinin demografik dokusunun etkilerinin yüksek belirsizlik durumlarında daha kuvvetli olma eğiliminde olduğundan da söz edilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Belirsizlik düzeyi arttıkça işletme çıktıları ile üst yönetim ekip üyelerinin demografik özellikleri arasındaki ilişkinin kuvvetlendiği düşünülmektedir.

İşletmenin kendine özgü özellikleri de ekip dokusunun etkisini düzenleyebilmektedir. Örgüt normlarının ve değerlerinin oturmuş olduğu yapılarda farklı değerlere sahip bireylerin örgüte dahil edilmesi etkinliği azaltabilmektedir (Murray, 1989). Örgüte yeni katılan birey kendi değerlerini de örgüte getirmektedir. Söz konusu değerler örgütün yerleşik değerleri ile uyum içinde olmadığı zaman yanlış anlaşılmanın yaşanması, güvenin sarsılması ve çatışmaların yaşanması neredeyse kaçınılmaz olmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). Çatışmaların çözülmesi zaman aldığı için de ekibin görev performansının olumsuz etkilenmesi söz konusu olmaktadır (Murray, 1989).

Heterojen üst yönetim ekipleri örgütün uyum kabiliyetini güçlendirirken; Homojen üst yönetim ekipleri örgütün rekabet avantajı yaratabilme alanındaki etkinliğine katkıda bulunmaktadır (Hambrick ve

Mason, 1984). Aynı anda hem yüksek etkinlik hem yüksek uyum gerekli hale geldiğinde nasıl bir dokunun örgütü başarıya götüreceği alanyazında tartışılmaktadır. Literatürde, bu sorunun tek bir doğru yanıtının bulunmadığı ifade edilmektedir. Fakat örgütün performans ölçütü, ne büyüklükte bir değişimin ve/ya rekabetin söz konusu olduğu bilinebilirse doğru dokuyu tasarlamak mümkün olacaktır (Murray, 1989). Sonuç olarak örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin gereksinimleri ve örgütün kendine özgün özellikleri nasıl bir üst yönetim ekibi dokusunun örgüt için en iyi sonucu getireceğinin belirleyicileri olacaktır.

## 2. AİLE İŞLETMELERİ: ÖZELLİKLERİ VE ÜST YÖNETİM DOKUSU

Aile işletmeleri girişimci bir ya da daha fazla aile üyesi tarafından kurulan, ailenin kültürünün zaman içerisinde işletmenin tüm unsurlarında etkisini gösterdiği, aile üyelerinin yönetimde farklı şekillerde temsil edildiği yapılardır. Aile işletmelerine ilişkin pek çok tanım bulunmaktadır; fakat, tanımlarla ilgili fikir birliğine ulaşlamamıştır. Aile işletmesi tanımlarından bazıları sahiplik, bazıları ise yönetim konusuna odaklanmaktadır. Fakat kabul gören tanımlardan birisi *“bir ailenin mülkiyetinde bulunan ve bu ailenin üyeleri tarafından yönetilen, yönetimi aile üyeleri arasında nesilden nesile aktarılan, stratejik kararların aile tarafından verildiği, yönetimi bir ailenin kontrolünde olan ya da yönetimin bir aile tarafından etkilendiği işletmeler”* (Koçel, 2004) şeklindedir.

İşletmenin mülkiyetinin ya da yönetiminin ne oranda aileye ait olduğu, işletmenin kurucuları arasında aile üyelerinin bulunma oranı, ailedeki farklı nesillerin yönetimde yer alma durumu ve oy kontrolüne ilişkin durum da aile işletmelerini tanımlarken başvurulan unsurlar arasında yer almaktadır (Gözen, 2018).

Aile işletmeleri yazınında “aile” ifadesi geniş anlamıyla; yakın ya da uzak kan bağı, evlilik, evlat edinme sonucunda bir araya gelen bireyleri kapsamaktadır (Berent-Braun ve Uhlener, 2012).

Aile işletmelerinde mülkiyetin ve yönetimin ailede toplanmış olması onları diğer işletmelerden farklı kılmaktadır (Ayyıldız-Ünnü, Çapraz, Kelgökmen İliç ve Kesken, 2017). Yolaç ve Doğan (2011) aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerine Tablo 2’de yer verilmektedir.

Aile işletmelerinde aile üyelerinin yönetimde hangi oranda ve nasıl bir kombinasyonla yer aldıkları işletme çıktılarını etkileme gücüne sahiptir.

Tablo 2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri (Yolaç ve Doğan, 2011)

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

Bu nedenle de yakın dönem araştırmalarında söz konusu dahil olma oranının etkileri araştırılmaktadır. Aile işletmelerinde aile yönetimde kontrol unsuru olarak yer alabileceği gibi doğrudan yönetime dahil de olabilmektedir. Aile üyelerinin aynı zamanda yönetici olmaları farklı rollerin bir araya gelmesine, zaman zaman rollerin karışmasına, alınan kararların objektifliğinin tartışma konusu olmasına neden olabilmektedir (Ayyıldız-Ünnü, Çapraz, Kelgökmen İliç ve Kesken, 2017). Ailenin yönetime doğrudan dahil olduğu durumlarda anne-baba gibi aile büyüklerinin yönetimde yer alması halinde ailenin işletme üzerindeki etkisi daha belirgin olmaktadır (Stewart, 2003). Çünkü ebeveynler genellikle ekip içerisinde otoriter duruş sergilemekte ve farklı ekip dinamiklerinin oluşmasına neden olmaktadır (Ensey ve Pearson, 2005).

Aile etkisi kendisini *güç*, *deneyim* ve *kültür* boyutlarıyla göstermektedir. *Güç*; ailenin işletme hisselerinin ne büyüklükteki bir bölümüne sahip olduğu, aile üyelerinin yöneticiler arasında ve yönetim kurulundaki temsil oranı ile ifade edilebilir. Mülkiyet, yönetim ve kontrol gücünün unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. *Deneyim*; kuşakların birbirine aktardığı, ailenin işletmeye kazandırdığı deneyimleri ifade etmektedir. Son olarak, *kültür*; ailenin kültürünün işletmedeki yansımalarının derecesini ifade etmektedir.

Ailenin sahip olduğu değerlerin işletme genelindeki yansımalarını işletmedeki iletişim, çatışmaların çözülmesi ve karar alma süreçlerinde gözlemlemek mümkündür. Aile değerleri ile işletme değerlerinin birbirine yakınlık derecesi arttıkça aile ve işletme arasındaki bağların güçlülüğünden söz edilebilir. Söz konusu bağlar güçlendikçe işletme üzerindeki aile etkisi de güçlenecektir. Çünkü kültür etkisini işletmenin kuruluşundan itibaren hissettirmeye başlayan, etkisi en yaygın ve belirgin olan unsurdur.

Aile işletmelerinin yönetim yapısı diğer işletmelerde de olduğu gibi homojen ya da heterojen dokudadır (Karpuzoğlu, 2004). Ailenin yönetimdeki temsili durumuna göre değerlendirildiğinde; Homojen dokuda, yönetim tamamen ya da ağırlıklı olarak aile üyelerinden oluşmaktadır. Heterojen dokuda ise aile üyelerinin yanı sıra aileden olmayan profesyonel yöneticiler de yönetimde yer almaktadır. Aile üyelerinin yönetimdeki temsili işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Tretbar, Reimer ve Schaffer (2016) tarafından yürütülen literatür taramasında, aile üyelerinin üst yönetime dahil olmalarının işletmenin heterojen olma seviyesini önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir. İşletmeler büyüdükçe aile üyelerinin temsil oranının da farklılaşması, heterojenliğin artması beklenmektedir (Yalçın ve Aydemir, 2019).

Aile işletmeleri yazınında homojen ekiplerin avantajlarına da sıklıkla değinilmektedir. Homojen dokudaki aile işletmesi yönetim ekiplerinin üyeleri arasında yüksek derecede uyum vardır. Bu durum ekipçe hareket edebilmeyi, çevresel etkenlere daha erken tepki verebilmeyi, esnekliği ve problem çözmedeki etkinliği beraberinde getirmektedir (Nordqvist, 2005). Dolayısıyla homojenliğin derecesinin artmasıyla -örneğin, yalnızca aile üyelerinden oluşan ekiplerde- işletme performansının da artacağı düşünülmektedir (Ensey ve Pearson, 2005). Çünkü homojenlik derecesi arttıkça uyum, ortak hedeflere yönelim, stratejilerin sahiplenilmesinde artış olması; ekip içi çatışmalarda düşüş olması beklenmektedir.

Öte taraftan, işletme çevresi ve iç dinamikleri yönetim yapılarında değişimi gerektirebilmektedir. Bu durum işletme yönetiminin yapı ve dokusunda değişime neden olacaktır. Aile işletmelerinin Tablo 2’de de belirtilmiş olan kritik değere sahip güçlü yönleri bulunmaktadır. Fakat evrensel yönetim kuralları ile uyumlu hale getirilememiş, günlük operasyonlarına odaklanmış bir işletme günün gereklerini fark edebilme ve onlara uyum sağlayabilme konusunda geride kalacaktır. Bu durumdaki işletmeler ihtiyaç duyulan stratejileri doğru zamanda oluşturamayacak, gerekli değişimi gerçekleştiremeyecek, dolayısıyla ustalığa erişemeyeceklerdir. Aile işletmelerinin sıklıkla karşı karşıya kaldıkları bu tehditlerle bahsedebilmeleri yönetim ekibinin dokusunu gözden geçirmeyi, yeniden tasarlamayı gerekli kılabilmektedir. Homojen dokudan heterojen dokuya geçiş bu durumlarda fonksiyonel olabilmektedir. Üst yönetim ekibine profesyonel kadroların davet edilmesi performansın yükseltilmesine ve rekabet avantajının sağlanmasına destek olmaktadır (Yalçın ve Aydemir, 2019).

### **3. ÖRGÜTSEL USTALIK KAVRAMI**

Kelime anlamı olarak ustalık (çift yönlülük) insanın her iki elini aynı şekilde kullanabilme özelliğini ifade etmektedir. Yönetim literatüründe ustalık örgütün sahip olduğu keşfedebilme ve geliştirebilme yeteneklerini aynı anda etkin olarak kullanabilmesini ifade eden bir metafor olarak yer almaktadır (Altındağ ve Aktürk, 2020).

İşletmenin risk alarak araştırma ve deneyler yapması ve bu şekilde radikal yenilikleri ortaya çıkartması işletmenin keşifsel yönelimleri sonucunda gerçekleşir. Yeni fırsatların araştırılması, yenilikçiliğin vurgulanması, risk alınması, deneyimleme ve esnekliği yansıtan faaliyetler keşifsel faaliyetlerden bazılarıdır (March, 1991).

Mevcut süreç ve faaliyetlerini iyileştirmesi ise işletmenin geliştirici yönelimi sonucunda gerçekleşir. Halihazırdaki fırsatların geliştirilmesi, verimliliğin vurgulanması ve etkinliğin artırılması çalışmaları geliştirici faaliyetler arasında yer almaktadır (March, 1991).

Ustalık “keşifsel” ve “geliştirici” yönelimler arasındaki dengenin sağlanması ile gerçekleşmektedir (March, 1991). İşletmenin iki yönelimden birisine ağırlık vermesi dengeyi bozacak, işletme çıktılarını olumsuz etkileyecektir. Örneğin, geliştirici yönelimin baskın olması halinde işletme miyopluğu gelişebilmekte ve işletmenin performansı olumsuz etkilenmektedir (Çömez, Erdil, Alpkın ve Kitapçı, 2011). Yakın dönem

araştırmalarında söz konusu dengenin zaman içerisinde tekrar ve tekrar kurulması gerektiğinden söz edilmektedir (Allison, McKenny ve Short, 2013). Dolayısıyla ustalığa giden yolda ilerleyebilmek ve ustalığı devam ettirebilmek için dinamik bir dengenin kurulması gerekmektedir.

Ustalaşmış bir işletme mevcut işleyişlerinde günün taleplerini karşılayacak kadar verimli olurken, aynı zamanda, yarının değişimlerine uyum sağlayabilecek yeteneğe de sahip olmaktadır. Bu iki yönelimde eş zamanlı başarı gösterebilen işletmeler diğerlerine üstünlük sağlayabilmektedir (Allison, McKenny ve Short, 2013). Fakat bunu başarmak aynı kaynaklarla farklı stratejileri geliştirebilmeyi ve farklı yapıları oluşturmayı gerektirdiği için oldukça zordur (Tushman ve O'Reilly, 1996).

Ustalığa erişen işletmelerde normal şartlar altında bir arada düşünülemez stratejilerin bir araya gelmesi, eş zamanlı olarak yürürlükte olması mümkün hale gelmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996). Örneğin, aynı anda hem maliyetleri kontrol altına almaya yönelik hem de kaliteyi yükseltmeye yönelik stratejiler yürürlükte olabilmektedir. Bu durum organik ve mekanik örgüt özelliklerinin bir işletmede eş zamanlı bulunmasını gerektirmektedir (Duncan, 1976). İşletmenin organik özellikleri işletmede yenilikçi stratejilerin oluşturulması şeklinde kendini gösterirken; mekanik özellikler, söz konusu stratejilerin uygulanması aşamasında etkili olmaktadır (Acaray, 2018).

Ustalaşmak, maharetli hale gelebilmek için bir taraftan işletmenin rekabet edebilmesini sağlayacak strateji ve yöntemleri belirlemek diğer taraftan da yapı ve bağlamda sinerji ve uyumu sağlayabilmek gerekmektedir (Attar ve Kalfaoğlu, 2020). Yapısal yaklaşımın tercih edilmesi halinde üst yönetim ekibinin araştırma ve geliştirmeye yönelik birimlerin eşgüdümünü sağlaması ve bu birimlere kaynak aktarması söz konusu olmaktadır. Bağlamsal yaklaşımın tercih edilmesi durumunda ise ustalaşmaya yönelik çalışmaların sorumluluğu üst yönetim ekibinin bağlı birim yöneticilerini ve onlara bağlı çalışanları güçlendirmesinin ardından bağlı birim yöneticilerine ve bağlı çalışanlarına aktarılmaktadır (Hiebl, 2015). İşletmenin ustalaşmaya ilişkin yaklaşımı ister yapı ister bağlamla ilişkili olsun, üst yönetim ekiplerinin işletmenin ustalaşmasında büyük katkıya sahip olduğu bilinmektedir (Hiebl, 2015).

İşletmenin kilit yöneticileri ve onların alternatifler arasından seçim yapabilme becerileri ve çatışmaları yönetme tarzları ustalığın sağlanmasında büyük etkiye sahiptir (Smith ve Tushman, 2005). Ustalaşabilmek için işletme yeteneklerinin ve üst yönetim faaliyetlerinin aynı anda hem keşfedici

hem geliştirici olması gerekmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008). Keşifsellik ve geliştiricilik farklı öğrenme yönelimlerini gerektirmektedir. Farklı öğrenme yönelimleri farklı tutum ve yaklaşımlara yani heterojen dokuya ihtiyaç duymaktadır (Röd, 2019). Ayrıca heterojen doku çözüm üretmek için gerekli olan zengin bilişsel kapasiteyi ve yeni iş birlikleri kurabilmek için gerekli olan geniş ilişki ağını sağlayacaktır. Bu nedenle bu yönelimlere kılavuzluk etmesi beklenen üst yönetim ekiplerinin heterojen dokuda olması yaklaşımlardaki, bilgiye erişim ve bilgi kaynaklarındaki çeşitliliği arttırarak ustalaşma yolundaki aile işletmelerine avantaj sağlayacaktır.

#### **4. AİLE İŞLETMELERİNDE USTALIĞIN SAĞLANMASINDA ÜST YÖNETİM EKİPLERİNİN DEMOGRAFİK DOKUSUNUN ETKİSİ**

İşletmelerde ustalağın sağlanmasını hangi unsurların etkilediğinin anlaşılması önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu alandaki araştırmalardan bir bölümü üst yönetim ekiplerinin işletmelerin yeni yönelimlerini belirleme konusundaki etkilerine odaklanmaktadır (Tushman ve Rosenkopf, 1996). Bu alanda yürütülmüş çalışmalardan birinde Smith ve Tushman (2005) üst yönetim ekiplerinin tasarımının bilişsel farklılıkları barındıran bir yapıyı ortaya çıkarttığını; bu heterojen dokunun işletmeyi karmaşık durumlarla ahenkli hale getirmekte etkili olduğunu tartışmaktadır. Bu çalışma bilgi işleme yaklaşımına göre değerlendirildiğinde heterojen dokudaki bir üst yönetim ekibinin büyük miktarlardaki bilgiyle başa çıkabilme, alternatifleri ele alabilme, çatışma ve belirsizlik durumlarını yönetebilme becerilerini kullanarak ustalağın sağlanmasına etki edeceği sonucuna ulaşılmaktadır (Li, 2013).

Öte taraftan heterojen dokunun özellikle ekip üyeleri arasındaki iletişim ve iş birliği üzerinde arzulanmayan etkilerinin de olduğu bilinmektedir (Auh ve Menguc, 2005). Ekip içindeki yüksek çeşitlilik üyeler arası çatışmaların yaşanmasına (Amason ve Sapienza, 1997; Dahlin, Weingart ve Hinds, 2005), bireylerin ortak bir zemin oluşturup fikir alışverişinde bulunmalarına ve iş birliği yapabilmelerine (Knight vd., 1999) engel olabilmektedir. Heterojen dokunun bilgiye erişim konusunda avantajları bulunmakla beraber, bilginin diğer üyelerle paylaşımı ve yayılımı konusunda sıkıntılar yaşanmasına da neden olabilmektedir. Heterojen dokunun bilişsel kaynaklarda zenginleşmeye neden olması beklenirken, bilginin etkin



işlenememesi durumunda işletmenin çevresinden gelen uyarılara zamanında ve olması gerektiği gibi yanıt vermemesine de zemin hazırlayabilmektedir (Hambrick, 2007; Halebian ve Finkelstein, 1993).

Üst yönetim ekiplerinin en önemli sorumluluklarından biri bilginin işlenmesidir. Ekip dokusunun özellikleri erişilen bilginin nasıl işleneceğini, dolayısıyla stratejik tercihleri ve işletme performansını etkilemektedir. Li (2013) ekip içindeki bilgi işleme kalitesinin artırılması ile heterojen dokudaki ekiplerin işletmenin ustalaşmasına katkıda bulunabileceklerini savunmaktadır. Ayrıca Li (2013) güven, bağlanmış hissetmek, paylaşılan vizyon gibi sosyal sermaye unsurlarının heterojen üst yönetim ekiplerinin işletmenin ustalaşması üzerindeki etkisini arttıracaklarını ifade etmektedir.

İşletmenin ustalaşması işletmenin keşfedici ve geliştirici yeteneklerini eş zamanlı kullanabilmesi ile mümkün olmaktadır. Ustalık alanındaki yazın işletmelerin söz konusu iki yetenek arasında gelip gittiklerini (Craig ve Dibrell, 2006); bu yetenekler arasında dengeye ulaşıldığı zaman ustalığa erişildiğini (March, 1991) ve işletme performansının olumlu etkilendiğini vurgulamaktadır (Allison, McKenny ve Short, 2013).

Aile işletmelerinde ustalığın sağlanması konusundaki yazın aile işletmelerine özgü niteliklerin mevcut bilgiden nasıl yararlanılacağı ve yeni bilgiye nasıl ulaşılacağı arasındaki dengeyi etkilediğini öne sürmektedir (Sharma ve Salvato, 2011). Aile işletmeleri hedef ve yatırımlarında sıklıkla uzun-dönem yönelimine (Miller ve Le Breton-Miller, 2006) sahiptir, aile işletmelerinde görev süresi uzun liderler (Sharma ve Salvato, 2011) bulunur ve ailenin çıkarları ile şirketin çıkarları arasında denge kurmaya ihtiyaç duyulur (Allison, McKenny ve Short, 2013). Aile işletmelerinde ustalığın sağlanması ile işletme performansı arasındaki ilişki netlik kazanmış olmakla beraber; ustalığa erişilmesi için sağlanması gereken dengenin ne şekilde sağlanabileceği konusunda kapsamlı bilgi bulunmamaktadır (Allison, McKenny ve Short, 2013).

Aile işletmelerinin keşfetme ile geliştirme yönelimleri arasındaki dengeyi sağlayabilmek için kaynaklarını dinamik bir şekilde yeniden şekillendirebilme yeteneği şirketin uzun dönemdeki değerini belirlemektedir (Salvato ve Melin, 2008). Bazı görüşlere göre aile işletmeleri uzunca bir dönem geliştirici faaliyetlere odaklanıp bu dönemi radikal stratejik araştırmacılık (keşfedicilik) ile sonlandırma eğilimi göstermektedir (Salvato ve Melin, 2008). Bu görüşe göre işletmenin dinamik çevresine uyumlanmasında işletmenin sosyal sermayesinin aileye özgü boyutları etkili olurken; işletmenin keşifçi yönelim sonucunda yenilenmesinde kontrol eden ailenin

kendisi etkili olmaktadır (Salvato ve Melin, 2008). Başka görüşlere göre de bazı aile işletmeleri sürekli yenilikçilik çalışmaları yürütmekte; bu şekilde keşfetme ve geliştirme yönelimleri arasındaki dengeyi uzun dönemlere yayılmış şekilde sağlayabilmektedirler (Bergfeld ve Weber, 2011).

Aile işletmelerinde ustalağın sağlanmasında yöneticilerin etkisi açıkça görülmektedir (Allison, McKenny ve Short, 2013). Diğer işletmeler gibi sıklıkla bir yönetim ekibi tarafından yönetilen aile işletmelerinde de yönetim ekibinin dinamizmi işletmenin yönünü ve performansını doğrudan etkilemektedir (Ensey ve Pearson, 2005). Yönetim ekibinin heterojen dokusu işletmeye stratejik çeviklik kazandırmaktadır.

Aile işletmelerinde üst yönetim ekiplerinin heterojen dokusunun sağlanmasında aile kaynaklı çeşitliliğin özgün bir katkısı bulunmaktadır. Farklı nesillerin aynı anda yönetimde yer almaları heterojen dokunun oluşumuna etki etmektedir. Bu tarife uyan bir aile işletmesinde ustalağa erişilmesi için gerekli olan keşfetme ve geliştirme faaliyetleri arasında dengenin sağlanması mümkün hale gelecektir. Yönetimde yer alan yeni nesil risk almaya açık olmanın gerekli olduğu yeninin araştırılması alanında, deneyimli nesil ise risk almanın daha az gerekeceği mevcut kaynakların etkinliğinin artırılması alanında belirgin katkılar sunabilecektir (Hiebl, 2015). Çünkü aile işletmelerinde ustalaşmanın önündeki en belirgin etkenlerden biri risk alma eğiliminin düşük düzeylerde olmasıdır (Bammens, Notelaers ve Van Gils, 2014).

Aile işletmelerinde heterojen dokuyu sağlamanın diğer yolu yönetim ekiplerinde profesyonel yöneticilerin de görev almasının sağlanmasıdır (Veider ve Matzler, 2016). Üst yönetim dokusunun homojen olduğu yapılarda kontrolü paylaşmaktan kaçınmak, stratejik iş birliklerinden ve dış kaynaklardan finansmandan kaçınmak gibi tutumlar gelişebilmekte; söz konusu tutumlar işletmenin ustalaşma yolundaki ilerleyişine zarar verebilmektedir (Veider ve Matzler, 2016).

Öte taraftan da aile işletmeleri bağlamının özeliği olan paylaşılan değerler ve vizyon, keşfedici ve geliştirici stratejilerin entegrasyonu konusunda katkıda bulunmaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008). Çünkü bu değerler ekip üyelerinin bütünleşmiş hissetmesi ve çabalarını ortak bir hedefe yönlendirebilmesi konusunda etkili olmaktadır. Üst yönetim ekibinde aile katılımının artması baskın koalisyonun oluşmasını desteklemekte; aile değerlerinin işletme değerlerinden daha baskın olmasına neden olabilmektedir. Ailenin baskın olması taraflarla bilgi ve deneyimlerin paylaşılmasının ve dışardan destek alınmasının riskli bulunduğu bir bağlamı

desteklemektedir. Ailenin baskın olmasının olası zararlarından biri de aile önceliklerinin şirket çıkarlarının önünde geçmesi riskindeki artıştır (Röd, 2019). Aile işletmelerinin kendine özgü söz konusu özellikleri aile işletmelerinin ustalığa erişmesini engelleyebilmektedir.

## SONUÇ

Aile işletmelerinde ustalaşmanın sağlanabilmesi ancak ustalaşmaya giden yolda karşılaşılabilecek engellerin ayırt edilebilmesi ve yönetilebilmesi ile mümkün olacaktır. Diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de belirlenen stratejileri anlayabilmek ve işletmenin sürdürülebilirliğine katkısını ayırt edebilmek için stratejiyi oluşturan üst yönetim ekibinin yapısı anlaşılmalıdır.

Üst yönetim ekipleri işletmenin kilit yöneticilerinden oluşmaktadır. Stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında son sözü söyleyen ekip üyeleri işletmenin ustalığa erişmesinde büyük etkiye sahiptir. Dolayısıyla ustalaşmayı hedefleyen bir işletmenin kendisi için doğru üst yönetim ekip dokusunun farkında olması ve bu dokuyu oluşturmaya çaba göstermesi önemlidir.

Bilişsel farklılıklara sahip, heterojen üst yönetim dokusunun keşfedici yönelim açısından avantajları bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi heterojen doku işletmeyi karmaşık durumlarla ahenkli hale getirmekte etkili olmaktadır. Heterojen dokudaki bir üst yönetim ekibinin büyük miktarlardaki bilgiyle başa çıkabilme, alternatifleri ele alabilme, çatışma ve belirsizlik durumlarını yönetebilme becerilerini kullanarak ustalığın sağlanmasına etki edeceği düşünülmektedir. Heterojen üst yönetim dokusunda sosyal sermaye unsurlarının tesis edildiği; üyelerin birbirine güvendikleri, ekibe ve işletmeye bağlılık hissettikleri, aynı vizyonu paylaştıkları bir bağlam oluşturulması halinde işletmenin ustalaşması üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

Ustalığın sağlanması eski ve yeni bilginin yönetiminde ve eski ile yeninin sinerjisini oluşturmada uzmanlığı gerektirir. Aile işletmelerinde ustalığın sağlanmasını tehdit altına sokabilecek temel engelleyiciler arasında homojen üst yönetim yapısı, risk alma eğiliminin düşük olması, uzun zaman yöneliminin baskın olması ve yönetim ekibi üyelerinin görevde bulunma sürelerinin uzun olması yer almaktadır. Söz konusu engelleyicilerin etkisinin azaltılması için önerilen yönetim yapısı ise birden fazla nesli temsil eden aile üyelerinin bir arada yer aldığı, profesyonel yöneticilerin dahil edildiği,

görevde bulunma sürelerinin çeşitlilik gösterdiği heterojen yönetim dokusunun oluşturulması şeklindedir.

Ustalağa erişmede farklı yönelimler (keşifsel ve geliştirici) farklı tutum ve yaklaşımlara, yani heterojen dokuya ihtiyaç duymaktadır. Bu yönelimlere kılavuzluk etmesi beklenen üst yönetim ekiplerinin heterojen dokuda olması yaklaşımlardaki ve bilgiye erişim kaynaklarındaki çeşitliliği artırarak ustalaşma yolundaki aile işletmelerine avantaj sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 216-236.
- Allison, T. H., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2013). Integrating time into family business research: Using random coefficient modelling to examine temporal influences on family firm ambidexterity. *Family Business Review*, 1-15.
- Altındağ, E., & Aktürk, H. B. (2020). The impact of new generation management approaches on the firm performance: The moderating role of strategic human resource management applications. *SAGE Open*, 1-20.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. G. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-601.
- Attar, M., & Kalfaoğlu, S. (2020). Explaining the interaction between leader ambidextrous behavior, employee ambidexterity, and organizational ambidexterity. In Ç. Doğru, *Leadership Styles, Innovation, and Socail Entrepreneurship in the era of Digitalization* (pp. 251-281). IGI Global.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249-261.
- Ayyıldız-Ünnü, N. A., Çapraz, B., Kelgökmen İliç, D., & Kesken, J. (2017). Stratejik karar verme sürecinde rasyonelliğin sınırlarını bir aile işletmesi örneği üzerinden incelemek. *The Journal of Social Sciences*, 4(12), 55-80.

- Bach, S. B., & Lee, J. J. (2018). Is the upper echelons perspective relevant outside the US? An empirical study of executives' impact on firm performance in the global context. *Journal of Behavioral and Applied Management, 24*(10), 37-52.
- Bammens, R., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2014). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review, 28*(2), 123-144.
- Bantel, K., & Susan, E. J. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal, 10*, 107-124.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlener, L. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics, 38*(1), 103-119.
- Bergfeld, M. M., & Weber, F. M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 13*, 80-94.
- Betrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics, 27*, 1169-1208.
- Bigley, G., & Wiersema, M. (2002). New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly, 47*, 707-729.
- Bocker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal, 40*(1), 152-170.
- Carpenter, M. A. (2002). The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal, 24*, 275-284.
- Carpenter, M. A., Geletkanyez, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management, 30*(6), 749-778.
- Çömez, P., Erdil, O., Alpan, L., & Kitapçı, H. (2011). The effects of ambidexterity and generative learning on innovative firm performance: The mediating effect of transformational leadership. *Journal of Global Strategic Management, 10*, 76-89.

- Craig, J. B., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *family Business review*, 19, 275-288.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Malden Mass: Blackwell.
- Dahlin, K. B., Weingart, L. R., & Hinds, P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1107-1123.
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin, *The Management of Organization* (pp. 167-188). New York: North Holland.
- Dursun, İ. T., & Köseoğlu, Y. (2016). Üst kademe teorisi'ni yeniden düşünmek: Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri & teorik açıdan kapsamı ve önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Ensey, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35, 484-503.
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.
- Gabarro, J. J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Garg, V., Walters, B., & Priem, R. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 725-744.
- Gözen, A. (2018). *Aile işletmelerinde aile etkisi ve örgütsel ustalık kavramlarının işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

- Haleblian, J., & Finkelstein, S. (1993). Top-management team size, CEO dominance, and firm performance: The moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy of Management Journal*, 36(4), 844-863.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper Echelon: The Organization as a reflection of its top management. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. (1996). the influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659-684.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3), 472-491.
- Hiebl, M. R. (2015). Family involvement and organizational ambidexterity in later-generation family businesses: A framework for further investigation. *Management Decision*, 53(5), 1061-1082.
- Hoffman, L. R., & Maier, N. R. (1961). Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62, 401-407.
- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81-104.
- Koçel, T. (2004). Önsöz ve Sunuş. 1. *Aile İşletmeleri Kongresi - Kongre Kitabı*. 40, pp. ix-xiii. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kor, Y. T. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14, 707-719.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.
- Li, C.-R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational group. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson, & N. S. Endler, *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 166-207). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Murray, A. I. (1989). Top management group heterogeneity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19, 222-234.
- Nordqvist, M. (2005). Familiness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's an exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and non-family new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 286-291.
- O'Bannon, D. P. (1997). *Top management team composition: A strategic decision making perspective on the homogeneity-Heterogeneity paradox*. College Park: University of Maryland.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In B. M. Staw, *Research in Organizational Behavior* (pp. 185-206). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pitcher, P., & Smith, A. D. (2001). Top management team heterogeneity: personality, power, and proxies. *Organization Science*, 12(1), 1-18.
- Röd, I. (2019). TMT diversity and innovation ambidexterity in family firms: The mediating role of open innovation breadth. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 377-392.



- Rosenblum, R. (2000). Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. *Strategic Management Journal*, 21, 1083-1103.
- Salas, E., Burke, C., & Eduardo, S. (2009). *Team Effectiveness in Complex Organizations Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*. USA: Taylor & Francis Group.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21, 259-276.
- Sharma, P., & Salvato, C. (2011). Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1199-1205.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind and Society*, 1, 25-39.
- Smith, W. K., & Tushman, M. (2005). Managing strategic contradiction: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 34(5), 522-536.
- Stewart, A. (2003). Help one another, use one another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383-396.
- Thomas, A. S., Litschert, R. J., & Ramaswamy, K. (2001). The performance impact of strategy-manager coalignment: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 12(7), 509-522.
- Tretbar, T., Reimer, M., & Schaffer, U. (2016). Upper echelons in family firms: What we know and still can learn about family-TMT-involvement. In F. W. Kellermanns, & F. Hoy (Eds.), *The Routledge Companion to Family Business* (pp. 120-147). Routledge.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 1-23.
- Tushman, M., & Rosenkopf, L. (1996). Executive succession, strategic reorientation and performance growth: A longitudinal study in the U.S. cement industry. *Management Science*, 42, 939-953.

- Veider, V., & Matzler, K. (2016). The ability and willingness of family controlled firms to arrive at organizational ambidexterity. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 105-116.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29, 222-240.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- West, C. T., & Schwenk, C. R. (1996). Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding non-findings. *Strategic Management Journal*, 17, 571-576.
- West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Yalçın, A., & Aydemir, M. (2019). Türk işletme grubu iştirakleri üst yönetim ekibinde aile üyeleri varlığının işletme performansı üzerindeki etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(3), 224-239.
- Yolaç, S., & Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Zajac, J., & Westphal, J. (1996). Who shall succeed? How CEO/Board preferences and power effect the choice of new CEO's. *Academy of Management Review*, 39(1), 64-86.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of management Journal*, 32(2), 353-376.

**Dr. Şafak ÖZ AKTEPE**

Bahçeşehir Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve İstanbul Bilgi Üniversitesi Örgütsel Psikoloji programlarında yüksek lisans düzeyinde dersler vermektedir. İş yaşamında duygular, Seçme ve Yerleştirme Yönetimi, Yetenek Yönetimi, Performans Yönetimi ve Endüstri psikolojisi söz konusu derslerden bazılarıdır. Akademik ilgi alanı içerisinde Örgütsel Davranış, Örgüt psikolojisi, Yönetim ve strateji ile İnsan Kaynakları Yönetimi yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası bilimsel dergi, kitap ve kongrelerde çalışan tutum ve davranışları, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yenilikçilik alanlarında makale, kitap bölümü ve bildiriler şeklinde yayınları bulunmaktadır. Çalışan duygu, tutum ve davranışlarını işletme stratejileri ile ilişkilendiren araştırma çalışmalarını yürütmeye devam etmektedir.



## 4. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ve PROFESYONEL YÖNETİM ANLAYIŞI

SMMM Derya GAZİOĞLU

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

deryagazioglu@hotmail.com

ORCID : 0000-0002-9312-5704

Doç. Dr. Burcu ORALHAN

Nuh Naci Yazgan Üniversitesi

boralhan@nny.edu.tr

ORCID : 0000-0001-8905-0140

### GİRİŞ

Aile şirketlerinin Türkiye ve dünya ekonomisindeki yeri yadsınamaz derecede önem teşkil etmektedir. Örneğin; İtalya'da işletmelerin yüzde 70'ini, Almanya işletmelerinin yüzde 90'ını ve İngiltere işletmelerinin ise yüzde 75'i aile işletmeleri/nden oluşturmaktadır. Batı Avrupa ülkelerinde GSYİH'nın yüzde 65'i aile işletmelerinden sağlanmakta ve dünyada üç işletmenin ikisinin aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Türkiye'de ise işletmelerin neredeyse tamamı aile işletmelerinden oluşmaktadır. Yaklaşık 600 bin aile işletmesi hala birinci kuşakta varlığını sürdürmektedir (Öngüt, 2007). Aile İşletmeleri de her işletme gibi sürekliliği, büyümeyi ve karlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi ise değişen ekonomik ve teknik koşullara uygun yönetim yapılarının oluşturulması ile mümkündür.

Günümüz aile işletmeleri ülke ekonomilerinin etkili, güçlü ve önemli bir unsuru haline gelmiştir. Gittikçe öneminin artmasıyla beraber süreç içinde gelişme ve büyümeye ayak uydurma ve sürekliliğini sağlama problemi ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin problemsiz bir şekilde

sürdürülebilmesi yönetimi profesyonelleştirmek veya profesyonel yönetim sistemini kurmak en önemli adımdır. Ancak bilindiği üzere birçok işletmede ailenin kendi kültürü zamanla işletmenin yönetim anlayışına da yansımaktadır. Sonuçta işletme kültürü ailenin kültüründen meydana gelebilmektedir. Bazen bu durum istenilmeyen sonuçları meydana getirebilmektedir. Büyümenin kontrol edilememesi, akrabalar arası uyumsuzluk ve çıkar çatışmaları vb. olumsuzluklarla karşılaşılması için profesyonel yöneticilerden destek veya danışmanlık almak neredeyse zorunluluk haline gelmiştir. Bu bölümde, aile İşletmelerindeki yönetim anlayışı ve profesyonel yönetim anlayışı kavramları incelenmiş olup, her iki anlayış arasındaki farklılıkların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

## 1. AİLE ŞİRKETLERİNDE YÖNETİM

Topluma sağlanan ekonomik yararların yanında, istihdama katkıda bulunma ve toplumsal dengede aracı olma, bölgeler arası kalkınma ve ekonomik gelişmeyi desteklemek konusunda aile İşletmelerinin pozitif yönlü etkisi vardır. Bu yüzden aile işletmelerinin gelişigüzel incelenmemesi, karlılık ve verimliliklerinin artırılması ve daha başarılı sektör temsilcileri haline dönüştürülmesi gereklidir (Öztürk, 2001). Ek olarak aile işletmelerinin belirlemiş olduğu stratejilere ulaşmak için kullandıkları hedefleri ve performanslarını etkileyen unsurların daha doğru, açık ve anlaşılır hale gelmesi için, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran niteliklerinin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinin öteki işletmelerden ayıran özellikleri ise; yetkinin merkezi bir yerde toplanması, yönetimde ataerkillik, rollerin çatışması ve aile bireyleri arasındaki rekabet şeklinde sıralamak mümkündür.

### 1.1. Yetkinin Merkezileşmesi

Büyük işletmelere kıyasla aile işletmelerinin süreçlerindeki bürokrasi üzerinde daha kısa zaman harcanması, yöneticilere daha hızlı karar verebilme yeteneği kazandırmaktadır. Bunun sonucunda gelişen teknolojik şartlara, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine karşı daha esnek cevap verebilmektedirler (Akdoğan, 2000). Ancak yetkinin bir veya birkaç kişi üzerinde toplanması büyüme ve kurumsallaşma sürecine aykırıdır. Aile üyelerinin karar alma sorumluluklarının veya yetkilerinin olmadığı durumlarda aldıkları kararların isabetsiz olma veya kararın sonucunun olumsuz olduğu durumlarda kararı üstlenmemek gibi problemler oluşabilmektedir (Ateş, 2005).

## 1.2. Ataerkil Yönetim

Monarşik bir anlayışın işletmeye egemen olması ve o işletmenin babadan oğula geçmiş bir miras şeklinde görülmesi ataerkil yönetim şeklidir. Ailenin bireyleri işletmenin farklı birimlerinde istihdam edilir. Bu bireyler işletmenin gelecekteki potansiyel yöneticileri olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında istihdam edilen aile üyelerinin tepe yönetim kadroları için yöneticilik ve işletme kültürü konusunda eksik bilgi ile yetişmiş olması, değişen ve gelişen teknoloji ile beraber iş dünyası ile uyumsuz olması, kazanç, gelir ve büyüme açısından tatmin edilememesi, ruh sağlığının normal olmaması gibi karşılaşılabilecek muhtemel durumlar gelecekte hem bireye hem de işletmeye çok büyük zararlar verebilecektir (Fındıkcı, 2005). Ayrıca işletme sahibinin otoriter bir baba gibi çoğunlukla yasaklayıcı ve baskıcı tavırlar sergileyip iş görenlerini yönetmeye çalışması, aile dışından olan işgörenlerin tepki göstermelerine, durumu kabul etmemelerine veya farklı problemlere sebebiyet verebilmektedir (Akdoğan, 2000).

### 1.2.1. Aile Üyeleri Arasında Rekabet

Aile üyesi çalışanların arasında çıkan rekabet, işletme içinde gruplaşmaların oluşmasına neden olmakla beraber aile İşletmelerinin temel dayanağı olan güven ve uyum kavramları etkisini yitirmektedir (Levinston, 1989).

Aynı ailenin fertleri olan işgörenlerin işletme içinde iktidar ve muhalefet grupları meydana getirmeleri ile beraber her grupların kendi çıkarlarını işletmenin çıkarlarının üstünde görmeleri sonucu etkinlik ve verimlilik kaybı, motivasyon düşüklüğü gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Öztürk, 2001).

### 1.2.2. Rol Çatışmaları

İşletmenin yönetim faaliyetleri içinde aile ve iş kavramları zaman zaman karıştırılmaktadır. Bundan dolayı ailenin çalışan bireylerinde rol çatışması yaşanabilmektedir. Bu durumda çatışmaların aile içine de yansması muhtemel sonuçlardan biridir (Uluyol, 2004). Nesillerin veya kuşakların değişmesi, ailenin büyümesi, aile ve iş rollerinin birbirine karışması, çatışmaların yaşanması, mantığın ve prensiplerin duygularla karışması, aile İşletmelerinin geleceğini tehdit eden önemli unsurlardır (Argüden, 2002).

### **1.3. Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü**

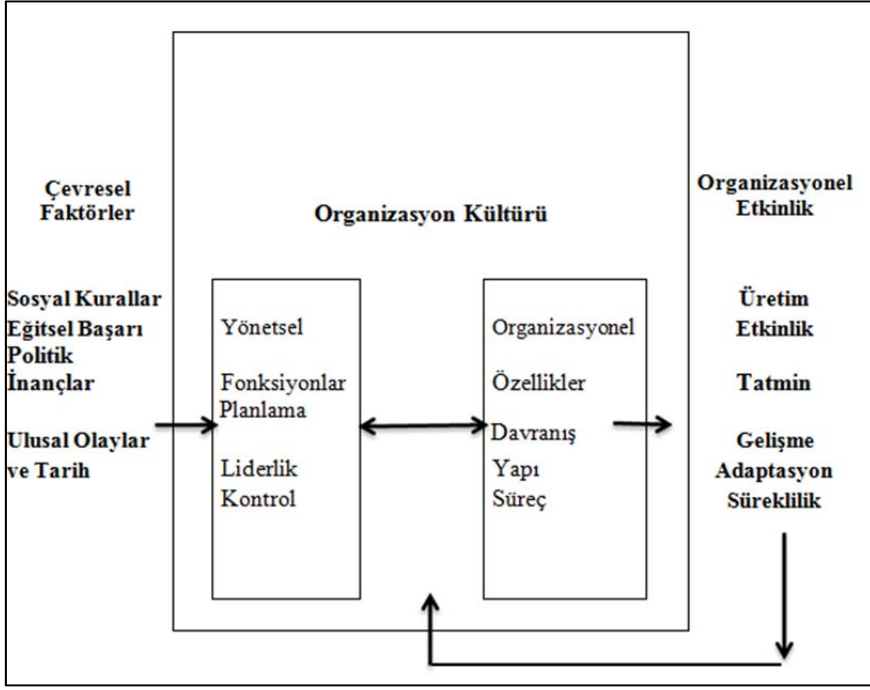
Akat (1998), örgütlenmeyi, “maddi sermaye, kişisel üretim faktörlerini yetkili ve verimli bir şekilde gruplandırma, yerleştirme faaliyetlerinden oluşan bir eylemdir” şeklinde özetlemiştir. Aile işletmelerinde çalışanların ortak bir amaç çerçevesinde birleşmesi ve senkronize olabilmesi için mevcut şartların işletmenin yapısına ve amacına uygun bir şekilde organize edilmesi ve örgütlenmesi yönetimin temel hedeflerindedir (Akat, 1998).

Örgüt tanımından hareketle örgüt yapısı için, yapılacak faaliyetlerin kendi arasındaki koordinasyonunun sağlanması şeklinde ifade edilebilir. Peker (1995) örgüt yapısını "Bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, ögeleri birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir" şeklinde tanımlamıştır. Bu bağlamda, İşletme örgütünün oluşumunda sahip olunan kültürün, örgüt kavramlarının mevcut tanımlarına bakmakta fayda olabilecektir. Ayrıca kültür konu olarak, sosyolojinin ana başlıklarından birisi olarak tanımlanabilir. Kültür, bilgiyi, ahlâkı, sanatı, hukuku, örf ve adetleri kapsadığı gibi, insanın cemiyetin bir üyesi olması dolayısıyla kazandığı diğer bütün alışkanlıkları da içine alan bir bütündür (Erkal, 1982).

Örgüt kültürü kavram olarak, örgüt içerisindeki kişilerin birlikte uymak zorunda kaldıkları değerler şeklinde tanımlanır. Örgütün kültürü, örgütte var olan herkesin paylaştığı bazı değerler ve inançlara göre tanımlanır (Dinçer, 1996). Örgüt kültürü ve etkinlik yapısı Şekil.1’de yer almaktadır.



Şekil.1: Örgüt Kültürü ve Etkinlik



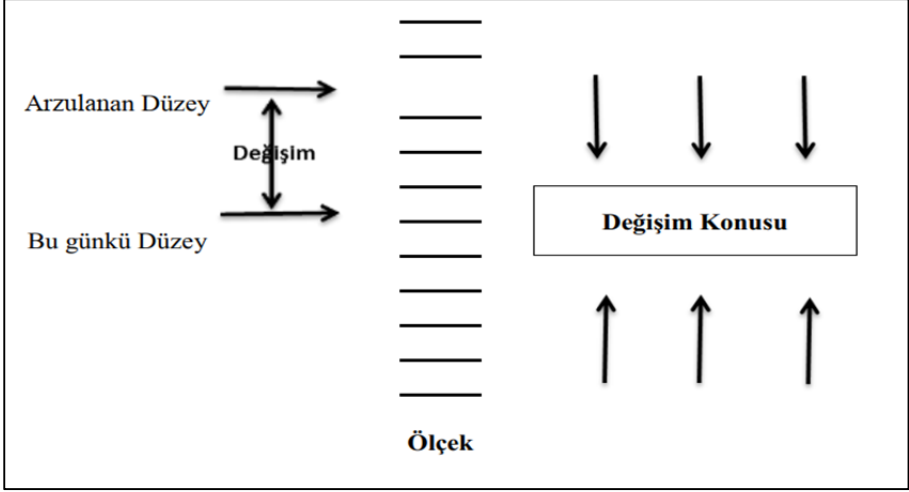
**Kaynak:** Karpuzoğlu, 2001

Örgüt kültürünü meydana getiren unsurların üst yönetim tarafından belirlenmiş politika, amaç ve uygulama metotlarıyla uyumlu olanları tasdik edip, istenen eylemlere yön veren ve şekillendiren bir içeriğe kavuşturulması söz konusudur. Bu yüzden son dönemde yönetimde etkililiğin, örgütsel performans ve verimliliğin artırılmasında örgüt kültürünün etkisinin büyük olduğu sonucuna varılmıştır (Sabuncuoğlu vd., 1998).

Aile işletmelerinde örgütsel faaliyetlerde yetkinin dağılmasını istemeyen merkez yönetim, yaptığı faaliyetlerde değişimin önünde engel olabilecek bir görünüş sergilediğini söylemek mümkündür. Değişim, bir şeyi, nesneyi, durumu veya kuralı bir durumdan bir başka duruma getirmeyi ifade etmektedir. Bu tanıma göre ise, nesnelerin ve kişilerin yerlerini değiştirmekten, kişisel bilgi ve yetenekleri vb. mevcut durumdan farklı bir pozisyona getirilmesini ifade etmektedir (Koçel, 1998).

Örgütsel değişim, örgütsel faaliyetler ve bu faaliyetler ile ilgili konularda mevcut konumundan farklı bir konuma gelmesi anlamını taşır. Sürekli değişimde birey veya örgütlerle ilgili olarak her konuda devamlı farklılaştırma, yeni konum ve boyutlara getirme, eskisinden farklılaştırma anlamına gelir (Koçel, 1998).

Şekil.2: Değişime Direnç



**Kaynak:** Tamer Koçel, 1998

Değişime direnç yapısı Şekil.2’de sunulmuştur. Aile işletmelerinde, aile fertlerinden bazıları, özellikle tepe yönetimdekiler, yeni uygulamalara pasif bir direniş gösterebilmektedirler. Bu yüzden yeniliğe direnme sorunu örgüt içerisinde yöneticiler tarafından ele alınıp değerlendirilmesi problemin büyümeden çözülmesi açısından yararlı olacaktır. Bu da ancak profesyonel yönetim anlayışının işletme yönetiminde etkisini göstermesi ile mümkün olabilecektir.

#### 1.4. Profesyonel Yönetim Anlayışı

İşletme yönetiminin asıl amacı; belirli bir grup insanı bir arada toplayarak önceden belirlenmiş olan işletme hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktır. Bunun için de gerekli olan unsur, kurumsal her fonksiyonun, belirli prensiplere göre meydana gelmesine ve oturmuş bir sistematığının varlığına bağlıdır. Üretim ya da hizmet sunan İşletme olması fark etmeksizin, işletme fonksiyonlarındaki tüm süreçlerde mümkün olduğunca kuralların olması ve bu kuralların da yazılı olması, işletmenin yaşam süresini uzatacaktır. Bunu başarabilmek için ihtiyaç duyulan unsur ise profesyonel yöneticiler ile çalışıp profesyonel yönetim anlayışına geçmektir. Kuruluş esnasında merkezi yapı ağırlıklı olan yönetim, şirketin büyüyüp gelişmesi sonucunda profesyonelleşmeye doğru bir yönelim sergilemeye başlamaktadır (Erşahin, 2008).

Başarılı bir işletme kurmak ve bu başarının sürekliliğinin temini için organizasyon yapısı işletmenin amaçlarına uygun oluşturulmalı, iş ve görev tanımları yapıldıktan sonra bu durum yazılı kurallarla belirtilmelidir. İşletme için ihtiyaç duyulan çalışanların istihdam edilerek, satın alma, pazarlama, satış vb işletmenin tüm fonksiyonlarında görev ve yetkiler tanımlanmalı, prosedürler, talimatlar, yönetmelikler hazırlanmalıdır. Yetki ve sorumluluklar alt kademelere doğru dağıtılarak profesyonel bir yönetimin oluşturulmasına çalışılmalıdır. Yönetimin organize edilmesi ve geliştirilmesi, işletme sahipliğinin yönetilmesi, gelecekteki yönetimin tanımının yapılması ve işletme vizyonunun belirlenmesiyle birlikte geliştirilmesi gibi kritik unsurların sorunsuz ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için ilk olarak işletmenin ve girişimcinin mevcut durumları tespit edilmesi ve değerlendirilmesi gereklidir (Karpuzoğlu, 2001; Bilgin, 2007).

Profesyonel yönetim, uygulama alanında tecrübeli ve belirli bir mesleki belge ve yetkinliğe sahip uzmanlar ve yöneticilerin aynı amaçlar doğrultusunda bir araya getirilmesi ile olabilmektedir. Profesyonel yöneticiler, yönetim işini meslek olarak uygulayan, çalıştığı işletmenin sahibi durumuna gelmeden girişimcinin yapmış olduğu her işi yapmakta olan ve yaptıkları karşısında belirli bir ücret alan kimselerdir (Koçel, 1993). Profesyonel yönetim anlayışında, kişisel motivasyon ve başarı önemli rol oynar. Rekabet temelli bir sistem mevcuttur. Bu sistemde kişisel ödüller ve teşvike dayalı faaliyetlerin rolü çok önemlidir. Profesyonel yöneticinin elde ettiği başarı işletmedeki diğer faktörlerden bağımsız değildir. Bir profesyonelin başarısı işletmeyi hedeflerine ne ölçüde yaklaştırdığıyla ve verimliliği ne kadar arttırdığıyla ölçülür (Koçel, 1993). Kısacası, profesyonel yönetim işletme faaliyetlerin, uzmanları tarafından yapılması veya yönlendirilmesidir.

İşletmelerde profesyonel yönetici sayısı artış gösterdikçe işletme fonksiyon ya da yönetim kadrolarının profesyonelleşme oranı da artış gösterir. Fakat işletmelerde yalnız profesyonellerin istihdamı işletmeyi her zaman profesyonel yapmaz. Asıl olan profesyonel ve eğitilmiş yöneticilerin yeteneklerini rahat sergileyebileceği çalışma alanlarının oluşturulması ve kurucuların keyfi karar vermekten vazgeçmiş ve objektif bir yönetim sistemini meydana getirebilmesiyle mümkün olacaktır (Gazioğlu, 2019).

### **1.5. Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Anlayışı**

Aile İşletmelerinde tepe yöneticisi olarak seçilecek aile ferdinin, seçileceği pozisyonun gerektirdiği yetenek ile birlikte gerekli donanımına sahip olmaması ve ihtiyaç duyulan bilgi ve tecrübeyi kazanmaktan uzak bir yapıda olması dolayısıyla profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulabilmektedir. Pazarlama, planlama, satın alma, reklam, satın alma, muhasebe, finans, eğitim ve personel gibi işletmenin tüm fonksiyonlarında deneyim sahibi olan profesyonel yöneticilerin yapacağı katkılar, işletmenin gelişmesinde çok büyük öneme sahiptir.

Yöneticilik yeteneği olan ve eğitimini almış profesyonel yöneticiliği meslek edinmiş ve bu işten maddi gelir elde eden profesyonel yönetici şirketin kurucusu veya sahibi olmasa da, şirketin sahibinin yaptığı işi yapan ve verdiği hizmet karşılığı bir bedel ödenen kişidir. Yapılan işin karı ve riski şirket kurucuları ve sahiplerine ait olmak üzere üretim faktörlerini bir arada toplayıp mal ve hizmet üretimini sağlamaktadırlar.

Aile işletmelerindeki uygulamalar içinde profesyonel yöneticiler, stratejik kararları veren yöneticiler olmaktan öte tepe yönetimde yer alan aile mensupları tarafından alınan kararları emir eri olarak yerine getirmelerine çok sık rastlanmaktadır. Başarıları büyük oranda başkalarına ait olan profesyonel yöneticiler aile işletmelerinde “karar alan” olmaktan öte, üst kademedeki aile fertlerinin almış olduğu kararları uygulamaya çalışan kişiler şeklinde görülürler (Karabulut, 1994). Ancak çocuğunun olmadığı ya da var olan çocukların da işletme ile ilgisinin olmadığı veya gerekli tecrübe ve bilgiden uzak olduğu durumlarda, işletmenin başına geçmesi gereken kişinin aile fertlerinin dışında olması halinde profesyonel yöneticilere iş düşmektedir (Karpuzoğlu, 2001; Bilgin, 2007). Profesyonel yönetim anlayışını uygulayan aile işletmelerinde, işletme sahipleri ile aile fertlerinin işlerin yürütülmesi esnasında işletmede bilfiil yer almamaları öngörülür.

Profesyonel yönetim tarzını benimsemiş olan işletmelerde, işletme ile ilgili stratejik kararların alınmasından aile fertleri, şirketin yönetimi, bir başka deyişle operasyonel kararların alınmasından aile fertleri sorumlu iken, işleyişten ise profesyonel yöneticiler sorumlu tutulmaktadır.

Profesyonel yönetim tarzını uygulayan işletme sahipleri, işletmenin geleceğe hazır olması için uzun vadeli stratejilerin tasarlamak, yatırım kararlarını vermek, rakiplerin durumları hakkında bilgi edinmek, yurt içi ve yurtdışı piyasaların takip etmek gibi makro konularla ilgilenmektedirler. Profesyonel yöneticiler ise işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli olan parasal, enerji, makine hammadde, malzeme ve insan gibi varlıkların etkili

bir şekilde kullanılmasına ve belirlenmiş standartlara uygun sistemi kurup işler hale getirilmesine yönelik faaliyetleri yürütmektedirler.

Yönetim kademesine gelecek kişinin belirlenmesinde en önemli unsurlardan birisi aile bağlarıdır. Genellikle ataerkil aile yapısına sahip olan aile işletmelerinin örgütsel yapısında ailenin en büyüğü olan babanın ölmüş ya da yaşı çok ileri olduğundan yönetimi oğullarına devretmesi durumunda en üst ve nihai karar verici genelde büyük ağabey olmaktadır. Ve son sözü söyleyen de yine o dur. Aile işletmelerinde genellikle aileden en az iki nesil işletme yönetimiyle ilgilenmektedir. Anne / baba / çocuk ortaklıkları, kardeş ortaklıkları, kuzen ortaklıkları ve sürekli olmayı başaran ortaklıklar bünyelerinde en az iki nesli barındıran aile işletmeleridir. Her ne kadar karı koca arasında kurulan aile işletmelerinde nesil farkı görülme de belirtilen diğer özellikleri işletme yapılarında barındırdıkları için aile işletmesi statüsünde ele alınmaktadır (Erşahan, 2008).

Aile fertlerinin profesyonel yönetim anlayışı uygulamaları sonucunda işletme çalışanlarıyla iş ve bilgi paylaşımına kolay bir şekilde giremedikleri, işletmede şeffaflık, eşitlik sağlayamadıkları, kontrolü yeniden ele almak istedikleri ve profesyonellere güvenemedikleri bilinmektedir. Bunun sonucunda yönetim fonksiyonlarında yavaşlama ve aksaklıklar görülmektedir. Bu gibi sebeplerden ötürü işletme sahibi, yetkisini aktaramamakta ve profesyonelleşme kararını geciktirmekte ancak zamanında profesyonelleşmeme kararının bedelini rekabet avantajı sağlayamayarak ağır bir şekilde ödemektedir. Kuruluş aşamasından itibaren emek sarf edilen işletme değişime ayak uyduramamaktan ötürü yok olma eşğine gelebilmektedir. Kısaca, profesyonelleşme kararının alınması, güç olmasının beraberinde işletmenin yaşam çizgisindeki sürekliliğin devamı için de gereklidir (Gazioğlu, 2019).

**Tablo.1: Profesyonel Yönetim İle Aile İşletmelerindeki Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması**

<b>Ana Sonuç Alanları</b>	<b>Profesyonel Yönetim</b>	<b>Aile İşletmeleri Yönetimi</b>
<b>Kar</b>	Kar Yönetimi: Kar kesin bir hedefdir. Kar Oranı: Uzun vadeli kazançlarla büyüme hedeflenir.	Kar, bir yan ürün şeklinde görülmektedir. Amaç, sermayenin getirisini veya ailenin kar payını yoklamaktır.
<b>Planlama</b>	Biçimsel stratejik planlama İşletme planı ile bölümlerin planının koordinasyonu, Sermayenin belirlenmesi.	İnformal ve özel planlama çalışmaları yapılmaktadır.
<b>Organizasyon</b>	Ayrıntılı ve hepsi kendine özgü, kesin biçimsel rol tanımları.	Birbiri geçişimli İnformal yapı.
<b>Kontrol</b>	Örgüt kontrolü planlı ve biçimsel bir sistem içerisinde, sistematik olarak amaçları, hedefleri ve tedbirleri geliştirmeyi kapsıyor.	Genelleştirilmiş plansız kontrol, biçimsel ölçütler nadiren kullanılır.
<b>Yönetim Kurulu Faaliyetleri</b>	Düzenli raporlar, Stratejik Kararlar, Resmi Tutanaklar, Kurulun alt komiteleri.	Kurulu aile oluşturur, Etkisi olmayan sık toplantılar, Zayıf işletme yönetimi.
<b>Yönetim Geliştirme</b>	Kurul politika geliştirir, Planlı yönetimi geliştirir, İhtiyaçlar belirlenir, Bilgi teknolojileri stratejisi, Pazar araştırma bölümü.	Genellikle işbaşında eğitim vasıtasıyla programsız bir gelişme.
<b>Sistemler</b>	Biçimsel bir ücret veya yan ödeme yapısı, Performans değerlendirme, İnsan kaynakları bilgi sistemi, Üretim kontrol, Kalite kontrol, Verimlilik ölçüsü.	Kesin ve belirli bir bütçe yok, Sistemler ve sapmalar hakkında bilgi ve izleme yok.
<b>Bütçeleme</b>	Standart sapmalara göre yönetilir.	Bütçe açık ve belirli değil, sapmalar hakkında bilgi ve izleme yok.
<b>Yenilikler</b>	İşletme gelirlerini ve karlılığını arttıracak yeniliklere yönelme ve hesaplanmış riskleri alma arzusu.	Belli başlı ve büyük yeniliklere yönelim, Büyük riskleri alma arzusu.
<b>Liderlik</b>	Katılımcı liderlik biçimleri	Çok direktif veren liderlik ile "bırakınız yapınlar" biçiminde liderlik arasında değişir.
<b>Kültür</b>	İyi tanımlanmış kültür, Herkes tarafından anlaşılabilir vizyon, misyon ve değerler.	Üstünkörü tanımlanmış bir aile kültürü, Aile kültürü kurucunun kültürü ile eşdeğerdir.

**Kaynak:** Soysal, 2007

Tablo.1 incelendiğinde; profesyonel yönetimin kesin hedefi kar öncelikli iken, aile işletmelerinde ise yan bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile işletmeleri için amaç sermayenin getirisini ya da ailenin kar payı yoluyla servetini arttırmak iken, profesyonel yönetimde ise amaç kazançların uzun sürede büyümesi ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Konulmuş hedeflere ve amaçlara ulaşmak için aile işletmeleri yönetim planlarını informal ve özel çalışmalar şeklinde ortaya çıkarırken, profesyonel yönetim anlayışında stratejik planlama yapıldığı görülmektedir. Aile işletmeleri tarzı yönetim anlayışını benimseyenler bütçe belirli olmamakla beraber bütçede açıklar, sapmalar olmakta ve bu sapmalar hakkında bilgi sahibi olup izleme ve kontrol yapılmamakta/yapılamamaktadır. Profesyonel yönetim anlayışında ise bütçe planlaması yapılırken sapmalar dikkate alınmaktadır.

Aile işletmeleri incelendiğinde yaşam dönemlerinin dört evrede gerçekleştiği görülmektedir. Bunlar girişimcilik evresi, büyüme ve gelişme evresi, ikinci kuşağa devretme evresi ve profesyonel yönetim evresi şeklinde sıralanabilir (Erşahan, 2008). Aile işletmesi ilk üç evreyi atlatabilmişse profesyonel yönetim evresine ulaşmaktadır. Bu aşamada işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için ek finansman kaynaklarına ihtiyacı vardır. Ek finansman kaynakları yaratabilecek yeni stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Aile işletmelerin çok küçük bir kısmı bu aşamaya ulaşabilmektedirler. Aile işletmelerinin ekonomi içerisindeki ağırlıkları dikkate alındığında bu tip işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri son derece önemlidir. Profesyonel yönetim tarzının uygulanması ancak, gerekli ortamın kurulması, sistemin aksamadan yürütülmesi, beklenen sonuçların elde edilmesi ile mümkündür. Bu sebeple profesyonel yönetici tüm üretim faktörlerinin verimli ve ekonomik olarak kullanılması için çaba sarf etmektedir. Profesyonel yönetici başarılı ve sistemli olmak zorundadır. Aksi halde işletmenin ve profesyonel yöneticinin meslek hayatının da sona ermesi mümkündür. Bu sebeple işletme ile ilgili kararlar alınırken getireceği sonuçlar hakkında tahminlerde bulunabilmelidir. Profesyonel olarak yönetilen işletmelerde, stratejik yönetime daha fazla odaklanmak doğru bir yaklaşım olacaktır. Burada yönetici kantitatif teknikleri kullanabilme becerisine ve ileriye görebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bulunacağı tahminler doğrultusunda da plan ve programlar yapabilmelidir (Büyükbeşe, vd., 2004). Aile işletmelerindeki ataerkil yapı, işi devredememe duygusu, işletme ile aile kavramının birbirinden ayrılamaması gibi faktörler aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasına neden olmaktadır. Ortalama olarak bir aile işletmesinin ömrünün 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir (Çemberci, 2013). Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli problemlerin başında gelmektedir.

Özetle açıklamak gerekirse, aile fertleri liderliği, profesyoneller ise yöneticilik görevini üstlenerek bir çeşit iş birliği yapmaktadırlar. Fakat unutulmamalı ki, işletmenin başarılı olabilmesi için, üst yönetiminde yer alan yöneticilerin liderlik yeteneğinin yanında yöneticilik vasıflarının da olması gerekmektedir. Aile işletmelerinde çoğunlukla karşılaşılan tek patron otoriter hâkimiyet, ataerkil yapı, işletmenin geleceğine yönelik kararların modern işletme anlayışına göre değil aile içi dengelere göre alınması, aile işletmelerinin profesyonel bir kurum niteliği kazanmasına engel olmakta ya da zorlaştırmaktadır (Gazioğlu, 2019).

## SONUÇ

Aile işletmelerinde, işletmenin büyümesi ve büyümenin de sürdürülebilir kılınması için atılması gereken en önemli adım yönetimde profesyonelleşmedir. Bu durumun sağlanmasında ise nitelikli insan kaynakları istihdamının sağlanması ve yönetiminin profesyonelleşmesi gerekmektedir. Birtakım avantajlarına karşın aile işletmesi olmanın getirdiği aile içi çıkar çatışmaları, inanç, değer ve ilişkilerdeki problemlerin işe yansması, değişime kapalı olan kültür anlayışının varlığı, aile dışından çalışan bireylere güven duyulamaması gibi işletme yönetiminde etkisi olan sakıncalar profesyonelleşme sürecini geciktirip güçleştirmektedir. Bu doğrultuda sağlam temellere dayandırılmamış ya da hiç yönetimde profesyonelleşme gerçekleştirememiş aile işletmeleri birkaç nesilden sonra ayakta durmakta zorlanmaktadır. Türkiye'deki çoğu aile işletmesi yönetimde profesyonelleşme sürecine geçiş sağlayamadığı takdirde benzer sonuçlarla karşılaşması muhtemeldir. Aile işletmelerinin süreklilik gösterememesi ve varlıklarının kısa sürede sona ermesi, sadece aile üyeleri için değil aynı zamanda ülke ekonomisi açısından da negatif sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Kapanan aile işletmelerinin büyük kısmı yönetimde profesyonelleşme sürecinin gerçekleşmemesi sebebiyle faaliyetlerini sona erdirmektedir. Hem yurt dışı, hem de yurt içi aile işletmelerinde üçüncü kuşağa devredilebilen aile işletmelerinin sayısı oldukça azdır. Buna rağmen son dönemlerde Türkiye'de yoğun rekabet ortamına uyum sağlama yolunda ciddi çabalar görülmektedir.

Yapılan incelemeler göstermektedir ki, rekabet yoğun şartların varlığı ve hızla yön değiştiren sektör beklentileri doğrultusunda işletmeler ayakta kalabilmek, büyümek ve gelişmek için büyümeyi destekleyici stratejik kararlar almak zorunda ve bu kararları uygulayabilmek adına yönetim kadrolarını profesyonelleştirmek zorundadır. Özellikle aile işletmelerinde



yönetimsel ve sistematik yapıdaki eksikliklerden dolayı profesyonelleşmeye yönelik alınacak olan bu kararların önemi gittikçe artmaktadır

Aile işletmelerinde profesyonelleşme sürecini hızlandırıp mevcut yönetim yapısında profesyonelleşme düzeyini artırmak isteyen aile işletmelerinin aşağıdaki konulara önem göstermesi gerekmektedir:

- ✓ Kısa dönemli planların haricinde uzun dönemli stratejik planların da hayata geçirilmesine önem verilmelidir.
- ✓ Aile içi çatışmaların işletme çıkarlarının önüne geçirilmeyip, işletmenin faaliyetlerini yavaşlatmayacak şekilde hızlı bir biçimde çözüme kavuşturulmalı, çözüm sürecinde işletme çıkarları göz önünde bulundurulmalıdır.
- ✓ Karar alma sürecini işletmede etkin olan aile bireyleriyle birlikte aileden olmayan profesyonel yöneticiler birlikte değerlendirmeli ve alınacak kararlar oybirliği ile alınmalıdır.
- ✓ İşgörenlerin işletmeye bağlılıklarının/aidiyetlerinin sağlanması ve verimliliklerinin artırılması gerekmektedir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması için gereksinim duyulan motivasyonu artırıcı unsurlar tespit edilmeli ve eksiksiz uygulanmalıdır.
- ✓ Profesyonel yöneticiler ve işletme içerisinde etkin olan aile bireyleri arasında periyodik aralıklarla toplantılar yapılmalı ve ortaya çıkması muhtemel problemler dile getirilerek bu problemlere hızlı çözümler aranmalıdır.
- ✓ İşletmede etkin olan aile üyelerinin, gelecekte yönetimi teslim etmeyi düşündükleri çocukları için, gelişen ve değişen yönetsel fonksiyonları da dikkate alarak çocukların eğitimi konusunda profesyonel bir yaklaşımla gereken önem gösterilmelidir.
- ✓ İşletme içi faaliyetler aileden olanlar ve aile dışından olanlar arasında çatışmaya yer vermeyecek şekilde, aksine uzlaştırıcı ve birleştirici olacak şekilde düzenlenmelidir.
- ✓ İletişim sistemi açık (şeffaf), net ve sürekli olmalıdır. İşletme içi bilgi akışı ve geri bildirim sisteminin yerleşmiş olması sağlanmalıdır.
- ✓ İş değerleriyle aile değerlerinin çatışmasından kaynaklanan bir problemin ortaya çıkmaması için, profesyonel yöneticiler gözetiminde; personelin seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitilmesi, kariyer planlamasının yapılması ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması sağlanmalıdır.

Özetlenen üzerinde hassasiyetle durulması gereken konuların aile işletmeleri tarafından dikkate alınarak, kurumsal politikalarında da uygulayan/uygulamaya çalışan aile işletmelerinin yönetimde profesyonelleşmeyi başarıya ulaştıracakları ve ülke ekonomisine de katma değer sağlayacakları açıktır.

## **KAYNAKÇA**

- Akat, Ö. (1998). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama. Ekin Kitabevi, Bursa.
- Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin Özellikleri ve Aile işletmelerinde Kurumsallaşma ihtiyacı. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (16), 31-47.
- Argüden, Y. (2002). Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi. url: <https://arguden.net/makale/aile-sirketlerinde-kusak-degisimi/> Erişim tarihi: 01.07.2020.
- Ateş, Ö. (2005). Aile şirketleri: değişim ve süreklilik. Ankara Sanayi Odası.
- Bakan, İ, & Büyükbeşe, A. G. T. (2004). Çalışanların iş güvencesi ve genel iş davranışları ilişkisi: Bir alan çalışması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (23).
- Bilgin, N. (2007). Aile şirketleri kurumsallaşma eğilimleri: Ankara KOBİ örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal yönetim ilkelerinin Türk aile işletmelerinin yönetim ilkelerine adaptasyonunun değerlendirilmesi. Akademik Bakış, Sayı:34, 1-15.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multi dimensional construct on firm performance. Journal of Small Business Management, 53(2), 516-538.
- Dinçer, Ö. (1996). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkal, M. E. (1982). Sosyoloji:(toplumbilim). KÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Erşahan, B. (2008). KOBİ'lerden holdingleşmeye geçiş sürecinde ikinci ve üçüncü kuşağın işletme politikaları ve kurumsallaşma sürecine etkisi araştırması: Kipaş Holding örneği (Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketleri. İstanbul, Alfa Yayınları, 81-90.
- Fındıkçı, İ. (2014). Aile Şirketleri (5. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gazioğlu, D. (2019). Aile şirketlerinde profesyonel yönetim anlayışının incelenmesi ve Kayseri ilinde bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Nuh Naci Yazgan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ho, R. (2014). Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM statistics. <http://www.kayserito.org.tr>
- Karabulut, M. (1994). Satış Tutundurma Amaç ve Taktikleri. Pazarlama Dünyası, 8(47), 23-31.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Aile şirketlerinde stratejik planlama ve aile şirketlerine özgü planlar. Öneri Dergisi, 4(15), 115-124.
- Karpuzoğlu, E. (2004). Gelecek için aile anayasası. T. Koçel (ed.), 1, 159-168.
- Koçel, T. (1993). Büyüyen işletmelerde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları. İTO Yayınları, 32.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım.
- Levinson, D. (1989). Family violence in cross-cultural perspective. Sage Publications, Inc.
- Öztürk, A., Ünlücan, D. (2001). Kriz dönemlerinde örgütsel değişim yönetimi: Teori E ve Teori O yaklaşımları. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(8).
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları. 258.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İşletmelerde Halkla. İlişkiler Ezgi Kitabevi, Ocak, Bursa.
- Sarstedt, M., ve Mooi, E. (2019). A Concise Guide to Market Research (third).
- Soysal, A. (2007). Aile işletmelerinde yönetim sorunları ve kurumsallaşma gerçeği. Çimento İşveren Dergisi, (21). 16-32
- Uluyol, O. (2004). Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler. Medipress Yayıncılık, Malatya.

## **S.M.M.M. Derya GAZİOĞLU**

1999 yılında Cumhuriyet Üniversitesi MYO muhasebe bölümü ön lisans, 2002 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesinde lisans, 2019 yılında Nuh Naci Yazgan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında Tezli Yüksek Lisansını tamamladı. Ayrıca 2020 yılında Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Adalet bölümünü bitirmiştir. 2020 yılında Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye bölümünü kazanmış olup, eğitimine devam etmektedir. Yaklaşık 22 yıldır özel sektörde çeşitli firmalarda üst düzey yönetici olarak çalışmıştır. Halen Serbest Muhasebeci Mali Müşavir olarak kendi iş yerinde çalışmaya devam etmektedir. Ayrıca Adalet Bakanlığına kayıtlı Uzlaştırıcı olarak görev yapmaktadır. Konkordato Komiserliği ve Bilirkişilik sertifikalarına sahiptir.

## **Doç. Dr. Burcu ORALHAN**

2007 yılında Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Lisans ve 2010 yılında Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans programlarından mezun olmuştur. Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Anabilim dalından 2015 yılında doktora derecesi almaya hak kazanmıştır. 2007-2013 yılları arasında özel sektörde üretim planlama mühendisi, iç denetim uzmanı ve üretim planlama müdürü olarak görev yapmıştır. 2013-2015 yıllarında kurucu ortak olduğu yapı analiz laboratuvarında Genel Müdür olarak çalışmıştır. Halen çalışmakta olduğu Kayseri Nuh Naci Yazgan Üniversitesi'nde 2015 yılında akademisyen olarak göreve başlamıştır. 2020 yılında ise Nicel Karar Yöntemleri alanından doçent unvanını almıştır. Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Yardımcısı, Kariyer Merkezi Koordinatörü ve Tanıtım Komisyonu Başkanlığı başta olmak üzere idari birçok görevde yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası birçok proje ve esere sahiptir. İstatistiksel analiz ve uygulamalar, karar verme, veri madenciliği gibi konular üzerine çalışmalarına devam etmektedir.

## 5. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK SÜRECİ

Dr. Nuran VARIŞLI

\*Sosyal Güvenlik Kurumu

gulmennuran@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-0657-756X

#### GİRİŞ

Aile işletmelerinde belki de en güçlü yönler hızla karar alabilme ve büyüme yetenekleridir. Zira paylaşılmış ortak geçmiş, değere dair yargılar, karşılıklı güven ve etkili iletişim, karar vermeyi ve uygulamayı hızlandırabilir. Fakat nesiller ilerler ve aileler büyür bunun sonucunda iş ve aile rolleri birbirine karışır, işe dair konuların aile ilişkilerinde yıpranmaya yol açması, paylaşım esaslarındaki belirsizlik, duygu ile mantığı karıştırma eğilimi aile işletmelerinin sonunu hazırlamaktadır.

İşletmelerini nesiller boyu geliştiren aileler ortak özelliklere sahiptir. Ailenin işe dair konuları ciddi ve profesyonel bağlamda ele almasını sağlamak üzere bağımsız üyeleri çoğunlukta olan etkin bir yönetim kurulu oluşturularak işletmenin kurumsallaşması sağlanır. Liderliğe seçilen üyelerin nitelik ve bağımsızlıkları işletmenin başarısını doğrudan etkiler. Bağımsız Üyeler haliyle işletme çıkarlarını bireysel çıkarlardan üstte tutabilme ve kararlarda tarafsız olma avantajını taşırlar.

Ailenin işe dair beklentilerinin paylaşılarak kararlaştırıldığı aile konseyi oluşturulması, aile vizyon, misyon ve değerlerinin açıkça yer aldığı aile anayasası hazırlanması ve aile içi iletişim, bireyler için gelişim ve nesiller arası devir planının hazırlanması liderlik süreçlerinin de aşamalarını oluşturmaktadır. Genellikle, aile işletmelerinde kurucu liderler, değişimi kendilerine tehdit faktörü olarak görme eğilimlerinden dolayı, liderlik değişim sürecinin yönetilmesi yerine ertelenmesi tercih edilmektedir. Özellikle, liderliği üstlenilen kurumla kendini özdeşleştiren ve hayatta başka

boyutları kısıtlayanlar gerek kendilerine, gerek kuruma zarar verdiklerinin farkına bile varmamakta olabilirler.

Bu çalışma, yukarıda ifade edilen olumsuzlukların yaşanmaması adına tespitlerde bulunmayı amaç edinmektedir. Konu teorik olarak ele alınmış, bilgilendirmeler yapılmış, bu bağlamda elde edilen bilgiler doğrultusunda önerilerde bulunulmuştur.

Aile işletmelerinde nesiller arası devir ve süreklilik yönetimin önemli konuları arasında olmaktadır. Aile işletmesi olarak kalmak için ailenin mülkiyeti ve hakimiyeti elde bulundurma isteği ile kurucunun devire istekli olması gerekmektedir. İşte bu süreç aile ve işletme açısından çok kritik olmaktadır. Bu bağlamda aile anayasası oluşturmak aile işletmelerinde liderlik ve haleflik planlamada ilk adımlardan sayılmaktadır. Aile yasasında aile üyelerinin aileye ait iş yatırımlarına katılacağı ölçü ve şekle dair konular, gelecek nesillerin eğitimleri ve öğretimleri, gelecekte işletmede alacakları görevler ve konumları belirlenmelidir. Kurucu veya görevdeki liderin görev, yetki ve sorumlukları ve yetişmeleri için gereken koşullar belirlenerek tanımlanmalıdır. Söz konusu koşullara göre yetiştirilen adayların tanımlamaları karşılama ölçüsünde liderin halefi olması için oluşturulan prosedürün uygulanmasına geçilebilir.

Gelecek için yeni nesillere yönetsel devir planlarının oluşturulmasında ve bir an önce hayata geçirilmesinde yarar vardır. Söz konusu işlemlerin yapılmaması durumunda çıkar çatışmaları çıkması ve olumsuz etkilerinin işletmeye yansması kaçınılmaz olmaktadır. Sosyal bir kişiliği olan kurucu liderin ailesi işletmeyle birlikte genişleyecektir. Ailenin çocukları büyüdüğünden işlerin devamında rol almaya başlarlar.

Ailenin sahip olduğu malların muhafazası ve işletmede nesiller boyunca devamlılık sağlanması adına, liderlik sürecinin planlanarak, yönetimin sonraki nesile devri planının oluşturulması sırasında, aile işletmesinde yer almayı kariyer planında bulundurmayanların dikkate alınması da önemli bir konu olmaktadır. Bu çerçevede kurucu veya son dönem yöneticisi olan lider, kendisinden sonra işletmenin el değiştireceğini düşünerek, liderlik süreç planlamasını kendisi ile sınırlı tutacak ve devir konusunda isteksiz davranacaktır. Başka bir deyişle, her ne kadar liderlik devri kaçınılmaz gibi görülüyorsa da devir planı ve liderlik süreci çoğu aile işletmesinde tabu niteliğindedir. Kurucunun kenara çekilerek, gücünü elden bırakmaya dair isteksizlik, lider seçilecek çocuklar arasında seçim yapmakta yaşanan zorunluluk, nesillerin arasındaki rekabet, liderlik sürecini zora sokan engellerin başında gelir. Ailedeki rollerin işyerinde, işyerindekilerin

de aile hayatına etkileri, ailede rol çatışması ortaya çıkararak liderlik sürecini sekteye uğratmaktadır.

Liderliğin devri, liderlik sürecinde değişimi getirir, bu da işletme normlarını ve beklentileri değiştirir. Liderlik devri işletme genelinde gerginliğe neden olan bir süreçtir, öyle ki bazı durumlarda örgüt sürekliliğini tehdit edecek boyutlara ulaşır. Bu sürecin optimal unsurlarla ve düzeyde yönetilmesi, liderlik sürecinin de doğru yönetilmesi anlamına gelir. Devirle başlayan süreçte, hem şirket vizyonu hem de liderlik süreci yenilenmektedir.

## **1. AİLE ŞİRKETLERİNDE LİDER SEÇİMİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Aile işletmeleri; iletişime ve etkileşime diğer bir deyişle duygusal kökene dayanan bir yapısı bulunan aile ile kurallar, talimatlar, kârlılık benzeri mantığa dayanan yapıya sahip işletmenin karşılıklı etkileşimine maruz kalmaktadır. Mantığın duyguyla birleşimi birbirini destekleyip zenginleştirerek kararların isabetini artırabileceği gibi birbiri aleyhine etkide bulunup verimsizlik ve isabetsiz kararlara da sebep olabilir (Özkul, 2016). Aile işletmelerinin, işletmeyle aile arasında oluşan uyumsuzlukların azaltılması için bir kısım kurallar geliştirir. Bilhassa aile üyelerinin işletmede çalışıyor olmaları zaman içerisinde önemli uyumsuzlukları çelişmeleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu tür problemlerin ortadan kaldırılması adına aile üyelerinin işletmede çalışmaması, çalışma koşullarının zorlaşması ve aileye sonradan girenlerin işletmeden uzak tutulması şeklinde bazı uygulamalar geliştirilebilmektedir (Koçer, 2006: s.121).

Aile işletmeleri yönetsel anlamda zamanla kurumsallaşmama, işleri kural egemenliğine bırakmama, profesyonellere devrin zorlaşması, kendisini yineleme, ikinci kuşağın aşırılıklarla yetişmesi benzeri dezavantajları bulunmaktadır (Özkaya, 2016). Ancak, hızlı ve yeri geldiğinde cesur kararlar verebilme, çok çalışma, aileni gücünü kullanma gibi avantajları daha fazladır.

## **2. AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞMA VE LİDER SEÇME ZORUNLULUĞU**

Kurumsallaşma denince, aile işletmesinin sahiplerinin işten çıkarılması, profesyonellerin yönetsel kadrolara getirilmesi anlaşılır. Ne var ki bu doğru değildir. Aile işletmesi bulunduğu yeri geçmişteki doğru kararlara borçlu olan başarılı bir kuruluşlardır (Güler ve Özdemir, 2017: s.130). Büyük

çabaların sonucuyla bir iş ortaya konur, emek harcanır, atölye seviyesinden orta ölçekli bir işletme doğmaktadır. Genellikle işleri kuruluştan belli bir aşamaya kadar aynı kişi yapmaktadır. İş büyüyüp servet artırıldıktan sonra, işler kurucunun en yakınındaki kişiye devredilmektedir (Kırım, 2005: s.89). İşin büyümesi kurucunun maddi çevresini hızla değiştirir, bu ise bir uyum sorununu ortaya çıkarır. Bir süre sonra bu varlık gençlerin eline geçer. İkinci kuşak, kuruluş ve tutundurma aşamalarının zorluklarını çabuk unuttur. İşte aile işletmesinin temellerini unutturmamak adına, ilk aşamada aileyi o noktaya taşıyan geçmiş ve temel değerler ortaya çıkarılarak yazılı hale getirilir, işte bu yolla aileye özgü bir anayasa oluşur (Bork, 2004: s.105).

Söz konusu anayasada giriş ve temel ilkelerin kısımları vardır. Aile işletmesinin neden kurulduğu, misyonu ve vizyonu nedir, kurucusu kimdir sorularının cevabı verilmektedir. Sonrasında yönetim kurulunun oluşumu belirlenir. Genellikle, başlangıç aşamasında işletme karakteri, baskın bir aile üyesinin daha fazla sorumluluk alması ve işleri idare etmesiyle faaliyetler sürdürülür. Yönetim kurulunu kimler oluşturur, yetkileri nelerdir, ne zaman toplanır, değişim nasıldır gibi konular netleştirilir. Bu yolla sorunların büyük bölümü çözülür. En kritik konu ise harcamalardır (Aylan ve Koç, 2017: s. 570).

Kurumsallaşmanın ve lider seçiminin öneminin idrak edilmesi gerekir, zira örgüt içerisinde işe vakıf olmadan yapılacak çalışmalar, kişilerin mevcut düzenden uzaklaşmasına neden olur ve yeni bir düzen sağlayamamaktadır (Bork: 2004: s.110). Böylece kurumda bırakın motivasyonu, yaşama heyecanı ve iş düzeni de kaybolur. Kurumsallaşma gerçekten ciddi bir uzmanlık işidir. Çünkü örgütün hassasiyeti göz önünde bulundurulmak zorundadır. En ufak bir atlama dengelerin alt-üst olmasına neden olur. Nitekim kurumsallaşmanın özü; aile olmanın, o aile olmaktan kaynaklanan değerlerini belirleyerek, tespit ederek tanımlamak, geliştirmek, modern aile işletmesi iş akışı ile renklendirmek ve o aile işletmesine özel bir kurallar zinciri halinde sürdürülebilir hale getirmektir ki bu da aile işletmesi anayasasıyla mümkündür. Bu nedenle kurumsallaşma çok kere yanlış anlaşılmaktadır. Örgütün eski veya mevcut yönetim anlayışının ve değerlerinin yok edilmesi veya tamamen değiştirilmesi değildir. Anılan değerlerin tespit edilmesi ve sürdürülebilir hale getirilmesidir. Bu sayede ailenin işle birbirleri içinde bir kısırdöngü olarak değil, birbirine destek olan ancak bağımsız hareket eden güçler haline gelmesi hedeflenmektedir (Alacaklıoğlu,2009: 362).



Kurumsallaşma kurumun belirli bir sistem dahilinde, belli kurallar çerçevesinde, lider tarafından sevk ve idare edilmesidir. Fakat anılan kurallar her örgütün kendine has kuralları olmalıdır. Liderlik süreci açısından kurumsallaşma, bir örgütün kendine özgü şekilde geliştirdiği bir kurallar zinciri ile yönetilmesidir (Alacaklıoğlu, 2009: 358). Söz konusu kurallar, örgüt geleneğine, kültürüne, ruhuna, rengine, duruşuna uyumlu olmalıdır ki liderlik süreci başarıyla sonuçlanabilsin. Kurumsallaşma, örgütün patronun iki dudağı arasında sıkışıp kalmasını önleyerek liderin ve liderlik sürecinin egemen kılınmasıdır (Sebilcioğlu vd., 2013: s.142).

Aile anayasalarına değiştirilemeyecek maddeler olmalıdır. Özellikle liderliğin en büyük adayı olan gelecek kuşakların yollarına ışık tutacak ilkelerden oluşturulmalıdır. Mevcut yürütme usulünün nasıl olacağı, patronun işteki rollerinin ne olacağı, patronların görev alanlarının ve yetkilerinin, harcamalarının nasıl olacağı gibi genellikle aile işletmesi yöneticileri arasında problem oluşturan kabullerin bu anayasada yer alması gereklidir.

### **3. GENEL ANLAMDA LİDERLİK PLANLAMASI**

Liderlik planlamasının literatürde yerleşmiş olan üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlar; kurucunun işletmeyi devretme isteği, gelecek neslin kurucu kişinin devretme isteğini yerine getirme yeterliliği ve nihayet gelecek neslin bu sorumluluğu kabul etme isteği olmaktadır. İdeal bir senaryoda, gelecek neslin yeterlilik kriterleri halihazırda aile anayasası ile belirlenmiş olmalıdır. Bu kapsamda, gelecek nesillerin eğitimi ve yetiştirilmesinin koşulları ile aile işletmesinde görev alabilme kriterleri tayin edilmiş olmalıdır. Daha sonra liderlik planı çerçevesinde gerekli devir süreçleri işletilebilir. Aile işletmelerinde liderlik planlaması, duygusal faktörlerle de yakından ilintili bulunmaktadır. Liderlik planlamasının yapılması, kurucunun kontrolü bırakma konusundaki direnci, halef adayları arasındaki rekabet, kurucu açısından halef adayları arasında seçim yapma zorunluluğunun getirdiği güçlükler gibi çok çeşitli duygusal dinamikleri olan bir süreç sayılmaktadır. Ayrıca liderlik planlaması, liderlik, para, güç ve ünün devrini de içerdiğinden kişisel unsuru ağır basan bir düzenleme ve hem lider hem de tüm aile açısından hassas bir konudur (Andiç ve İşler 2008, s.89).

Aile anayasasında olduğu şekilde, liderlik planlaması da yazılı olarak yapılmalı, kabulü ve sorunsuz işleyişi bakımından aile meclisince onaylanmalı ve yürürlüğe konmalıdır. Yine tıpkı aile anayasasında olduğu

gibi, liderlik planı da zaman zaman gözden geçirilerek değişiklik ihtiyacı olması halinde güncellenmelidir. Şirkette aile üyesi olmayan pay sahiplerinin de bulunması halinde, liderlik planının hazırlanmasında onların da görüşüne başvurulması doğru olmaktadır.

Aile işletmeleri, yeni kuşaklarının da kendileri gibi girişimci olmalarını istemektedirler. Ancak bundan önce yapmaları gerekenler vardır. Girişimci olmalarından önce “iyi bir insan”, “iyi bir vatandaş”, “ailesine, vatanına, milletine düşkün bir kişilik”, ailenin değerler sistemine aşına, ailenin kendisine has geleneğine yabancı olmayan bir kişilik olarak yetişmelerine özen göstermeleri gerekmektedir. Bunu söylerken tamamen konservatif bir duruştan söz edilmemektedir. Aile değerlerine aşına gencin, aynı zamanda modern işletme kuralları ile de donanması gerekmektedir. Yani aile işletmesinin yeni kuşakta başarılı bir girişime imza atabilmesi için yeni kuşağın yerel değerlerden hareket etmesi ama küresel değerleri de yakalaması gerekli görülmektedir. Diğer yandan gelişmiş bir girişimcilik isteğinin oluşması için aile işletmesi yöneticilerinin örnek olmaları önemlidir. Unutulmamalıdır ki, çocuklar öncelikle anne ve babalarını tekrar edebilirler. Onların aşırılıklarını görüp, hissedip tekrar yapabilirler. Kısacası onların pozitiflerinden çok negatiflerine odaklanabilirler. Dolayısıyla anne-babaların tüm hayatları ile nasıl bir rol modeli oluşturduklarına bakmaları önemlidir.

Yeni kuşakların girişimciliği adına önemli bir nokta da şudur: Çocukların kendilerinin girişimci olmayı istemeleridir. Çocukların potansiyellerini geliştirebilmeleri için daha küçük yaşlardan itibaren desteklenmeleri, yaşam alanlarının aşırılıklarla sınırlandırılmaması, yeni denemeler yapmalarına izin verilmesi, kendilerini ifade etmelerine olanak verilmesi tüm bunlar yapılırken de başarının desteklenmesi ve disiplinin elden bırakılmaması gerekli ve önemlidir. Bir girişimden önce gençlerin mevcut iş kolunda yahut dışarıda bir işletmede yeterli bir iş deneyimi edinmiş olmaları önemlidir. Sadece aile üyesi olduğu için işe tepeden gelme yerleştirme hatalı olabileceği gibi sadece aile üyesi olduğu için yeni bir iş girişimine izin verilmesi de hatalara, başarısızlıklara yol açabilir. İster mevcut bir işi, ister yeni bir girişimi olsun, hak eden, gelecek vadeden, çaba gösteren, başarı güdüsü yüksek aile üyeleri yapmalıdır (Güler ve Özdemir, 2017: 629).

#### 4. AİLE İŞLETMELERİNDE LİDERLİK SÜRECİ

Aile üyeleriyle birlikte veya ilk zamanlar yalnız başına yoğun çabalar ve büyük zorluklarla kurulmuş, tırmanmış ve başarıya ulaşmış aile işletmelerinde, aile olmanın bağlayıcılıkları ve karmaşık irrasyonel ilişki ve düşüncelerin olduğu işletmede dümeni tutmak, bu dalgalı denizde gemiye yol aldirmek yani aile işletmesi lideri olmak demek, ateşten gömleği giymek demektir. Bu ateşten gömleği giyen kişi, rasyonel düşünerek işletmenin karlılığını düşünürken, ailenin duygu kökenli bağlarını da bu amaç için heba etmemeli, her ay rapor alıp geçmişe baktığı gibi işletmenin geleceği olan yeni kuşakları da asla ama asla ihmal etmemelidir (Northouse, 2018: s.99).

Günümüzde insan; mutsuzdur, renksizdir, dertlidir, stresi yüksektir ve sıkıntılıdır. Bu ruh halindeki insanlardan verimlilik, etkinlik ve başarı beklemek zor olmaktadır. Bu nedenledir ki herkese geçerli kurallarla işlerin yürütülmesinin önemi artmıştır. Dünyanın globalleşmesi, rekabet şartlarını zorlaştırırken yönetimi ve özellikle liderliği daha hassaslaştırmaktadır (Veliu vd., 2017: s.62). Liderlik giderek önemi artan bir sanat halini almaktadır. Her türlü işte en önemli bileşen olan “insan” ön plana çıkmaktadır. İnsanın madden ve manen işin içine girmesi git gide büyük önem kazanmaya başlamıştır. Tüm bunlar günümüzde liderliğin daha fazla kılı kırk yarar nitelikte uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Hatta konu aile işletmesi olunca hassasiyet daha da artmaktadır. Konumu ne olursa olsun günümüz dünyasında gereksinim duyulan liderlik modeli hizmetkâr liderlik olarak ifade edilmektedir. Başkalarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önce değerlendiren hizmetkâr liderlik süreci, aile üyelerinin bir arada tutulması ve sürdürülebilir bir kurumsallaşma alt yapısının oluşturulmasında çok önemlidir.

Nesiller arası devir, aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması bağlamında en önemli konu olmaktadır. Aile işletmesi vasfını koruyabilmek ailede bir sonraki neslin yönetimi devam ettirmesine dair istek ve kurucunun gücünden feragat etmesi ile gerçekleşmektedir. Söz konusu süreç aile ve işletmeste oldukça önemlidir. Aile Yasası oluşturularak, liderlik süreci planlamasının ilk adımları atılmış olacaktır. Aile yasasında ailedekilerin aileye ait yatırımlara katkılarının ne derece olabileceği, çocukların eğitimleri, gelecek süreçte aile işletmesinde görev alabilmelerine dair süreçler belirlenmektedir. Örgütü yöneten kuşağın yerini alacak liderlik adaylarının yetiştirilmelerinde gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve tanımlanması yerinde olmaktadır. Anılan faaliyetler doğrultusunda yetişen adayların, tanımlamalara uygunlukları bağlamında, liderliğe aday olması

amacıyla oluşturulan detaylı programın harfiyen uygulanması gerekmektedir. Aileye ait servetin korunarak organizasyonun sürdürülebilirliğinin temini adına gelecek nesillere devrine ilişkin planlar oluşturulmasının ve gecikmeden uygulanmasının önemi unutulmamalıdır (Büyükhelvacıgil, 2010: 200).

Anılan yapılanma gerçekleştirilemeyecekse olası çıkar çatışmalarıyla bu çatışmanın örgüt yönetimini etkilemesi engellenememektedir. Aile işletmesinde çalışmayı düşünmeyen varisler, ortaklık oranında şirketin paylarına düşen kısmını yani şirket hisselerini aileden olmayan kişilere satması ya da şirket içinde bölünmelere neden olması risk faktörü olmaktadır. Kurucuların aileleri de şirket ile birlikte genişlemektedir (Polat, 2012: 18). Çocuk olan aile üyeleri büyüdüklerinde, işleri devralma aşamasına gelmektedirler. Aile işletmelerinde özellikle kurucu lider ve tepe yöneticisi, aile üyeleri yetki devrine itibarın ve gücün kaybedilmesi olarak değerlendirirler. Bu nedenle sürece olumlu bakılmamaktadır. Her ne kadar devir kaçınılmazsa da, devretmeye dair planlar çoğu aile şirketinde tabu sayılmaktadır. Kurucuya ölüm hissi yaşatan devretme, kurucudaki gücün devrine dair isteksizlik, çocuklar arası seçim yapmaya zorunlu olmak ve nesiller arasındaki rakip görme durumundan dolayı devretme planının zorlaşması söz konusudur (Fındıkçı, 2011: s.85). Aile içerisinde yaşanan rol karmaşasının iş ortamına, iş ortamında yaşanan rol karmaşası, aile ortamına yansıdığı zaman, aile bireylerinde rol çatışması yaşanması kaçınılmazdır.

Şirket yönetiminde optimal devirde en önemli üç faktörün; kurucunun şirketi devretme isteği, bir sonraki nesilde kurucunun bu arzusunu gerçekleştirmek için yeterlilik, bir sonraki nesilde sorumluluğu kabul etmek için istek şeklinde olmaktadır. Bunların açıklanması yerinde olmaktadır. Kurucunun şirketi devretme isteği: Kontrolün bırakılması, oynadığı önemli rolü terk etmek ve işten tamamen çekilmek olarak anlaşılmalıdır. Şirketin yönetimini devreden kişi, devralacak olana danışmanlık yapar, resmîyeti olmayan bir konumu seçer veya yönetim kurulunun onursal başkanı, yönetim kurulunun üyesi veya ücretli danışman benzeri resmi görev alabilir (Fındıkçı, 2011: s.100).

Bir sonraki neslin kurucunun şirketi sürdürme arzusunun gerçekleştirilmesine dair yeterliliği: Şirketi gelecekte yaşatacak kişilerin seçilmesi bazı tercihler gerektirir. İşletmede doldurulması gereken tek konum tepe noktası değildir. İkinci kademe yöneticilik pozisyonlarının da sürekliliğin sağlanması açısından önemi tepe noktası derecesindedir. Söz konusu pozisyonlara profesyoneller veya aile bireyleri aday olabilir.

Adaylığa dair ölçütler lider adayı işe başlamadan hazır edilmelidir. Bunlardan en az biri eksik olmayan bir örgüt neredeyse yok gibidir. Asıl olan eksiklerin tamamlanma şeklinin planlanmasıdır. Söz konusu süreç yalnız planlamayı değil, yöneticinin alımı, muhafaza edilmesi ve eğitilmesi süreçlerini de kapsamaktadır. Uygun lider adayının bulunması, işin gelecekte yönetsel gereksinimlerini ve bu değişikliğin yapılacağı zaman diliminin tespitiyle başlamaktadır. Ardından, yeni halef adayın bu hedeflere ulaşmak için gerek duyulan bilgi ve yetenekler belirlenmektedir (Coffman, 2014: 38).

Kurucunun, aile bireyleri yerine, yöneticilerden yetkin ve kıdemli olan kişiyi yerini alacak uygun lider seçmesi mümkün olmaktadır. Bu durum, kişinin en tepeye çıkmak için özel eğitim ve hazırlığa gereksinim duymaması anlamına gelmez (Acar, 2014: s.56). Bu kişiye dair liderlik planlaması yapılır ve bu doğrultuda yetiştirilir. Kimi zaman kişi, şirkette istenilen derecede kıdem ve deneyim sahibi olmayabilir. Ancak beceri liderliği getirebilir. Yetenekli olan kişinin, gereken kalifiye düzeyine taşınması planlanarak uygulanmalıdır.

Bir sonraki nesilde sorumluluğu kabul etmek için istek olarak: Bazı aile üyeleri, liderlik planlarına dahil olmak istemeyerek, şirketin sürekli başarısına karşı durabilir. Bu kişileri dinlemeye zaman ayrılırsa, kurucu veya kurucuların devamında lider olan yöneticilerin, kendilerinin desteğini alması olasılığı artmaktadır (Erden, 2019: 37). Kurucu, eğer yönetici rolünü terk ederse, aile üyeleri veya mirasçılar liderlik görevini aile dışı nitelikli bir profesyonelle bırakıldığını öğrenirse sorun çıkabilir (Güleş, 2013: s.107). Ayrıca kontrol liderlik görevine hazır olmayan aile üyelerine devredilecek olursa, kilit yöneticiler ve çalışanlar yeni yöneticiye devredene olduğu gibi sadakat ve itaat göstermeyebilir. Bu açıdan liderliğin devri konusu önceden ifade edilerek kararın sürpriz olması önlenmektedir. Liderliği devralacak kişinin seçilmesi tek başına bir süreç değildir. Aynı zamanda hissedarların bugün belirledikleri vizyon ile şirketin uzun dönemde kazanacağı başarıları bağlayan bir köprü görevi görmektedir. Bu köprü, sağlam kurularak aile şirketlerinde nesiller boyunca devamlılık sağlanabilir. Planın gerçekleştirilmesine dair gecikmeler ailede anlaşmazlıkları, şirket içerisinde yer alması planlanan yeni nesil temsilcisi seçiminde yanlış kararları getirebilir.

Liderlik devri planı yazılı şekilde hazırlanarak aile üyelerince ortak kabul görmelidir. Bu sağlanamazsa uygulamada sorunlar yaşanması kaçınılmazdır. Söz konusu plan Aile Meclisi onayından geçirildikten sonra belli aralıklarla günün şartlarına göre, yine Aile Meclisi onayı ile revize

edilmeli, şirketin durumuna, gelişimine, bunun yanında ülke içindeki ve dünyadaki gelişmelere bağlı olarak güncellenmelidir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Herhangi bir liderlik planının anlamlı ve uygulanabilir olması için, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve uyumlu hedeflere sahip olması gerekmektedir. Bu hedefler dikkatlice belirlendikten sonra, onlara ulaşmak için çalışmaya başlamalıdır. Bu planı aile üyeleri ve diğer paydaşlarla bir plan yapmak için değil, tüm paydaşların görüşünü, onayını ve desteğini almak ya da en azından bu planın içeriğini benimsemeye hazırlamak için tartışmak gerekir. Transfer sürecini zamanında ve gerekenden daha erken planlamak, şirketin rekabet gücünü korumak ve sürekliliğini sağlamak açısından çok önemli olmaktadır. Birçok ailede, aile üyelerinin birbirlerine olan bağlılığı, aile işinin sürekliliğini sağlamaktadır. Aile hayatının huzur ve mutluluğu şirketi olumlu yönde etkilemektedir. Yaşlı aile üyelerinin şirkete duygusal bağlılıktan dolayı şirket sahipliğinin devam edip etmeyeceği tartışılmamıştır. Bununla birlikte, transfer planı şirketin geleceğini garanti edecek şekilde hazırlanmıştır.

Tüm aile işletmelerinde şirketi sürdürmek ve ailede kalmak arzusu vardır. Çeviri süreci, kurucunun ani ve beklenmedik ölümüyle bir kaba dönüşmektedir. Ailenin kurucunun ayrılmasına hazırlanmak için çalışması gerekmektedir. Bir devralma planı geliştirmeyen aile işletmeleri, bir yönetici hastalandığında, çok yaşlandığında veya öldüğünde, pazarın altında bir fiyata satılmaktadır. Transfer planlamasının ciddi bir şekilde ele alındığı zamanlar, örneğin bir patron öldüğünde veya ciddi bir hastalıktan muzdarip olduğunda, şirketin geleceği ve bütünlüğü açısından son derece yanlış ve geç bir zamandır. Bir aile firmasının değişime karşı direnci, birçok aile işletmesinin çok güçlü bir kurucu / lider yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Liderin kendi kişiliği, yönetim tarzı, değerleri vardır ve bunların hepsi işletme kültürüne yansımaktadır. Bu bağlamda lider, işletmenin başarılı olduğuna inanıyor ve herhangi bir değişiklik önerisine direnmektedir.

Mevcut çatışma ve direnişle başa çıkmak ve olumsuz sonuçları en aza indirmek gerekmektedir. Mevcut durumu analiz etmek ve planlamak için çok çaba harcamanız gerekir. Her ailenin ve aile işinin dinamikleri farklıdır. Burada dikkate alınması gereken üç önemli nokta vardır. Mevcut durumun belirlenmesi, değişim sürecinde ortaya çıkabilecek problemlerin belirlenmesi ve ele alınması ile ilgili verilerin bulunmasıdır. Değişimin uygulanması ve

sürecin başarısını destekleme sorumluluğunu ve sorumluluğunu üstlenecek aile üyelerinin belirlenmesi, değişikliği destekleyen üyelerin yeteneklerinin analizi, yetkililerin önemi ve değişim sürecinde üyeler arasındaki ilişkiler olmaktadır.

Bir bütün olarak değişimden sonra ortaya çıkacak durumun temsili (aile işletmesi), değişim sırasında ortaya çıkabilecek farklı senaryoların analizi ve bunun için hazırlık yapmak gerekmektedir. Bu aşamada, değişim için gerekli eylemleri düzenlemek ve uygulamak önemlidir. Değişimin gerçekleşmesinde önemli bir rol oynayan tüm üyeler, alınan sorumlulukların sadakati ve farkındalığı ile çalışmalıdır. Aksi takdirde, planlanan değişiklik çok zor olduğu gibi bazı durumlarda imkansız olabilir.

Bu değişimde; "aile işini ""şirket işinden" ayıran bir sistem oluşturma yükümlülüğü vardır. Bir sistem oluştururken, bir dış danışmandan destek alınabilir. Bir aile Anayasası oluşturarak kurumsal bir aile toplantısı düzenlenebilir. Delegenin kendisi tarafından cevaplanması gereken sorular vardır. Bunlar: İş ile ilişkiniz nedir? İki, beş, on, yirmi yıl içinde iş ile ilişkiniz ne olacak? Çalışmayı bıraktığımızda işinize ne olacak? Sizden sonra diğer hissedarlara ne olacak? Bu sizin halefiniz için bir kariyer olabilir mi? Aktif olmayan bir aile üyesi için finansal bağımsızlık kaynağı olabilir mi? Bir işletme sahibi, şirketin sermayesinin kendi başına hareket etmesini tercih etmeden daha az para kazanmaya hazır olabilir. Emekli olur, şirketin sağlığı (ve gelecekteki çalışan mutluluğu) için seçimler yapabilir. Başka bir şirket sahibi, şirketin yönetimini ailede tutmaya çok önem verdiği gibi daha nitelikli yöneticileri görmezden geliyor olabilir. Onun için önemli olan tek şey, yönetimin ailesiyle birlikte kalmasıdır. Burada da şirket sahibinin cevaplamaı gereken sorular vardır. Aile üyeleri ve mirasçılar bunun hakkında ne düşünüyor? Bu şirketin hayatta kalmak için diğer aile üyelerine ihtiyacı var mı? Ticari karlar, şirkette aktif ve aktif olmayan aile üyeleri arasında nasıl paylaşılır? Emeklilik payı diğer hissedarların gelecekteki kazançlarını azaltacak mı? Ele alınması gereken soru, işin öncelik listesinde nerede olduğudur. Bir yandan, kan bağları, duygular ve sorumluluklarla beslenen bir aile sistemidir. Öte yandan, en nitelikli uzman tarafından yönetilen gelir ve varlıklara dayanan bir şirket sistemidir. Birçok işletme sahibi bu iki sistem arasında bir yeredir ve beklentileri yönetmek ikisi arasında bir denge kurmak için çok önemlidir. Bu dengeyi sağlamanın tek yolu, kararınıza göre bir yönetim stili oluşturmaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2014). “Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Burdur, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). “Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri”, İstanbul: Global KOBİ Yayınları.
- Andiç, B. & İşler, S. (2008). Bir Babaerkil Yöneticinin Devir-Teslim Töreni :KralLear. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, (Editör: Tamer Koçel), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları,
- Aylan, S. & Koç, H. (2017). İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19/2
- Bork, D., Jaffe, D. T., Lane, S. H., Dashew, L. & Heisler, Q. G. (2004), “Working With Family Businesses: A Guide For Professionals (Aspen Family Business Group)”, California, JosseyBas Inc Publishers.
- Büyükhelvacıgil, M. (2010). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası, İzmir: Meta Basım Matbaacılık Hizmetleri.
- Coffman, B.A. (2014). The Family Business Succession Model: An Exploratory Analysis of Factors Impacting Family Business Succession Preparedness. (Doctoral dissertation). Kansas State University Manhattan, Kansas
- Erden, P. & Otken, A. B. (2019). The Dark Side of Paternalistic Leadership: Employee Discrimination and Nepotism. European Research Studies, 22(2), 154-180.
- Fındıkçı, İ. (2011). Aile İşletmeleri, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Güler, M. & Özdemir, Y. (2017). Aile İşletmeleri ile Kurumsal İşletmelerin Yeni Mezuna Bakış Açısı Farklı Mı? İşe Alım Süreci Bağlamında Bir Değerlendirme [Is There Any Difference Between The New Graduate Perspectives Of Family Businesses And Corporate Businesses? An Evaluation in The Context of Recruitment Process], Int. Journal of Management Economics and Business, ICMEB17 Special Issue, 13(5), 628-643.
- Güleş, H. K. (2013). “Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum”, Ankara.
- Kırım, A. (2005), “Aile Şirketlerinin Yönetimi”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, Kasım.



- Koçer, B. (2006). “İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Araştırma”, Ankara: SPK Yayınları, Yayın no: 201.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. 8. bs. London: Sage publications.
- Özkaya, Ö. (2016). Aile İşletmesi Nedir? Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Nasıl Olmalıdır? <https://disticaretnet.com/blog/aile-isletmesi-nedir-aileisletmelerinde-kurumsallasma-nasil-olmalidir>,
- Özkul, İ. (2016). Aile Şirketleri ve Profesyonel Yöneticiler. ISBN: 978-975-286-509-9. İstanbul: Bulut Yayınları. Sertifika No: 33160. 118 <https://docplayer.biz.tr/23626957-Aile-sirketleri-ve-profesyonel-yoneticilerinci-ozkul.html>
- Polat, G. (2012). Örgütlerde Nepotizmin Örgütsel Adalet Algısı İle İlişisinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. (Unpublished master's thesis) Dumlupınar University, Institute of Social Sciences, Istanbul.
- Sebilcioğlu, F., Karaağaoğlu, S. & Karacar, G. (2013). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi (5. Baskı). İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V. & Jahaj, L. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance. Journal of Management. c.31. s.2.

## **Dr. Nuran VARIŞLI**

Dr. Nuran VARIŞLI, Sosyal Güvenlik Kurumu’nda Uzman olarak görev yapmaktadır. İşletme alanında lisans, Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans ve İşletme alanında doktora yapmıştır. Aynı zamanda Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi alanında ikinci yüksek lisans ve Lojistik Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği alanında eğitim yapmıştır. Örgütsel Davranış, Halkla İlişkiler, Yönetim, Strateji, İnsan Kaynakları Yönetimi, Finans, Liderlik ve Girişimcilik konularında çalışmaları vardır. Türkiye’nin önemli kamu kurumlarında; Turizm Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, T.B.M.M., SSK ve SGK’da önemli görevler yapmıştır. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Polatlı Meslek Yüksekokulu’nda ders vermektedir.



## 6. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE KARAR ALMA SÜREÇLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT

Nişantaşı Üniversitesi İİSBF, İşletme Bölümü,

gozde.mert@nisantasi.edu.tr,

ORCID: 0000-0002-9314-0242

#### GİRİŞ

Günümüzde “aile işletmeleri” konusunda artan bir şekilde yayın ve araştırmalar yapılmaktadır. Bunun nedeni, işletmelerin toplumsal alandaki rolünün daha çok anlaşılmasından kaynaklandığı belirtilebilir. Ekonomik ilerlemenin ve toplum refahının temeli, işletmelerin başarılı olması, sürekli üretim yapabilmesi, rekabet avantajını yakalayarak hayatlarını sürdürebilmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, aile bireylerinin girişimci üyeleri tarafından kurulan işletmelerin daha yakından incelenmesi olması gereken önemli bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

Yönetim; insanlar aracılığı ile işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşmak için, maddi ve beşerî kaynakları, hammaddeyi, makine ve teçhizat ile zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek kararların alınması ve bu kararların uygulanma süreçlerine denir (Dinçer, 2003:22).

Yönetimin en önemli işi karar almaktır (Koçel, 2001:47). İşletmeler, faaliyetlerinin tümünde karar alma süreçlerini uygulamaktadır. Bu süreç içinde doğru karar alamayan işletmeler amaçlarını gerçekleştirmede zorluklar yaşamakta ve başarısızlık oranları daha yüksek olabilmektedir. Bu nedenle aile işletmeleri de karar alma süreçlerinde daha özenli ve dikkatli olmak zorundadır. İşletmeler pazarda ortaya çıkan yenilik ve değişim sinyallerini erken algılamalı ve karar alma süreçlerini bu çerçevede daha esnek bir şekilde yürütmelidir. Aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak için dış çevreyi doğru analiz edip, hedef ve stratejilerini değiştiren

koşullara göre düzenlemeli ve karar alma süreçlerinin her aşamasında değişen iç ve dış unsurları mutlaka incelemelidir.

Türkiye'deki işletmelerin %95'nin, dünyadaki işletmelerin ise %80-90'ının aile işletmesi olduğu göz önünde bulundurulursa bu durumun ekonomik yapıdaki önemi ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan, aile işletmelerinin devamlılığı için doğru kararların alınması kritik bir süreçtir.

## **1. AİLE İŞLETMELERİNİN DÜNYADAKİ VE TÜRKİYE'DEKİ ÖNEMİ**

Dünyadaki işletmeler incelendiğinde %65-90 arasında aile işletmesi bulunduğu belirtilmiştir. Bu durum ülkelerin yapısına ve ekonomik refahına göre farklılık göstermektedir. Örneğin İtalya'da işletmelerin %99'u, Meksika ve Almanya'da %80'i, ABD ve Türkiye'de ise bu oran %90 olabilmektedir. Bu işletmeler incelendiğinde büyük bir kısmının ise küçük ölçekli işletmelerden oluştuğu ve ikinci nesile aktarmada zorlukların fazla olduğu gözlemlenmiştir. Buna rağmen dünyada bilinen en büyük ve başarılı olan işletmeler, dünyadaki tüm işletmelerin %40'ını oluşturmaktadır. Ülkelerdeki en büyük yüz işletmenin yapıları incelendiğinde İtalya'da 43'ü, Fransa'da 26'sı ve Almanya'da ise 17 tanesi aile işletmesidir (File, 1995: 251; Ateş, 2005: 82).

Credit Suisse (CS) tarafından hazırlanan CS Global Family 900 araştırmasına göre dünyanın en büyük 900 aile işletmesi listelenmiştir. Listede ilk yirmiyeye giren işletmelerin sıralaması Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Dünyanın En Büyük Aile Şirketleri

Sıra	Marka	Sektör	Ülke	Piyasa Değeri	Sahibi Olan Aile
1	Novartis	Sağlık	İsviçre	279 Milyar \$	Sandoz
2	Roche	Sağlık	İsviçre	254 Milyar \$	Hoffmann-Oeri
3	Walmart	Perakende	ABD	241 Milyar \$	Walton
4	Facebook	Enformasyon Teknolojileri	ABD	225 Milyar \$	Zuckerberg
5	Anheuser-Busch InBev	İçecek	Belçika	197 Milyar \$	Lemann, Sicupira, Telles
6	Oracle	Enformasyon Teknolojileri	ABD	192 Milyar \$	Ellison
7	Samsung Electronics	Enformasyon Teknolojileri	Güney Kore	174 Milyar \$	Lee
8	Volkswagen	Otomotiv	Almanya	120 Milyar \$	Piëch-Porsche
9	Kinder Morgan	Enerji	ABD	90 Milyar \$	Kinder
10	Nike	Spor Giyim ve Aksesuar	ABD	88 Milyar \$	Knight
11	Tata Consultancy Services	Enformasyon Teknolojileri	Hindistan	80 Milyar \$	Tata
12	SoftBank	Telekomünikasyon	Japonya	72 Milyar \$	Son
13	McKesson	Sağlık	ABD	55 Milyar \$	McKesson
14	Sun Hung Kai Properties	Finans	Hong Kong	49 Milyar \$	Kwok
15	Foxconn	Enformasyon Teknolojileri	Tayvan	49 Milyar \$	Gou
16	Richemont	Lüks Tüketim	İsviçre	46 Milyar \$	Rupert
17	Reliance Industries	Enerji	Hindistan	45 Milyar \$	Ambani
18	Phillips 66	Enerji	ABD	43 Milyar \$	Phillips
19	Carnival Corporation	Seyahat	ABD	37 Milyar \$	Arison
20	CK Hutchison Holdings	Finans	Hong Kong	36 Milyar \$	Li

**Kaynak:** Business-Insider, 2015.

Mandel tarafından 1990 ve 2003 yılları arasında “Dünya’nın En Eski Aile İşletmeleri” listesi hazırlanmıştır. Listedeki aile işletmeleri en az 225 yıllık kurumlardır. En eski aile işletmesi ise MS. 578 yılında kurulan Japon firması olan ve tapınak yapan “Kongo Gumi” işletmesidir (Güney, 2008: 144). Tablo 2, listedeki en eski ilk 20 aile işletmesini göstermektedir.

**Tablo 2.** Dünyanın En Eski Aile Şirketleri

Sıra	İşletme Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
1	Kongo Gumi	Japonya	578	İnşaat
2	Hoshi	Japonya	718	Hotelicilik
3	Chateau de Gaulaine	Fransa	1000	Şarapçılık
4	BaroneRicasoli	İtalya	1141	Şarapçılık, Zeytinyağı
5	Barovier&Toso	İtalya	1295	Cam Üretimi
6	Hotel PilgramHaus	Almanya	1304	Hotelicilik
7	Richard de Bas	Fransa	1326	Kağıt İmalatı
8	TorriniFirenze	İtalya	1369	Altın İşlemesi
9	Antinori	İtalya	1385	Şarapçılık
10	Camuffo	İtalya	1438	Gemi İnşaatı
11	Baronnie de Coussergues	Fransa	1495	Şarapçılık
12	GraizeDeruta	İtalya	1500	Seramik İmalatı
13	FabbricaD’ArmiPietro	İtalya	1526	Silah Yapımı
14	John Brooke&Sons	İngiltere	1541	Tekstil
15	Codomiu	İspanya	1551	Şarapçılık
16	Fonjallaz	İsviçre	1552	Şarapçılık
17	Devergulde	Hollanda	1554	Sabun İmalatı
18	VonPosefningerManufaktur	Almanya	1568	Cam İmalatı
19	WaschindustrieFulda A.G.	Almanya	1589	Cam İmalatı
20	Bernberg Bank	Almanya	1590	Mum İmalatı

**Kaynak:** ASO, 2014: 83

PwC’nin 2016 yılında yaptığı araştırmada dünyadaki ve Türkiye’deki aile işletmeleri hakkında bir rapor yayımlamıştır (PwC, 2017). Bu rapora göre Türkiye’deki aile işletmelerinin;

- %83’ü ekonomiye istikrar sağlamaktadır. Bu oran dünyada %77 düzeyindedir.
- %82’si çalışanlarını diğer şirketlere göre daha fazla düşündüklerini belirtmektedir. Bu oran dünyada %74 düzeyindedir.
- %67’si başarıyı kar ile ölçmektedir. Bu oran dünyada %72 düzeyindedir.

- %45'i karar verirken uzun vadeli düşündüklerini belirtmekte iken, dünyada ise bu oran %55 seviyesindedir.
- %57'si ise diğer şirketlere göre daha hızlı karar aldıklarını belirtmektedir. Bu oran ise dünyada %71 düzeyindedir.
- Birçok katılımcı, aile şirketlerinin doğrudan iletişim kurabilmekte ve girişimci özelliklerini avantaja dönüştürebilmektedir.
- Türkiye'de aile işletmelerinin %54'ü halef-selef planlarını yapmamaktadır. Bu oran ise dünyada %43 düzeyindedir.

## 2. KARAR ALMA

Karar alma; yönetimin esası ve temelidir (Aydın, 2014: 106). Ayrıca; yönetim sürecinin özü ve diğer süreçlerin ana eksenini (Bursalıoğlu, 2002: 80), örgütlenme fonksiyonunun temel işlevi (Özer, 2016:176), örgütlenmenin yaşamsal faktörü (Hicks, 1979: 32), etkin liderliğin ana unsurudur (Tichy ve Bannis, 2011: 9). Bir başka deyişle karar alma; birden çok seçeneğin bulunduğu durumlarda, bu alternatifler arasından seçim yapma ve tercih etme ile ilgili olarak zihinsel ve bedensel çabaların bütünü olarak değerlendirilmektedir (Tosun, 1992: 308).

Karar alma, planlama işlevinin en önemli parçasıdır. Planlama sürecine geçebilmek için seçenekler arasından en uygunun belirlenmesi ve seçilmesi önem arz eder. En uygun seçeneği belirlemek ise karar vermeyi gerektirmektedir. Bu aşamadan sonra planlama süreci başlatılabilir.

Karar alma sürecinde seçenekleri değerlendirebilecek tüm bilgiye sahip olunursa, doğru bir karar alma süreci yönetilebilir. Karar alma sürecini etkileyen birçok unsur vardır ve bu faktörler hakkında da her zaman net bilgi edinilmesi mümkün olmayabilir. Karar alma, izlenecek yolu “*mümkün olan*” en akılcı ve gerçekçi biçimde seçmektir. Gelecekle ilgili net ve tam bilgiye sahip olunamayacağı için, karar alma sürecini ifade etmede “*mümkün olan*” teriminin kullanılması uygun olmaktadır. Bu durum aynı zamanda “*kısıtlı rasyonellik*” olarak da ifade edilmektedir. Kısıtlı rasyonellik, ulaşılabilecek en iyi bilgiyle karar almaktır (Üçok, 1988: 70).

### 2.1. Karar Alma Süreci Aşamaları

Karar almak, ilkel çağlardan beri, insanoğlunun yaşamının bir parçası olmuştur. İnsanlar bireysel işlerinde ve işletmedeki görevleri gereği, sürekli olarak karar almak ve sorunlara çözüm bulmak zorundadır (Erbaşı ve Ersöz, 2004: 335).

Bir işletmenin sürdürülebilirliğini sağlaması için etkili ve doğru kararlar alabilmesi oldukça önemlidir. İşletmeler, bireyler gibi doğar, büyür, gelişir ve ölür. Yöneticiler, işletmelerin yaşam döngüsünü devam ettirebilmesi için örgütün iç ve dış çevresini iyi tanınması (Eren, 2008: 28) ve değişen koşullara göre doğru kararlar alması gerekmektedir.

Kararlar, belirli bir plan çerçevesinde alınmalıdır. Yönetim kademelerinde ne tür kararların, hangi birimler tarafından alınacağını belirlenmesi gerekmektedir.

Karar alma süreci başlatılmadan önce ilgili konuya dair tüm bilgiler toplanmalı ve çeşitli yöntemlerle elde edilen bilgiler analiz edilerek, değerlendirme yapılmalıdır.

Karar alma süreçlerinde izlenmesi gereken adımlar ise 7 aşamada belirtilebilir (Erdoğan, 2000):

- 1) Problemin anlaşılması
- 2) Probleme ait bilgilerin toplanması
- 3) Bilgilerin çözümlenmesi
- 4) Seçeneklerin değerlendirilmesi
- 5) En iyi seçeneğin bulunması
- 6) Kararın uygulanması
- 7) Kararın değerlendirilmesi

Karar alma sürecinde, belirsizlik ve risk olduğundan dolayı karar vericiler aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmalıdır (Dawson, 1995: 168).

- Karar alma sürecinde aceleci davranmamak
- Öncelik sırasını doğru tespit edebilmek
- Hataları kabul etmek
- Mentorlük veya danışmanlık almak

Doğru karar alabilmek için, karar alma sürecini uygulayabilmek esastır. Karar süreci; fikir oluşturmanın yanında, yargılama sürecini de içerdiği için psikolojik bir yönü de vardır. Fakat, etkili ve doğru kararlar için öncesinde konuyla ilgili araştırma yapmak ve konu hakkında veri toplamak gerekmektedir.



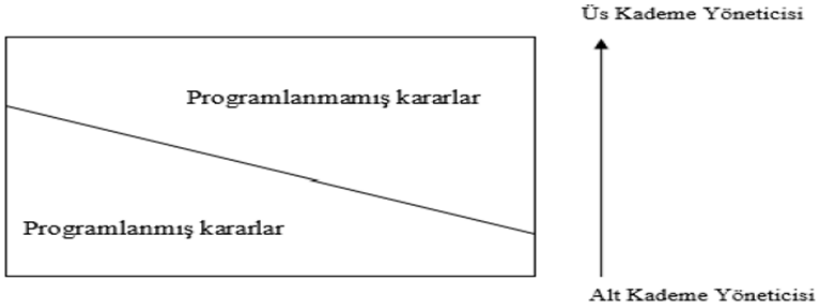
## 2.2. Karar Türleri

Kararlar çeşitli özelliklerine göre; karar alan bireyler ve karar alma aşamaları gibi türlere ayrılabilir (Onaran, 1971; Zeleny, 1982; Hicks, 2004). Kararlar genel olarak 4 grupta incelenmektedir. Bunlar:

- Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar
- Stratejik Kararlar
- Yönetimsel Kararlar
- Eylemsel/Operasyonel Kararlar

### 2.2.1. Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar

İşletmedeki fonksiyonların kararlara bağımlı olarak işlendiğini ve alınan kararların yönetimin kalbi olduğunu ifade eden Simon (1968) kararları; programlanmış ve programlanmamış kararlar şeklinde incelemiştir (Şekil 1). Şekil 1’de; programlanmamış kararların genellikle işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından alındığını, programlanmış kararların ise örgütün alt kademe yöneticileri tarafından alındığı görülmektedir.



Şekil 1. Programlanmış ve Programlanmamış Karar Türleri

Kaynak: Robins ve DeCenzo, 1998: 146

Programlanmış kararlar; her gün yaşanan sorunlar için alınan rutin kararlardır (Koontz, 1986). Bu kararlar için işletmede ölçüt ve davranış kalıpları artık oluşmuştur ve bu kararların önem düzeyi daha düşüktür. Orta düzey yöneticilerin aldıkları bu tip kararlar; “*programlanmış veya yapısal karar*” olarak belirtilebilir. Çözümü kesin ve net biçimde belirlenmiş yöntemlere dayanmayan, bir defaya mahsus olarak oluşan ve karmaşık yapısı olan (Dessler, 2004), aynı zamanda belirsizliğin ve riskin yüksek olduğu kararlara ise; “*programlanmamış veya yapısal olmayan kararlar*”

olarak ifade edilir (Erdoğan, 2000: 303) ve dikkatli bir karar verme sürecinin olmasını zorunlu kılar.

**Tablo 3.** Programlanmış ve Programlanmamış Kararların Karşılaştırılması

	<b>Programlı</b>	<b>Programlanmamış</b>
<b>Karar Türü</b>	Programlanabilir, alışılmış, genel ve hesaplanabilir.	Programlanamaz, eşsiz, yenilik gerektirir.
<b>Kararın Doğası</b>	Prosedüre dayalı, tahmin edilebilir, tanımlanmış bilgi ve karar alma kriterleri	Yeni, yapılanmamış, tamamlanmamış bilgi kanalları, bilinmez karar alma kriterleri
<b>Karar Verme Stratejisi</b>	Kural ve hesaplamalara güven	Yaratıcı problem çözme kriterlerine ve sağduyuya güven
<b>Karar Verme Tekniği</b>	Bilimsel teknikler, kurallar, bilgisayar çözümleri, sermaye ayarlama	Yargılama ve sezgi

**Kaynak:** Dessler, 2004: 57

### 2.2.2. Stratejik Kararlar

Diğer karar türü ise stratejik kararlardır. Stratejik kararlar, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, finans kaynaklarının tespiti, yatırım tercihleri gibi konuları kapsamaktadır. Bu karar kısa, orta veya uzun vadeli olabilir (Kaya, 1984: 85).

Stratejik kararlar alırken, gelecekle olabilecek olayları öngörerek ve şartların değişimini de göz önünde bulundurarak karar alınmalıdır. Bunun için işletmenin iç ve dış çevresi ile ilişkili olan unsurlar detaylı bir şekilde analiz edilmelidir.

Stratejik kararlar, üst düzey yöneticiler tarafından alınmaktadır. Bu kararlar alınırken yöneticiler, işletmeyi bir bütün olarak düşünmelidir.

### 2.2.3. Yönetmel Kararlar

Yönetmel kararlar, hiyerarşi kademesi içinde genel müdür ya da müdürler dışında orta ve yüksek kademedeki bulunan yöneticiler tarafından alınır. Bu ara basamaktaki yöneticiler, üst yönetim basamağında alınan kararları, alt kademedeki uygulamacılara iletirler (Kaya, 1984: 86).

Yönetmel karar almada, yöneticiler aktif olarak rol oynar. Yani, yöneticiler kararları kendileri alır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, alınan kararlardaki sorumluluk da yöneticiye aittir, denilebilir. Ancak, yönetici

karar almakla kalmaz, kararı uygulayacak olan kademeye de iletmekle yükümlüdür.

#### **2.2.4. Eylemsel/Operasyonel Kararlar**

Eylemsel/operasyonel kararlara, uygulama kararları da denilmektedir (Kaya, 1984:86). Bu kararlar, faaliyetin yürütüldüğü yerde alınmaktadır. Stratejik ve yönetsel kararların işlerlik kazanması için her gün alınması gereken kararlara ihtiyaç duyulur. Bu kararlar ise eylemsel ya da operasyonel kararlardır (Hatiboğlu, 1999: 172).

### **2.3. Karar Alma Yöntem ve Teknikleri**

Karar alma sürecinde başvurulabilecek birçok yöntem ve teknikler bulunmaktadır. Bu çalışmada, karar alma sürecindeki nicel ve nitel yöntemler açıklanmıştır.

#### **2.3.1. Nicel Yöntemler**

Karar alma sürecinde kullanılan nicel yöntemler, matematiksel ve istatistik tekniklere dayanmaktadır. Bu yöntemlerden en çok kullanılanlar ise şunlardır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 75):

- Doğrusal Programlama Tekniği: Bu teknik, belirli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı olan kaynakların, rasyonel bir şekilde kullanımını ve alternatifler arasında en uygun dağılımı sağlayan matematiksel bir tekniktir.
- Ulaştırma Modeli: Üretim merkezlerindeki ürünlerin, tüketim merkezlerine ulaştırmanın toplam maliyetini minimize etmeyi amaçlar.
- PERT Tekniği: Karmaşık projelerin planlanmasında ve denetlenmesinde kullanılır.
- Bekleme Hattı (Sıra Bekleme) Modeli: Buna “Kuyruk Teorisi” de denmektedir. Belirsizlik altında faaliyet gösteren bekleme hattı sistemlerini inceler.
- Simülasyon Tekniği: Bu teknik, bilgisayar aracılığıyla gerçek bir sistemin temsil edilmesini sağlar. Yani işletmenin ya da ekonomik sistemin davranışını belirten bir matematiksel ve mantıksal model geliştirerek, bilgisayar programları aracılığıyla deneyler yapmayı amaçlar.

### 2.3.2. Nitel Yöntemler

Karar alma sürecinde konuyla ilgili bilgi toplanamadığı durumlarda karar alıcılar, kişisel sezgilerine öngörülerine dayalı karar almaya çalışırlar. Bu yöntemlere nitel yöntemler denir. Bireyler bazı koşullarda, sezgi ve öngörülere dayalı karar almaya daha eğilimli oldukları yapılan araştırmalarda gözlemlenmiştir. Bu koşullar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 359):

- Yüksek belirsizlik durumları
- Konuyla ilgili değişkenler hakkında bilimsel olarak öngörüle bulunulamaması
- Elde edilen verilerin sınırlılığı
- Elde edilen verilerin karar almaya uygun olmaması, yön göstericiliğinin bulunmaması
- Analitik veriler uygulanamadığında
- Alternatifler arasında belirgin farkların olmaması
- Kısıtlı zamanın olması

Karar alma süreçlerinde nitel yöntemlerden en fazla kullanılanı ise “*Delphi Tekniği*”dir. Bu yöntemde kişiler konu hakkında bilgi sahibi ve uzmandırlar. Uzmanların, birbirlerinin fikirlerinden etkilenmemesi esas olup, birbirlerinden habersizdir. Bu yöntem birkaç kez tekrarlanarak, uzman fikirleri arasında konuyla ilgili genel bir fikir ve karar ortaya çıkabileceği varsayılmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan bir kararın tek bir kişinin vereceği karardan daha uygun olacağı kabul edilmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004: 76).

## SONUÇ

Türkiye’de işletmelerin çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ekonomiye ve istihdama büyük katkılar sunmaktadır. Bu katkılarının yanında toplumun geleneklerine bağlı yapıların korunmasına yönelik olarak da sosyal katkı sağlamaktadır. Aile işletmelerini, diğer işletmelerden ayıran en temel özellik yönetim kademelerinde daha rasyonel kararlar almak yerine duygusal kararlar ağır basabilmektedir. Aile işletmelerinin, atama ve ücretlendirme politikalarına aile içi ilişkilerinin de etkili olması diğer işletmelerden ayrılan yönüdür. Yanlış alınan kararlar aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine olumsuz yönde bir etki yapmaktadır.

Karar alma süreçlerinde, bireysel kararların öne çıkarılması ve bilimsel yöntemlerin az kullanılması hatalara ve problemlere yol açmaktadır. Bireysel kararları ön planda tutan işletmeler ise, birçok veriyi gözden kaçırabilmekte ve geleneksel karar alma yöntemlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu durum ise yeteri kadar kurumsallaşmamış aile işletmelerinde daha çok görülebilmektedir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması ve ortak akıl ile karar alabilen aile işletmeleri ise farklı bakış açılarını yakalayabilmekte, nitel ve nicel karar alma süreçlerinden bilimsel olarak daha kısa sürede yararlanarak en uygun ve doğru kararlar alarak ve sonuçlara daha hızlı ulaşabilmektedirler. Bunu başarabilen aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamakta ve işletmelerini kendilerinden sonra gelecek olan nesle bırakabilmektedirler.

## KAYNAKÇA

- Ankara Sanayi Odası (ASO) (2014). Aile İşletmeleri: Değişim ve Süreklilik, 10 Aralık 2020 tarihinde <http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf> adresinden erişilmiştir.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Ankara.
- Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi. (10 Baskı). Ankara: Gazi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Business-Insider, (2015). 10 Aralık 2020 tarihinde <http://www.retailler.net/sectorler/bankacilik/dunyanin-en-buyuk-aile-sirketleri/> adresinden erişildi.
- Dawson, R. (1995). Güvenli Karar Alma, Çeviren: Eshar-Ziya Kütevin, İstanbul 1995.
- Dessler, G. (2004). Management. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Dinçer, Ö. ve Yahya, F. (2003). İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul, 5. Baskı, Beta Basım.
- Erdoğan, M. (2000). Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Eren, E. (2000). İşlemelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım, İstanbul.
- Hatiboğlu, Z. (1999). Yönetim ve Organizasyon, Lebib Yalkın Yayınları: İstanbul.

- Hicks, H.G. (1979). Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından, Çeviren: Bintuğ Aytek, Osman Tekok, Salim Şen, Ankara: Turhan Kitabevi (Eserin orijinali 1971’de yayımlandı), 32.
- Hicks, J. M. (2004). Problem Solving and Decision Making. Yorkshire: Thomson Learning.
- Kaya, İ. (1984). Pazarlama Bilgi Sistemleri, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 8. Basım, Beta Basım.
- Koontz, H. (1986). Essentials of Management. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Onaran, O. (1971). Örgütlerde Karar Verme. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Özer, M. A. (2016). Herbert Simon’un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 5(11),160-185.
- PwC (PricewaterhouseCoopers). (2017). Türk Aile Şirketleri İçin Başarı “Aklın Yolu” İle “Kalbin Sesi” Arasında Doğru Yolu Bulmaktan Geçiyor. 10 Aralık 2020 tarihinde <https://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2017-basin-bulteni/kuresel-aile-sirketleri-arastirmasi-turkiye-sonuc-lari-2016.html> adresinden erişilmiştir.
- Robbins, S. P. ve DeCenzo, D. A. (1998). Fundamentals of Management. New Jersey: Prentice Hall Int., Inc.
- Simon, H. A. (1968). Administrative Behavior, New York: The Macmillan Company.
- Tichy, N. M. ve Bennis, W. G. (2011). Şirket Kurtaran Kararlar Çeviren: A. Karasuil Ermiş. İstanbul: Martı Yayıncılık.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi. Ankara: Savaş Yayınları, 308.
- Üçok, C. (1988). Yönetim İlkeleri, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Zeleny, M. (1982). Multiple Criteria Decision Making. New York: McGraw.

**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. Halen, Nişantaşı Üniversitesi'nde 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 yayınlanmış olan kitapları mevcuttur.





## 7. BÖLÜM

# AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLENME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM

Haliç Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi

yusufyildirim@halic.edu.tr

ORCID : 0000-0002-5393-999X

### GİRİŞ

Aile işletmeleri dünyada ve ülkemizde ekonomik katma değeri yüksek olan işletmelerdir. Günümüzde birçok ticari faaliyetin yürütüldüğü aile işletmeleri etkin örgütlenme süreçleri, köklü aile kültürleri ve güçlü örgüt kültürleriyle diğer işletmelerden daha etkili ve verimli bir şekilde yaşamlarına devam etmek istemektedir. Yönetimin ikinci temel fonksiyonu olan örgütlenme bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gereken sistemin oluşturulma sürecini ifade etmektedir. Aile işletmelerinde örgütlenme, işletmenin kurumsallaşma düzeyine göre farklılık göstermekle birlikte temelinde diğer işletmelerle benzer özelliklere sahiptir. Aile işletmelerinde başarılı bir örgütlenme süreci işletme kurucusunun yetkiyi hem aile üyelerine hem de aileden olmayan yöneticilere ve çalışanlara dağıtmasıyla mümkün olmaktadır. Günümüz işletme dünyasında tüm işlerin tek bir kişi tarafından yürütülmesi ve kontrol edilmesi mümkün değildir. Bu noktada işletme kurucusu yetkisini diğer bireylere dağıtarak hem onları güçlendirmekte hem de işletmenin verimliliğine katkı sağlamaktadır. Aile işletmelerinin örgüt kültürü diğer işletmelere göre bazı farklılıklar göstermektedir. Aile işletmelerinde örgüt kültürünün çoğunluğunu aile işletmesinin kurucusu ve ailenin kendi kültürü oluşturmaktadır. Bir işletmenin başarısının sırrı olarak değerlendirilen örgüt kültürü, aile işletmelerinde öncelikle inançların ve değerlerin tüm aile üyeleri tarafından benimsenmesi ve içselleştirilmesiyle yayılmaktadır. Ailenin tüm kuşakları tarafından doğru bir şekilde algılanan ve aileden olmayan diğer çalışanlara

eksiksiz bir şekilde aktarılan örgüt kültürü ise aile işletmelerinin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

## 1. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLENME

Örgütlenme süreci önemli bir yönetim fonksiyonu olup işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede etkin ve verimli olabilmeleri için gerekli çalışmalarır. Yapılacak işlerin bölümlere ayrılması olarak ifade edilen örgütlenme, işletme amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması olarak da tanımlanabilir. Daha kapsamlı bir bakış açısıyla; bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek üzere sosyal, fiziksel ve teknik olanakların düzenlenmesi (Budak ve Budak, 2004: 324) olarak ifade edilen örgütlenme; işletme yapısının kurulması, tüm düzeylerdeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, işlere uygun çalışanların saptanması ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Aydın, 1988: 97).

Genellikle işletme sahibi ile üst düzey yöneticinin aynı kişi olduğu aile işletmelerinde aileden en az iki neslin işletme yönetimi ile ilgilendiği ve idari çalışanların da aileden ya da akrabalarından oluştuğu bir yapı dikkat çekmektedir (Özalp, 1971: 61, Karpuzoğlu, 2001: 20-21). Benzer şekilde yönetim kurulu üyeleri de aile üyelerinden oluşmaktadır (Sırkıntıoğlu, 2011: 12). Aile işletmelerinde yönetim kurulu üyelerinin toplantılar için gündem oluşturması, bir araya gelmesi ve önemli konuları birlikte karara bağlaması sık rastlanan durumlar arasında değildir. İşleyişi yavaşlatan bir unsur olarak değerlendirilen bu toplantılarda alınması gereken kararlar genel olarak aile işletmesinin lider konumdaki yöneticisi tarafından alınmakta ve uygulanmaktadır (Kaba, 2007: 20-23, Ateş, 2013: 3). Aile işletmelerinin örgüt şeması incelendiğinde; aile üyesi bireylerin üstlendiği roller ve statüler ile aile üyesi olmayan bireylerin üstlendiği roller ve statüler bulunmaktadır. Aile üyelerinin girişimci, varis ve akrabalık statüsü bulunurken, aile üyesi olmayanların çalışan, yönetici, ortak ve danışmanlık statüsüne sahip olduğu görülmektedir (Alayoğlu, 2003, Sekman, 2017: 23).

Aile işletmeleri genellikle otoriter merkezî bir yapının hâkim olduğu ve kurumsallaşmamış işletmeler olarak değerlendirilmekte, bunun yanında hızlı karar alabilen ve çabuk büyüeyebilen işletmeler olarak da görülmektedir (Fındıkçı, 2005: 32). Bu bağlamda hem dezavantajlara hem de bazı avantajlara sahip olan aile işletmelerinde işletme yönetiminden kimin ya da kimlerin sorumlu olacağı aile bağları ile belirlenmektedir (Özalp, 1971: 61).

Aile işletmelerinde örgütlenmenin genel olarak işletmenin kurumsallaşma düzeyine göre farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde denetim alanı işe, çalışana, yöneticinin niteliğine ve faaliyette bulunulan sektöre göre değişkenlik gösterirken kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinde ise yöneticilerin kontrol alanının geniş olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsallaşma düzeyi yüksek aile işletmelerinde aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler yetki alanına müdahale konusunda oldukça dikkat ederken, kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinde bu konunun göz ardı edildiği gözlemlenmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 146-147, Kurt, 2009: 124). Örgütlenme konusunda her iki aile işletmeleri tipindeki en belirgin farklılık belki de girişimcilerin bakış açısıyla ilgili olarak görülmektedir. Kurumsallaşmış aile işletmelerinde girişimciler tüm yetkiyi kendinde toplamayarak işin ve çalışanın niteliğine uygun bir şekilde yetkiler belirlemede iken, kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinde örgütlenme girişimci ve aile içerisinde söz sahibi bireylerin görüşlerine göre şekillenmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşmış aile işletmelerinde personel güçlendirme ile çalışanlara inisiyatif sağlanmakta ve kararların çabuk alınması sağlanmakta iken, kurumsallaşma düzeyi düşük aile işletmelerinde ise tek söz sahibinin girişimci ve/veya aile üyelerinin olması işletmenin çabuk karar alamamasına ve harekete geçememesine sebebiyet vermektedir (Dilbaz, 2005: 87, Kurt, 2009: 124).

Yönetimin önemli bir fonksiyonu ve işletmelerin kurumsallaşmasına yüksek ölçüde etki eden bir unsur olarak örgütlenme aile işletmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için yöneticilerin ve çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir. Bu durum bireylerin motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasını sağlaması yanında hızlı karar verme ve harekete geçmeyi sağlayacaktır.

## 2. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgütü bir bütün halinde tutan ideolojiler, varsayımlar, inançlar, değerler, beklentiler ve tutumlar olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanların davranışlarına rehberlik eden, işletmenin iş yapma şeklini gösteren ve işletmenin paylaştığı değerleri gösteren bir yapıya sahiptir. Bu özellikleriyle işletmenin başarısını önemli ölçüde etkileyen bir kavram olarak değerlendirilen örgüt kültürü aynı zamanda bir örgütün kişiliğini ve kimliğini de yansıtmaktadır (Berberoğlu, 1991: 155, Yıldırım, 2019: 14).

Bir örgütün geçmişinden geleceğe taşınan bir değerler ve inançlar sistemi olan örgüt kültürü aile işletmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde örgüt kültürü yalnızca çalışanların desteğiyle oluşturulan bir yapıya sahip değildir. İşletmenin kurucusu, bir ailenin uzun yıllar sonunda edindiği düşünce ve inanç yapısını örgüte aktararak örgütün biçimlenmesini sağlamakta ve bu aile işletmesi kültürü aynı zamanda işletmenin iş stratejisi olarak iletişim kanalları vasıtasıyla çalışanlara aktarılmaktadır (Kimberly ve Hamid, 1995: 12-13). Bu açıdan bakıldığında bir aile işletmesinin örgüt kültürünün bağımsız işletmelerden çok daha köklü olduğunu söylemek mümkündür.

Aile işletmelerinde örgüt kültürünün temel özelliği işletmenin kurucusu ya da girişimcisi tarafından oluşturulmuş olmasıdır. Ailenin değerleriyle devamlı olarak beslenen örgüt kültürü ailenin duygu ve düşüncelerini yansıtmaktadır (Denison vd., 2004: 63, Reyhanoglu ve Yıldırım, 2016: 575). Aile işletmesini kuran aile bireyinin egemen rolü, örgüt kültürünün şekillenmesinde yalnızca işletmenin kuruluş aşamasında değil, diğer aşamalarda da etkisini devam ettirmektedir. Kurucunun işletmedeki görevi sona erse dahi, işletme yönetiminden sorumlu yeni kuşak bu kültürü devam ettirmekte ve özgün bir aile işletmesi kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu özgün kültür, aile işletmesi açısından önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (Denison vd., 2004: 63-65).

Aile işletmelerinin örgüt kültürü ailenin kültürü ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Özellikle büyük ailelerde bu benzerliğin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ailenin büyüklüğü yanında aile üyelerinden işletmeye katılan sayısı da bu benzerliği arttırmakta ve bu yapının sürekli hale gelmesine olanak tanımaktadır. Bu noktada aile kültürünün işletme kültürünü şekillendirmesi tamamen doğal bir süreç haline gelmektedir (Kay vd., 2004: 385). İşin ve ailenin birleşmiş hali olan aile işletmelerinde işletme politikası ile aile çıkarları uyumlu bir hale getirilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 20-21). Bu bağlamda aile üyeleri arasında iletişimin sağlıklı olması ve aile üyelerinin benzer değer yargılarına sahip olması işletmenin ulaşmak istediği noktaya daha kısa sürede ulaşmasına olanak sağlayacaktır.

Aile işletmeleri ile ilgili çalışmalar yapan Denison vd. (2004), aile işletmelerinin başarılarını köklü bir kültüre sahip olmalarına borçlu olduğunu dile getirmiştir. Bu noktada aile işletmelerinin köklü bir geçmişe sahip olmalarını ve kültürlerini etkili bir şekilde diğer örgüt üyelerine yayabilmelerini önemli bir avantaj olarak değerlendiren yazarlar, bağımsız

işletmelerin böyle bir avantaja sahip olmadıklarını dile getirmiştir (Denison vd., 2004: 61). Aile işletmelerinde ortak düşünce ve inançların örgütün tümüne yansıtılması ve bunların aileden olmayan çalışanlarla da paylaşılması başarıyı getiren unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayan işletmeleri karşılaştırarak Hofstede (1980) tarafından yapılan bir çalışmada ise aile işletmelerinde örgüt kültürünün diğer işletmelere nazaran çok daha güçlü bir şekilde oluştuğu ve çalışanlar tarafından bu kültürün istekli bir şekilde benimsendiği ve içselleştirdiği dile getirilmektedir (Hofstede, 1980: 123). Aileden olmayan çalışanlar tarafından benimsenen ve içselleştirilen aile işletmesi kültürü, işletmenin uzun dönemde başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlayabilecek önemli noktalar olarak değerlendirilebilir. Aile işletmesi kurucusunun başlangıçtaki temel amacı olan işletmenin nesilden nesile aktarılması inançların yayılması ve değerlerin paylaşılması ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda kurucunun ortaya koyduğu inanç ve değerler sisteminin bir sonraki nesil ve nesiller tarafından korunması, benimsenmesi, içselleştirilmesi ve aileden olmayan çalışanlara da kabul ettirilmesi aile işletmelerinin başarısı için öne çıkan unsurlar olarak görülebilir.

Aile işletmelerinin özgün kültürü diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek bir yapıya sahiptir. Böylelikle ayırt edici bir özelliğe sahip olan aile işletmesi kültürü rekabet avantajı elde etmede stratejik bir öneme sahip olmaktadır (Zahra vd., 2004: 365). Bu özgün kültür aynı zamanda işletmenin kurumsal değerlerini de oluşturmaktadır. İşletmenin yönetim felsefesi, insan kaynakları politikası, müşteri ilişkileri yönetimi ve sosyal sorumluluk anlayışı aynı zamanda örgüt kültürünün ve aile kültürünün bir yansıması olarak görülebilir (Vural ve Sohodol, 2004: 328).

Goffee (1996)'ye göre aile işletmelerinde örgüt kültürüne göre yönetim biçimleri monarşik yönetim-ataerkil kültür, katılımcı yönetim-katılımcı kültür, ve profesyonel yönetim-profesyonel kültür olarak üç tipe değerlendirilmektedir (Goffee, 1996: 40).

Monarşik yönetim-ataerkil kültür; babadan oğula geçen bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Çevre baskılarına karşı esneklik gösterecek şekilde tasarlanan bu tipe monarşik yönetimin merkezîyetçi yapısı dikkate alınmıştır (Hatun vd., 2004: 239, Bartholomeuzs ve Tanewski, 2006: 46). Monarşik yönetimin özelliğinden kaynaklı olarak aile üyelerinin değişime ve gelişime açık olmaması örgüt yapısı ile ilgili herhangi bir değişimin veya gelişimin de olmayacağını göstermektedir. Bu noktada bu tip aile işletmelerinde klasik yöntemlerin başarı getireceği inancı hakimdir. Pazar

odaklı bir örgüt kültürüne daha yakın olarak değerlendirilebilecek bu tipte önemli olan noktanın pazar fırsatlarını yakalayarak rekabet avantajı sağlamak olduğunu söylemek mümkündür (Goffee, 1996: 39). Monarşik yönetim-ataerkil kültürde, aile işletmenin kurucusu başlangıç aşamasında işletmenin ayakta kalmasını sağlayacak değer ve inançlar sistemini oluşturmaktadır. Bu noktada örgüt kültürü ve yönetim ile ilgili diğer konuların göz ardı edildiği ya da bu konuların sonradan değerlendirileceğini söylemek mümkündür (Egan, 1991: 1). Adından da anlaşılacağı üzere ataerkil kültürün tüm özelliklerini yansıtan bu tipte örgüt ilişkileri hiyerarşik olarak kurulmuş ve işletmeyi ilgilendiren tüm kararların aile tarafından alındığını söylemek mümkündür. Bu tipte aile dışından gelen bireylere karşı bir güvensizlik ortamı bulunmaktadır. Önemli olan noktanın aile üyelerinin işletmede çalışıyor olması olarak değerlendirilmesi diğer çalışanların inisiyatif kullanamama durumunu destekler niteliktedir. Aile üyeleri işleri sıkı sıkıya takip etmekte ve örgütün varsayımları aile üyelerinin istek ve beklentileri doğrultusunda şekillenmektedir (Hatun vd., 2004: 240). Geleneklerin devam ettirilmesinin çok önemli olduğu bu tipte yönetici ve çalışanlar geçmiş odaklı bir anlayışa sahiptir. Ata mirası olarak görülen işletmede tüm yapı aile bağları üzerine odaklanmıştır.

Monarşik yönetim-ataerkil kültür; en geleneksel aile işletmesi kültürünü yansıtmaktadır. Günümüz işletme dünyasında geleceği öngöremeyen işletmelerin ayakta kalması oldukça zordur. Bu tipte ise genelde geçmiş düşünülmemekte ya da pazar odaklı bir anlayışla yalnızca gününüz düşünülmemektedir.

Katılımcı yönetim-katılımcı kültür, takım çalışmasını temel alan, ailenin gücünün ve etkisinin en aza indirildiği eşitlik odaklı bir yapıyı temsil etmektedir (Whiteside, 1993: 13). Aile işletmelerinde başarının sırrı güçlü bir örgüt kültürü ve çalışanların yetkilendirilmesi-güçlendirilmesinden geçmektedir. Bu tipte geleneksel yaklaşımlardan ve yöneticilerden ziyade modern yönetim anlayışlarına uygun ve çağı yakalamış yöneticilerin bulunduğu söylemek mümkündür. Bu noktada aile üyesi olmayan çalışanların da karar alma süreçlerine dahil olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların kararlara dahil olması bu tipte aile üyelerinin aile üyesi olmayan bireylere güven duyduğunu göstermektedir. Her çalışanın önemli bir kaynak olarak görüldüğü, bugün ve geleceğin konuşulduğu, nepotizmin düşük olduğu, grup performans değerlendirmesinin yapıldığı bu örgütlerde ayrıca çalışanların denetimi de çok sıkı kurullarla gerçekleştirilmemektedir (Egan, 1991: 1, Whiteside, 1993: 13).

Profesyonel yönetim-profesyonel kültür, aile üyelerini fiilen işin başında bulunmadığı, işletme ilgili stratejik ve finansal kararlarda aile üyelerinin söz sahibi olduğu ancak yönetimin uzmanlar tarafından gerçekleştirildiği bir yapıyı temsil etmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 31). Bu yönetim tarzıyla kurumsallaşmayı hedefleyen aile işletmelerinde uzun vadede ayakta kalmak ve işletmenin gelişimi hedeflenmektedir (Hatun vd., 2004: 255). Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş iki sebepten ötürü kullanılmaktadır. Birincisi; hızla büyüyen işletmenin hızını yavaşlatmamak ve potansiyeli daha etkili kullanmak amacıyla işletmenin zayıf yönlerinin profesyoneller tarafından yönetilmesini sağlamak iken, ikincisi ise işletmede bir örgütsel değişim sürecini başlatmak amacıyla yapılmaktadır (Hatun vd., 2004: 241). Bu yapıyı tercih eden aile işletmelerinin aile üyesi olmayan bireylere de güvendiğini söylemek mümkündür. Bu noktada yetkilendirme ve güçlendirme kavramlarının da desteklendiği görülmektedir. Profesyonel yönetime sahip aile işletmelerinde çalışanların rekabete teşvik edilerek motivasyonlarının artması önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Kontrol ve ödül sistemlerinin yaygın olduğu bu tipte başarı önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir (Kurt, 2009: 115, Sirkintioğlu, 2011: 49).

## SONUÇ

Günümüz ekonomilerinde aile işletmelerinin artan bir önemi bulunmaktadır. Aile işletmeleri girişimcileri ve kurucuları itibarıyla özelliklerini o birey ya da bireylerin duygu, düşünce ve inanç sisteminden almaktadır. Genel olarak kuruluş aşamasında tüm çalışanlarının aile üyelerinden oluştuğu aile işletmelerinde örgütlenmenin merkeziyetçi ve otoriter bir yapı gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu yapının bazı aile işletmelerinde işletmenin son aşamasına gelene kadar devam ettiği de görülmektedir. Aile işletmelerinde süregelen bu geleneksel yapı genelde ikinci kuşak işletme yönetimine dahil olduğunda değişime uğramaktadır. Aile üyeleri dışında olan diğer yönetici ve çalışanların da işletme ile ilgili kararlarda söz sahibi olduğu görülmektedir. Bu durum aile işletmeleri açısından önemli bir gelişim ve değişim süreci olarak değerlendirilebilir.

Aile işletmelerinin başarısı güçlü bir örgüt kültürü ve aile dışından olan çalışanların yetkilendirilmesi konularına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü güçlü aile bağları sayesinde oluşmaktadır. Özellikle iletişimin başarılı bir şekilde yürütüldüğü ailelerde iş yerinde de bu durumun aynı şekilde devam ettiği görülmektedir. Ancak günümüzde yalnızca güçlü aile bağları güçlü bir örgüt kültürü için yeterli

olmamaktadır. Aile işletmesinin kurucusu işletmenin kuruluş aşamasında pazarda ayakta kalmaya yönelik bir değerler sistemi oluşturduğu için ilerleyen dönemlerde işletmeler bazı zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu pazar odaklı anlayış özellikle ikinci kuşağın işletme yönetimine geçmesiyle birlikte yerini bugünü ve geleceği düşünen bir yapıya bırakmaktadır. Katılımcı yönetim-katılımcı kültüre sahip aile işletmelerinde aile üyeleri dışındaki bireyler de yetkilendirilerek tek bir bakış açısından vazgeçilmektedir. Bu durumda aile üyeleri aile dışındaki bireylere güvenerek işletme sorunlarının çözülmesinde her bir çalışanı bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Muhakkak ki bir aile işletmesinin katılımcı yönetim-katılımcı kültüre sahip olması günümüz işletmecilik anlayışına göre daha uygun olarak düşünülmektedir.

Aile işletmelerinin ekonomik ve toplumsal önemi dikkate alındığında bu işletmelerin özenle yönetilmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Yalnızca aile üyelerinden oluşan bir örgütsel yapı zamanla tahribata uğramaktadır. Bunun yanında aile içerisinde yaşanan herhangi bir olumsuzluk ya da çatışma çok hızlı bir şekilde işletmenin seyrini etkileyebilmektedir. Aile işletmelerinin nepotizmin olmadığı, katılımcı bir anlayış ve güçlü bir örgüt kültürüyle yönetildiğinde daha etkili ve verimli olabileceğini söylemek mümkündür.

## KAYNAKLAR

- Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Müsiad Yayınları.
- Ateş, M. R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Barholomezeus, S. ve Tanewski, G. (2006). The Relationship Between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of Small Business Management*, 44 (2), 245-267.
- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Budak, G. ve Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Denison, D., Colleen L., ve John, L. W. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*, 17 (1), 61-70.



- Dilbaz, S. (2005). Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Egan, M. P. (1991). Family Business: A Closer Look. *Review of Business* , 13 (1-2), 1-9.
- Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Goffee, R. (1996). Understanding Family Businesses: Issues for Further Research,
- Hatun, A. ve Pettigrew, A. (2004). Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms, *Family Business Review*, 17 (3). 237-258.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values. London: Sage Publishing.
- Kaba, G. (2007). İnşaat Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı. İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Kimberly, J. ve Hamid, B. (1995). The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future. *Organization Science*, 6 (1), 9-18.
- Kurt, B. (2009). Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İzmir.
- Özalp, Ş. (1971). Küçük İşletmeler, Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- Sekman, B. (2017). Aile İşletmelerinde Örgüt Yapıları ile Büyüme Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Sırkıntoğlu, Ş. (2011). Aile İşletmelerinde Aile Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay.

- Vural, B.A. ve Sohodol, Ç. (2004). Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Araştırma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Whiteside, F. M. (1993). How Families Work Together. Business Owner Resources.
- Yıldırım, Y. (2019). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde Kültüre Zekâ ile Duygusal Zekanın Düzenleyici Rolü ve Örgütsel İletişimin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Zahra, A.S., James, C.H., ve Carlo, S. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4).

### **Dr. Öğr. Üyesi Yusuf YILDIRIM**

1986 yılında İstanbul'da dünyaya gelmiştir. 2009 yılında Yakın Doğu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü'nden mezun olmuştur. 2014 yılında İşletme yüksek lisans, 2019 yılında ise İstanbul Üniversitesi'nde Turizm İşletmeciliği doktora programını tamamlamıştır. 2009-2011 yılları arasında Yakın Doğu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü'nde araştırma görevlisi, 2012-2015 yılları arasında ise İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği programında öğretim görevlisi olarak çalışmıştır. 2015 yılında Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünde göreve başlayan Yıldırım, Meslek Yüksekokulu ve Sağlık Bilimleri Yüksekokulu'nda çeşitli dersler vermiştir. 2020 Temmuz ayından itibaren Haliç Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü'nde Doktor Öğretim Üyesi olarak görev yapmakta, turizm işletmelerinde örgütsel davranış ve yönetim organizasyon alanında çalışmalarını sürdürmektedir.

## 8. BÖLÜM

# KURUMSAL AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİMİ: ETİK UYGULAMALARIN İŞLETME YATIRIM STRATEJİLERİNE VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YERLEŞTİRİLMESİ

Dr. Öğretim Üyesi Duygu HIDIROĞLU

Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi

duyguhdr@mersin.edu.tr

ORCID: 0000-0003-2647-8750

### GİRİŞ

Bir aile işletmesi, rekabet avantajı sağlayabilmek için düzenli olarak uygun katma değerli rekabetçi ve güncel iş stratejileri geliştirmek durumundadır (Colli ve Rose, 2003). Bununla birlikte, aile işletmeleri bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamak için gerekli örgütsel yapıyı organize etmelidir. Günümüzde potansiyel fırsatları değerlendirilerek; kaynağının bir kısmını kaybetmeyi göze alarak riskli yatırımlara yönelen aile işletmeleri yatırımlarından normalin üzerinde getiriler elde edebilmekte; düşük risk alma tutumu ile iş stratejileri geliştiren aile işletmeleri ise normal veya normalin altında karlar elde etmektedirler (Chen ve Hsu, 2009). Bu risk alma tutumlarındaki farklılıklar ve farklı işletme strateji tercihleri ise aile işletmelerinin etik uygulamaları ile doğrudan ilintilidir.

Bu bölümde ele alınan konular ile etik uygulamaların ve etik işletme stratejilerinin aile işletmelerinde örgüt kültürüne nasıl değer katabileceğine değinilmektedir. Aile işletmelerinin örgüt içi etik uygulamaları ve etik uygulamaların örgüt kültürüne entegrasyonu ve yaşanan bir takım zorluklar ile bu sorunları giderebileceği düşünülen çözümler bu bölümde tartışılmaktadır. Etik uygulamaları göz ardı etmeden örgütlenme çabalarının aile işletmelerinin çeşitli maliyet kalemlerine olumlu etkileri bulunmaktadır. Aile işletmelerinde etik uygulama ve strateji hedeflerinin de incelendiği bu

çalışma etik iş stratejilerini uygulamaya uygun örgütsel kültürün nasıl olması gerektiği, yönetim kontrol sistemleri ile ücretlendirme politikalarını da ele almaktadır. Özetle, bu bölümde aile işletmeleri stratejilerini uygulamak için etik bir şekilde örgütlenmenin önemi vurgulanmaktadır.

## **1. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİMİNDE VEKALET SORUNU VE ETİK UYGULAMALAR**

Bir aile işletmesinde ve hatta daha çok kurumsal yapıda aile işletmelerinde etik uygulamalar söz konusu olduğunda karşılaşılan en büyük sorun vekalet sorunudur (Cui vd., 2018). Çoğu zaman aile işletmeleri yöneticileri işletme sermayesinin bir kısmını alıp farklı bir yatırım yapmaya karar verdiklerinde; bu yatırımlardan elde edilen getiriler işletmeye değer katmamakta ve işletme sahiplerine ise bir çıkar sağlamamaktadır. Bu yeni yatırımlar sadece yöneticilerin menfaatlerine katkıda bulunmaktadır. Bu tür yatırım örnekleri arasında lüks ofisler, kurumsal ulaşım araçları ve kurumsal lojmanlar sayılabilmektedir. Bu tip yatırımlar sadece işletme yöneticilerine fayda sağladıkları ve aile işletme sermayesini pozitif bugünkü değer yatırım fırsatlarından uzaklaştırdığı için kısa bir süre sonunda söz konusu aile işletmesi ile dış paydaşlar arasında vekalet sorunu ortaya çıkmaktadır (Miller vd., 2012).

Bir aile işletmesinde yöneticilere yapılan tüm ödemeler nakit akışında probleme neden olmadığından işletmede vekalet sorunu olsa da bunu belirlemek oldukça zordur (Yizheng, 2005). Aile işletmeleri yöneticileri yönetsel becerilerinin ve başarılarının bir karşılığı olarak, işletmenin nakit akışının bir bölümünü maaş sözleşmeleri ile talep edebilmektedirler (Durán vd., 2016). Dahası, bazen lüks ofisler, kurumsal ulaşım araçları ve kurumsal lojmanlar gibi imkanlar ise her zaman bir aile işletmesinde vekalet sorunu oluşturmakta bazı durumlarda işletme için pozitif şimdiki değere katma değer oluşturabilmektedirler (Ding ve Wu, 2014). Bu çeşit yatırımlar tüketicilerin ve dış paydaşların aile işletmelerine olan yaklaşımını ve bakış açısını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Örneğin lüks bir ofis imkanına sahip olmak aile işletmesinin finansal açıdan başarısı olarak kabul gördüğünden dış paydaşlar bu yatırımlardan etkilenecek aile işletmesine daha fazla güven duymaktadırlar. Kurumsal ulaşım makam araçları ise bir bakıma işletmelere kritik dönemlerde avantaj sağlayıcıdır. Şöyle ki kısıtlı süre için ani çıkan seyahat ihtiyaçlarında bu araçlar sayesinde yöneticiler istedikleri yere kolayca ve konforlu ulaşımını sağlayabilmektedirler. Kurumsal lojmanlar ise aile işletmeleri çalışan ve yöneticilerinin kurumsal

kimliğini güçlendirerek; onların aile işletmesine olan kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesini sağlayabilmektedirler.

Böylelikle bu yatırımlar örgüt içi etik uygulamalarda karşılaşılabilecek sorunları en aza indirmede alternatif çözüm önerileri olarak kabul görebilmektedir. Yeterince gelişmemiş örgüt kültürünün olduğu aile işletmelerinde, çalışanların etik davranışlar göstermesi çok beklenmemektedir (Chirico ve Nordqvist, 2010). Bu duruma ise az gelişmiş örgüt kültüründe çalışanların işletmeye aidiyet duygularının düşük olması sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla aidiyet duygusunu geliştirebilecek bu tip işletme yatırımları doğrudan olmasa da dolaylı olarak işletmenin etik uygulamadaki başarısını artırıcı etkiye sahiptir (Van Gils vd., 2014). Yani özetle bu yatırımların etik uygulamaların başarısını olumsuz etkileyen vekalet sorununun kaynağı olabilmeleri için hem yöneticilere doğrudan fayda sağlamaları hem de negatif bugünkü değere sahip olmaları gerekmektedir (Lumpkin vd., 2008). Aksi takdirde yöneticiye doğrudan getiri sağlamayan ve pozitif net bugünkü değere sahip yatırımlar vekalet sorunu oluşturmadığı gibi; aile işletmelerinde gerçekleştirilen etik uygulamaların etkinliğine de olumlu katkı sağlamaktadır (Chrisman vd., 2012).

## **2. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN RİSK ALMA TUTUMLARI VE ETİK UYGULAMALAR**

Aile işletmeleri yöneticileri yönetim yetkilerine yapılacak yatırımın risk durumuna bağlı olarak net bugünkü değer hesaplamaları yapmakta ve bu hesaplamalar neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre gelecek dönemde nakit akışı hakkında bir takım tahminler yaparak stratejik yönetim kararları vermektedirler (Campopiano ve De Massis, 2015). Aile işletmeleri yöneticileri bu stratejik kararları verirken ise hissedarların sergileyeceğinden daha da fazla riskten kaçınma tutumu sergileyebilmektedirler (Payne vd., 2011). Bu farklı seviyelerde risk alma tutumları ise aile işletmelerinde etik uygulamalarda bir takım sorunlar doğurabilmektedir (Vazquez, 2018).

Aile işletmelerinde ve birçok işletmede etik problemlerin ana nedeni çalışanların maddi kaygıları ile işletmenin finansal çıkarlarının çatışmasından kaynaklıdır (Gallo, 1998). İşletme pay sahipleri yatırım portföylerini oldukça düşük maliyetler karşılığında çeşitlendirebilmektedir (Zellweger, 2007). Yatırım portföylerinin çeşitlenmesi ile işletmeye ait bütün yatırım risklerini dağıtılarak minimuma indirmek mümkündür (Jaffe

ve Lane, 2004). Çünkü böyle bir finansal strateji uygulaması ile aile işletmeleri yöneticileri olan bireysel pay sahipleri yapacağı yatırımlarda riski az olanı tercih etmektedir. Bu şekilde yatırımların riski azalırken, yöneticilerin hisselerine ait yatırım faizlerinden uygulanan iskontolar ile ise işletmenin net bugünkü değerinde ise olumlu artışlar gözlenebilmektedir (Almeida ve Wolfenzon, 2003).

Aile işletmeleri yöneticileri genellikle, işletmenin beşeri sermaye yatırımlarını çeşitlendirme ve geliştirme hususunda yetersiz kalmaktadırlar. Aile işletmelerine ait beşeri sermaye yatırımlarının bir kısmı genelde belirli bir işletme faaliyeti ya da işletmenin farklı amaçları için alternatif kullanımları ile sınırlandırılmaktadır.

Beşeri sermaye yatırımı yapan aile işletmeleri çalışanlarının sahip oldukları teknik beceri ve bilgiyi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bir aile işletmesinde yöneticilerin beşeri sermaye yatırımları önemli ölçüde işletmenin sürdürülebilirliğini etkilemektedir (Miller ve Le Breton-Miller, 2005). Sürdürülebilir başarıya sahip aile işletmelerinde ise çalışanların örgüte son derece bağlı oldukları ve etik uygulamalara önem verdikleri gözlenmektedir. Beşeri sermaye yatırımı yapan işletmelerde örgüt bağlılığını arttırarak etik uygulamaları desteklemek amaçlanmaktadır. Beşeri sermaye yatırımlarına önem vermeyen yada sermaye yatırımlarında bir takım olumsuzluklarla karşılaşan aile işletmelerinde ise etik uygulama ve stratejilerde beklenmedik şekilde sorunlar baş göstermekte ve çalışanların işletmeye bağlılıkları azalmaktadır (Anderson vd., 2012).

Öte yandan, aile işletmesi yöneticileri, buldukları işletmenin yatırımları konusunda fırsatları değerlendirirken isteseler de risk unsuruna kayıtsız kalamamaktadırlar (Fang vd., 2019). Yüksek riske sahip yatırım kararları aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin önünde çoğunlukla engel teşkil etmektedir (Salvato vd., 2010). Dolayısıyla aile işletmeleri yöneticileri stratejik karar aşamasında aile işletmesi sahipleri ve diğer pay sahiplerinden daha az risk alma tutumu sergileyebilmektedir (Shepherd ve Zacharakis, 2000). Bu durumda işletme kaynakları doğru yatırımlara yönlendirilememekte ve bu etik olmayan yönetici risk alma tutumları işletme karlılığını olumsuz etkilemektedir (Lumpkin vd., 2010). Aile işletmesinin gelecekte varlığının devamı için gerekli etik uygulamaları göz ardı eden yöneticiler; bir bakıma farkında olmadan işletmenin piyasada finansal varlığını ve sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır (Aronoff ve Ward, 2011).

Örneğin, bir aile işletmesinde birine yatırım yapıldığında diğerine yatırım yapılamayan taban tabana zıt iki yatırım fırsatı değerlendirilirken; birinci yatırımın yüksek riske sahip olmasına karşın projesinin iyi bir nakit akışına sahip olduğu tespit edilmiştir (Kuan vd., 2011). İkinci yatırımın ise ilkine kıyasla nakit akışı daha sorunludur fakat riski ilkine kıyasla daha düşüktür. Bu yatırımlardan birini seçmek zorunda olan yönetici eğer aile işletmesinin nakit akışının net bugünkü değerini hesaplayarak karar verirse birinci yatırımı tercih etmelidir; çünkü net bugünkü değer ikinci yatırımda daha azdır (Almeida ve Wolfenzon, 2006). Etik uygulamaları örgüt kültürüne başarılı biçimde entegre eden işletmelerde etik davranışlar neticesinde; yapılacak yatırımlar doğru değerlendirilmektedir. Dolayısıyla böyle aile işletmeleri yatırımı finansal getirisine göre değerlendirmekte ve yatırım seçeneklerinden net bugünkü değeri maksimum olanı yani bu örnekte olduğu gibi ilk yatırımı tercih edilmelidir (Filbeck ve Lee, 2000).

Etik uygulamalarda sorunların yaşandığı aile işletmelerinde ise yöneticiler yatırım kararı alırken risklilik hususunda bir takım endişelere kapılarak; kendi menfaatleri yönünde etik olmayan yatırım kararları alarak işletme menfaatini göz ardı edebilme eğilimindedirler (Miller vd., 2010). Bu örnekte, etik uygulamaların örgüt kültüründe başarılı biçimde uygulanmadığı aile işletmelerinde yöneticiler, yatırımın net bugünkü değeri işletme için cazip olmayan fakat daha az riskli ikinci yatırımı seçebilmektedirler (Rubino vd., 2017). Yani, finansal getirinin önüne risk kaygıları geçmekte ve böylece söz konusu aile işletmesinde yine vekalet problemleri baş göstermektedir (Michel ve Kammerlander, 2015). Özetle riskli yatırım kararları çeşitli olumsuzluklara sebebiyet verebileceğinden aile işletmeleri yöneticileri yüksek riskli yatırımları tercih etmemekte ve etik dışı uygulamalarla öncelikle kişisel menfaatlerini gözeterek işletme karlılığını düşünen doğru kararları alamamaktadırlar.

### **3. AİLE İŞLETMELERİNDE MALİYET YÖNETİMİ VE ETİK UYGULAMALAR**

Aile işletmelerinde yöneticiler işletme varlıklarını yönetmede gerekli becerileri gösteremediğinde dış pay sahipleri oluşan finansal sorunları göz ardı edebilmekteyken, işletme sahipleri aynı yaklaşımı sergileyememektedir (Almeida ve Wolfenzon, 2003). Çünkü finansal sermaye piyasalarından yeterince verim alınamadığında işletmede büyük bir öz sermaye maliyet kalemi oluşmaktadır (Filbeck ve Lee, 2000). Yatırımların finansal etkinliği azaldığında aile işletmelerinin sermaye maliyetleri artmakta ve kar getiren

fırsatlardan faydalanma olanakları ise bir ölçüde engellenmektedir (Almeida ve Wolfenzon, 2003). Finansal piyasalardaki yatırım etkinliği ortalama olduğunda, aile işletmelerinin öz sermayesine yatırım yapma bedeli işletmenin öz sermaye maliyeti ile başa baş gelmektedir.

Büyük kurumsal aile işletmelerinde finansal varlıklarının yönetiminde yöneticilerin ile pay sahiplerinin beklenti ve menfaatleri; işletme sahiplerinininkinden farklı olduğunda, yani yönetsel çıkarlar devreye girdiğinde bunu işletme özelinde tutmak pek mümkün olmamaktadır. Kamuda ortaya çıkan bu çıkar çatışması duyulduğunda ise (Harvey ve Evans, 1994), yeni dış yatırımcıların aile işletmesine olan algısı değişmekte ve bu yatırımcılar işletmeye yatırım yapmak için daha yüksek bir getiri oranı beklentisine girmektedir. Bu yüksek getiri oranı beklentisi önemli vekalet sorunlarının bulunduğu aile işletmesi için ise ekstra yüksek düzeyde öz sermaye maliyeti oluşturmaktadır (Karra vd., 2006).

Aile işletmeleri yöneticileri, işletmelerinin öz sermaye maliyetini düşürmek hedefiyle yöneticilik pozisyonuna gelmiş kişilerdir. Etik uygulamaların tam anlamıyla örgüt kültürüne adapte edilmediği örgütsel çevrede, yöneticilerin işletme sahibi ve dış paydaşları temsil etmede ortaya büyük sorunlar çıkmaktadır (Chirico ve Nordqvist, 2010). Bu sorunları azaltmak ve ortadan kaldırmak için yöneticiler, dış yatırımcılara stratejik kararlar alma esnasında onların menfaatlerini koruyacaklarına dair çeşitli anlaşmalar düzenleyerek güvence vermektedirler. Bu güvene dayalı anlaşmalar işletmelerin sermaye maliyetini düşürebilmekte ve geniş çevrede var olan keşfedilmemiş yeni ekonomik fırsatlar keşfetmeleri kolaylaşabilmektedir.

Dış paydaşlar örgüt kültürüne tam anlamıyla hakim olamadıklarından, gerçekçi yönetsel vaatler ile samimi olmayan iddialar arasında seçim yaparak karar vermede zorlanmaktadırlar (Chirico ve Nordqvist, 2010). Örgüt içinde gelişen bir takım etik ve ahlaki olay ve uygulamaların çoğundan ise haberleri olmamaktadır. Bu bakımdan örgütün stratejik seçimlerinin ne kadarının doğru ve etik olduğunu rahatça ayırt edememektedirler. Örgüt içinde etik uygulamalar yardımıyla farklı menfaat gruplarının aralarındaki çatışmaları azaltmadıkça ve bütün gurupların menfaatlerini destekleyen eylem ve etik uygulamalar geliştirilmedikçe işletmelerin etik uygulamalardaki başarısından tam anlamıyla bahsedilemez (Vilaseca, 2002).



## 4. İŞLETMELERDE ÖRGÜTSEL YAPI VE ETİK UYGULAMALAR

Etik kurallara uygun işletme stratejileri geliştirmek ve uygulamak için en yaygın örgütsel yapı, çok bölümlü yapılardır. Çok bölümlü örgüt yapılarına sahip aile işletmelerinde çalışanların her birinin rollerini ve sorumluluklarını belirten bir yıllık stratejik plan yayınlanmaktadır (Gallo, 2004).

Çok bölümlü örgütsel yapıda, aile işletmesinin yürüttüğü işletme faaliyetleri ve örgütsel faaliyetler bir ya da birkaç bölüm tarafından yönetilmektedir (Leaptrott, 2005). Bu bölümler ise stratejik iş planlama birimleri ve işe yönelik oluşturulan geçici takımlar gibi alt birimleri yönetmektedirler. Çok bölümlü örgütsel yapılardaki bu bölüm ve alt birimler ise aile işletmelerinde gerçek kar ve zarar merkezleridir (Leaptrott, 2005). Yani işletme kar ve zararı bu alt birimlerde doğmakta ve bölüm düzeyinde hesaplandıktan sonra toplamı işletmenin karlılık durumu hakkında tüm paydaşlara öngörüler sunmaktadır.

Bununla birlikte, çok bölümlü örgütsel yapılara sahip aile işletmelerinde tanımlanabilir ölçütlere sahip işletme ve örgüt faaliyetlerini her bir bölümün genel yöneticisi etkili ve etik kurallara uygun şekilde yönetme becerisine sahiptir (Tanewski vd., 2003). Aslında, çok bölümlü örgütsel yapıya sahip işletmedeki her bölüm üstten alta bilginin transfer edilip alttan üstte geri bildirim rahatça sağlanabildiği bir iletişim ve koordinasyon mekanizmasına sahiptir (Palmer vd., 1987). Bu yüzden çok bölümlü örgütsel yapıya özel bu hızlı iletişim kanalları sayesinde bölümdeki etik uygulamalar rahatlıkla kontrol edilebilir ve yönetilebilir (Palmer vd., 1987). Etik olmayan bir durumla karşılaşıldığında ve çalışanlar hakkında etiğe aykırı bir bilgi ediniminde çok bölümlü örgütsel yapılar oluşan etik sorununa hemen müdahale edebilme imkanı tanımaktadır (Leaptrott, 2005). Öyle ki bölüm müdürü bu olumsuzluk genel müdürün kulağına gitmeden pratik çözümler geliştirerek sorun büyümeden hızla çözebilmektedir.

Çok bölümlü örgütsel yapıda yer alan kademelerden her biri, dış paydaşların, yöneticilerin, işletme sahip ve çalışanlarının hepsinin karar alma süreçlerinin şeffaf biçimde gözlemlenmesine olanak tanımaktadır (Leaptrott, 2005). Böylece örgüt içinde karar mekanizmaları ve gerçekleştirilen tüm faaliyetler açıkça izlene bilmekte ve olumsuzlukların hızla giderilmesi kolaylaşmaktadır. Şeffaf izleme sistemleri çalışanların ve yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etme alanlarını kısıtlamaktadır ve böylelikle etik dışı uygulamaların sayısı kolayca azalmaktadır.

Örgütsel yapı bileşenleri; yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler, strateji planlama ve strateji uygulama ile etik uygulamaların ilişkisi devam eden bölümlerde detaylıca incelenecektir (Palmer vd., 1987).

#### **4.1. Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulu ve Etik Uygulamalar**

Bir aile işletmesinde çalışan ve yönetici davranışlarını izleme mekanizmasının en başında yönetim kurulu gelmektedir. Bir örgütsel yapıda o işletmeye bağlı tüm üst düzey yöneticiler yönetim kuruluna ve tüm orta düzey yöneticiler ise üst düzey yöneticilere rapor vermek durumundadır (Palmer vd., 1987). Yönetim kurulunun en temel görevi ise işletme dışı paydaşların işletme menfaatlerini gözetmek için işletme içi geliştirilen karar alma mekanizmasını yakından izlemektir.

Aile işletmelerinde eğer özel hazırlanmış bir şirket anayasası yoksa, yönetim kurulu genelde üst yöneticilerden ve dış paydaş temsilcilerinden olmak üzere en az 10 en fazla 15 kişiyi kapsamaktadır. Kurumsal bir kimliğe sahip bir aile işletmesinde en üst düzey yönetici CEO olarak adlandırılmaktadır. Yönetim kurulunda başkan CEO olmak üzere, üst düzey finans yöneticisi (CFO) ve başka üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Yönetim kurulundaki işletme yöneticileri ise sayıca dış paydaş temsilci sayısından fazla olmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin görevi ise diğer yönetim kurulu üyelerine, aile işletmesindeki kritik kararlar hakkında bilgi sağlamak ve bu kararların etkisi ve etik kurallara uygunluğu hakkında kurul üyelerinin ikna etmektir. Yönetim kurulu üyeleri ise eğer mevcut durum ve gelecek işletme performansını değerlendirdiklerinde, işletme yöneticilerinin aldıkları kararlardan memnun değilse bunu belirtmekle ve ortak çıkarlara uygun karar önerileri sunmakla sorumludurlar (Miller ve Le Breton-Miller, 2006). Yönetim kurulu genellikle alt komitelere sahiptir. Örneğin; finansal ve mali verilerin doğruluğunu ve aile işletmesi ile sermaye piyasaları arasında gerçekleşen finansal işlemleri kontrol eden bir denetim alt komitesi mutlaka bulunmaktadır (Filbeck ve Lee, 2000). Yeni yönetim kurulu üyeleri belirlenirken yeni aday öneren bir aday alt komitesi ve çalışan ücret alt komitesi gibi komitelerde bulunabilmektedir. Genellikle bu alt komitelerde bulunan kişiler yönetim kurulunda bulunmayan kişilerden seçilmektedir.

Geçmişte, kurumsal aile işletmeleri yönetim kurulları pasif görevler üstlenmekteydi. Bir aile işletmesinin performansı uzun bir süre hedeflenen

performansın altında olduğunda o işletmenin üst düzey yöneticisi sorgusuzca işten çıkarılırdı (Morck ve Yeung, 2003). 2000li yıllarda bu durum değişmeye başlamış ve aile işletmeleri yönetim kurulları aktifleşmeye başlamıştır. Yönetim kurulları pay sahiplerinin menfaatlerini gözeterek, onların çıkarlarını daha aktif biçimde korumaya başlamışlardır (Rashid ve Ibrahim, 2008). Örneğin, Dünya'nın en büyük aile işletmesi Walmart gibi büyük işletmelerin üst düzey yöneticileri emekli olmaya zorlanmakta, işletme performansında bir kayıp yaşandığında yönetimdeki aktif kurul ve komiteler tarafından hızla kararlar alınarak başarısız yöneticilerin yönetim yetkileri ellerinden alınmaktadır (Ramadani vd., 2020). Çünkü aile işletmelerinin başarısı büyük ölçüde yönetim kurullarının aktiflik derecesine bağlıdır. Yönetim kurulu, işletme performansını izlemede aktif ve istekli olmadığında, işler kontrolden çıkmakta ve etik dışı uygulamalar ve stratejilerle işletmenin ve paydaşlarının menfaatlerine aykırı kararlar alınmaktadır (Kidwell vd., 2020). Dolayısıyla etik uygulamalara önem veren bir örgütsel kültür oluşturmak isteyen aile işletmesi sahipleri yönetim kurulunun, işletmelerinin ve öz sermaye sahiplerinin çıkarlarını temsil etmede daha aktif, kontrollü ve etkin hale gelmesini sağlamak zorundadırlar (Rubino vd., 2017).

Ancak yönetim kurulu üyelerini aktifleştirmek yerine aşırı yetki devri gibi yanlış uygulamalarda bulunmaktan aile işletmeleri sahiplerinin kaçınması gerekmektedir. Yönetim kurulu bir aile işletmesinin günlük faaliyetlerine müdahale edebildiğinde, mülkiyet ve kontrol ayrılığı yeterince gözetilememekte ve işletme faaliyetlerinin verimliliği düşmektedir. Mülkiyet ve kontrol dengesini iyi sağlayabilmek için yönetim kurulu üyelerinin yetkilerinde çeşitlendirme stratejiden faydalanmak gerekmektedir. Yani yönetim kurulunu doğru belirlemiş bir aile işletmesinde dış yatırımcılar çıkarlarını korumak adına yönetim kurulu üyelerini etik dışı uygulamalara ikna ederek kendi menfaatleri doğrultusunda davranmalarını sağlayabilme potansiyeline sahiptirler (Rashid ve Ibrahim, 2008). Bu ise aile işletme sahipleri için risk faktörüdür.

Bir aile işletmesindeki yönetim kurulu üyelerine, işletmenin çeşitlendirme stratejisine bağlı günlük işletme faaliyetlerini yönetmelerinin sınırlı ve neredeyse imkansız olacağını göstermek bu durumda izlenebilecek en doğru yöntemdir. Bir yönetim kurulu üyesinin günlük çeşitlendirme işletme faaliyeti ile ilgili tecrübe edinmesini sağlayarak; sadece işletmenin günlük faaliyetlerini ve işletme performansını izlemek yerine, günlük operasyonel gerçekleşen ne kadar faaliyet varsa çeşitlendirme stratejisi doğrultusunda o faaliyetlerin işlevselliğini de sağlamasını istemek; etik dışı

davranışların önüne geçebilecek bir beklentidir (Suar ve Khuntia, 2010). Çünkü yönetim kurulu üyesi aile işletmesinde yönetiminin rolleri ve sorumlulukları yerine işletmenin operasyonel günlük faaliyetlerini de yürütmesi gerektiğini anladığında yetkide sınırsız hakka sahip olmaktan vazgeçecektir (Davis, 1983). Yönetim kurulu dışında günlük tamamlaması gereken rutin sorumluluklar, yetkiyle elde ettiği etik dışı faaliyetler sonucu menfaatlerle kıyaslandığında yönetim kurulu üyesi için çekiciliğini kaybetmektedir (Brockhaus, 2004).

## **4.2. Aile işletmelerinde Üst ve Orta Düzey Yöneticiler ve Etik Uygulamalar**

Kapsam ekonomileri, çok çeşitli ürünleri kendi başlarına üretmek yerine birlikte üretmeyi daha ucuz hale getiren ekonomik faktörlerdir (Loasby, 2015). Dış yatırımcılar tarafından kolayca kopyalanamayacak bir reel kapsam ekonomisinden yararlanan ve geçici ve sürekli rekabet avantajı kaynağı olabileceği düşünülen bu kapsam ekonomisinin değerli, nadir ve taklit edilmesi güç olmasını sağlayan stratejilerin etik olmasına önem veren aile işletmeleri her zaman rakiplerinden bir adım öndedir.

Bir aile işletmesinin en temel faaliyetlerinde nasıl rekabet etmesi gerektiğini belirlemek üst düzey yöneticilerin kritik görevlerinin başında gelmektedir (Colli ve Rose, 2003). Bir organizasyonda strateji planlaması bir işletmenin hangi işletmelerde ve nasıl rekabet etmesi gerektiğine odaklanmaktadır. Bir aile işletmesinde üst düzey yöneticilerin temel strateji planlama görevi, çeşitlendirilmiş işletme çevresinde birlikte işbirliğinde bulunacağı kapsam ekonomilerini belirlemektir (Ratten vd., 2017). Bir aile işletmesinde strateji planlaması, değerli kapsam ekonomilerinden yararlanmak için bölümler arasında geliştirilebilecek uygun işbirliklerini ve koordinasyonu sağlamaya odaklanmaktadır. Aile işletmelerinde üst düzey yöneticiler, bölümlerin işletme faaliyetlerindeki performansını ve faaliyetlerin etiğe uygun olup olmadığını değerlendirmeye odaklanmaktadır. Bölümlerdeki faaliyetlerin başarıyla tamamlanması için gereken sermaye tahsisi süreçlerinin planlanması gibi, strateji uygulama aşamasına geçmeye yardımcı olacak çeşitli mekanizmaları geliştirmekte yine üst düzey yöneticilerin sorumlulukları arasındadır.

Bir aile işletmesinde orta düzey yöneticiler ise üst düzey yöneticilerin planladıkları stratejilerin doğru şekilde ve etkin biçimde uygulanmasında sorumludurlar. Özellikle kurumsal bir aile işletmesindeki orta düzey yöneticilerin en temel görevi, maliyetlerini azaltma veya gelirlerini sıra dışı

yöntemlerle artırma potansiyeline sahip kapsam ekonomilerindeki dış yatırımcılara gereken güvenceyi vermektir (Acquaah, 2013). Orta düzey yöneticilerin etik kurallara uygun biçimde strateji uygulama sorumlulukları, aile işletmelerinin rutin operasyonları ve işletme faaliyetlerine de yansıtılmasını da kapsamaktadır.

## **5. AİLE İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİ VE ÇALIŞANLARI ARASINDA GELİŞEN ETİK DIŞI UYGULAMALARIN NEDEN OLDUĞU KURUM ÇATIŞMALARINI GİDEREBİLECEK YÖNTEMLER**

Aile işletmeleri yöneticileri ve çalışanları arasındaki etik konularından kaynaklı kurum çatışmalarını dört temel yöntemle çözüme ulaştırmak mümkündür: Bu faaliyetlerden birincisi, stratejilerin planlanması ikincisi ise stratejilerin uygulanmasıdır (Kwan vd., 2012). Bu iki temel faaliyetten sonra ise çalışanları ve stratejileri izleme sistemi kurma ve kurumsal bağlanmayı geliştirme gelmektedir. Yönetim kurulu faaliyeti stratejileri planlama, uygulama ve izlemeye doğru biçimde odaklandığı sürece, bu faaliyetlerin sonucu mülkiyet ve kontrol ayrılığının aile işletmelerinde verimlilik kaygılarını ortadan kaldırması, etik dışı uygulamalar neticesinde meydana gelebilecek potansiyel menfaat grupları arası çıkar çatışmalarını azaltması kuvvetle muhtemeldir (Barnes ve Hershon, 1976).

### **5.1. Strateji Planlama**

En temel anlamıyla strateji planlama, özellikle çok bölümlü örgütsel yapıya sahip aile işletmelerinde hangi işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerektiğine karar vermek, işletmenin mevcut ve gelecekteki operasyonları hakkında işe yarar kapsam ekonomilerini keşfetmek ve bu ekonomilerde keşfedilmemiş iş fırsatlarını geliştirmektir (Banalieva vd., 2015). Genellikle nadir ve taklit edilmesi oldukça güç işletme stratejilerine sahip olan işletmelerde, çok bölümlü örgütsel yapılar ile karşılaşmaktadır. Böyle örgüt yapılarına sahip aile işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan değerli kaynaklara sahip olmaları kuvvetle muhtemeldir (Zellweger vd., 2010).

Üst düzey yöneticiler bir aile işletmesi faaliyetlerine değer katan piyasaları keşfetmek, geliştirmek ve beslemek için özel bir konuma sahiptir (Dana ve Ramadani, 2015). Bir aile işletmesinde üst düzey yöneticiler diğer

kademelerdeki yöneticilerden ya takım liderlerinden tamamen farklı kendilerine özgü bir vizyona sahiptirler (Boyatzis ve Soler, 2012). Üst düzey yöneticiler işletme stratejilerini planlarken işlevselliğini doğru tahmin edebilen ve etik anlamda problem çıkarmayan planlamayı yapabilen bir bakıma vizyoner stratejistlerdir. Bir aile işletmesinde sadece üst düzey yöneticilerin gerçekten kurumsal bir bakış açısı ve kimliği bulunmaktadır ve bu vizyon etik koşullara uygun olmalıdır.

Öte yandan bir aile işletmesinde örgütteki üst düzey yöneticiler, işletme süreçleri ve faaliyetlerine girdi olarak tam ve doğru bilgiyi sağlamak ve strateji planlandıktan sonra ise bu stratejiye ilişkin örgüt içinde olumlu bir anlayış oluşturmak ve kurumsal bağlılık ve özel bir örgüt kültürü geliştirmek için strateji planlama aşamasında; sürece diğer bölüm yönetici ya da temsilcilerini de dahil etmelidirler (Rubino vd., 2017). Dolayısıyla etkin bir strateji planlama;

- Kurumsal stratejiye göre işletmelerin nasıl rekabet edeceğini öngören,
- İşletmenin hangi faaliyet alanlarında çalışması gerektiğine karar veren,
- Bu işletme faaliyet alanlarında işletmenin nasıl rekabet etmesi gerektiğine karar veren,
- İşletmelerin faaliyet göstereceği etkin piyasaları belirtebilen bir yapıda olmalıdır.

## **5.2. Strateji Uygulama**

Bir aile işletmesinde örgütsel yapıdaki orta düzey yöneticilerin stratejilerin verimli biçimde uygulanması sağlaması oldukça zordur; çünkü büyük çoğunlukla farklı kademedeki yönetici grupları arasında çıkar çatışmaları ve çeşitli anlaşmazlıklar strateji uygulamanın önünde bir takım engeller oluşturmaktadır (Chrisman vd., 2007). Fakat strateji uygularken aşamaları sadeleştirmek ve işlevsel hale getirmeye odaklanmak için orta düzey yöneticiler yönetici gurupları arasındaki çatışmaları çözmeye çabalamak yerine örgütteki üst düzey yöneticilerden destek alarak bu sorunların önüne geçebilmek için onlardan yardım almalıdırlar (Yu vd., 2012). Böyle bir yaklaşımın orta düzey yöneticilerin zamanını doğru yönetebilmesini sağlaması ve etik kurallara uymayan bir takım çatışma problemlerinin çözümünde ise kolaylık sağlaması beklenmektedir (Zahra ve Sharma, 2004).

Üst düzey yöneticiler stratejilerin uygulanması önündeki engellerin kaldırılması için işletme örgütsel yapısının ana yönetim bileşenlerinin yani

bölümlerin, bölüm yöneticilerinin, çalışanlarının ve alt kademe yöneticilerin arasındaki çatışmaları çözmelidir (Vilaseca, 2002). Çünkü söz konusu bu çatışmalar örgüt kültürüne de zarar vermekte ve etik dışı bir takım uygulamaların doğmasına sebebiyet vermektedir (Sims, 1993). Çeşitli kademelerdeki yöneticiler, çalışanların sorumluluklarının yerine getirilmesinin sonucu kazanılan ekonomik fayda hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilmektedir. Dolayısıyla bu sorumlulukların yaptırımı ve stratejilerin uygulanmasının hem aile işletmesi hem de işletme paydaşları ve çalışanları açısından öneminin iyi kavranması oldukça önemlidir (Del Giudice vd., 2010). Aksi takdirde yöneticisi ile ortak bilince sahip olmayan çalışanlar yöneticileriyle çatışabilmekte ve örgüt içinde birçok etik sorunu gündeme gelebilmektedir.

Örneğin, orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerinden aldıkları destekle sermayenin bölümler arasında nasıl dağıtıldığı konusunda, stratejilerin nasıl uygulanması ve işletme faaliyetlerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunda çalışanlarıyla ortak görüşe varmalıdır (Lind ve Swenson-Lepper, 2013). Varamadığında ise uygulanan stratejilerin etkinliği oldukça düşük olmakta ve çalışanlar tarafından kontrol edilemeyen hatta belki de örgüt içinde farkına bile varılamayacak derecede gizli tutulan etik dışı başka uygulamaların gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır (Alderson, 2011). Dolayısıyla strateji uygulamanın tam bir etkinlikle yapılabilmesi ve uygulamada herhangi bir pürüzle karşılaşılması için çalışanlar ve yöneticilerin örgüt içinde karşılıklı rolleri ve sorumlulukları konusunda düştikleri fikir ayrılığının önüne geçilmesi şarttır (Gallo, 2004).

Aile işletmelerinde yönetici grupları arasında sıklıkla karşılaşılan çatışmalar, üst ve orta düzey yöneticilere önceden öngörülemeyen ekstra strateji uygulama külfeti yükleyebilmektedir. Çünkü bu çatışmalar beraberinde etik sorunları getirmekte ve bunları çözüme kavuşturmak yine üst düzey yöneticilere düşmektedir.

Örgüt içi etik sorunları çözerken, üst düzey yöneticilerin aile işletmesinin neden ilk başta bir çeşitlendirme stratejisi izlemeye başladığının nedenlerini unutmaması gerekmektedir. Etik çatışmalarla baş ederken bir takım motivelelere ihtiyaç duyan yöneticiler; bu sorunlara çözüm bulduklarında kolayca dış yatırımcıların kendi başlarına gerçekleştiremeyecekleri ekonomilerden yararlanma fırsatı bulacaklarını öngörmelidirler (Dana ve Ramadani, 2015). Bu bağlamda üst düzey yöneticiler aile işletmesi için son derece faydalı ve eşsiz fırsatlara sahip piyasalardan faydalanmayı tehlikeye atabilecek herhangi hatalı bir strateji

uygulamanın gerçekleşmesinin önüne geçmelidirler. Dolayısıyla aile işletmelerinde doğru strateji uygulamaları;

-Piyasa fırsatlarından yararlanmak için bölümler arası işbirliğini teşvik etmekte

-Bölümlerin performansını değerlendirmede doğru sonuçlara ulaştırma

-Bölümler arasında sermayeyi doğru ve etkin biçimde ayırma

-Bölüm genel müdürüne bağlı fonksiyonel yöneticilerin koordinasyon kararları ve eylemleri ile bölüm stratejisi uygulanmasını sağlama

-Kurumsal sermaye tahsisi için rekabet avantajı sağlama

-Kurumsal piyasaların fırsatlarından yararlanmak için diğer bölümlerle işbirliği yapma gibi işletme fırsatları sunmaktır.

### 5.3. Çalışanları ve Stratejileri İzleme Sistemi Kurma

Bir aile işletmesinde yönetici ve çalışanların örgüt içinde davranışlarının gözlemlenebileceği, ölçülebileceği, değerlendirilebileceği ve kontrol edilebileceği kurumsal mekanizmalara çalışanları ve stratejileri izleme sistemleri denilmektedir. Sistemlerle çalışan davranışlarını gözleme ve takip etmenin amacı, dış yatırımcıların stratejik yatırım kararlarında aile işletmeleri yöneticileri ile aynı doğrultuda hareket etmelerini sağlayacak doğru bilgilere ulaşmalarını sağlamaktır.

Bu sistemlerle izlendiğini bilen çalışan ve yöneticilerin dış paydaşların, işletme sahiplerinin ise; işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için belirlediği ortak hedeflerden ayrı niyetlerle yani sadece kendi çıkarlarına uygun olarak hareket etmeleri ve karar almaları oldukça güçleşmekte; nedeysen imkansız olmaktadır. Böylelikle örgüt içi ve dışında baş gösterebilecek etik dışı davranış ve uygulamaların da kolaylıkla önüne geçmek mümkün olmaktadır.

### 5.4. Kurumsal Bağlanmayı Geliştirme

Kurumsal bağlanma; aile işletme yöneticilerinin karar aşamasında dış paydaşlarının beklentilerine ve menfaatlerine uygun biçimde karar vereceklerine dair paydaşların örgüt kültürüne ve kuruma bağlanmasını arttıracak ve onlara güvence veren etik uygulamalar, stratejiler, yatırımlar veya işletme politikaları geliştirmektir (Rubino vd., 2017).

Söz konusu çalışanları ve stratejileri izleme sistemi kurma ve kurumsal bağlanmayı geliştirme yöntemleri ise işletmeye ekstra maliyet oluşturan



yöntemlerdir. Ayrıca her ne kadar yöneticiler bu yöntemlerle bir takım taahhütler ve anlaşmalar yardımıyla paydaşlara güvence verseler de tüm çıkar çatışmalarını tamamen ortadan kaldırmaları söz konusu değildir. Çalışanları izleme sistemlerinin maliyetleri ile kurumsal bağlanmayı artırma ve geliştirme maliyetleri yine işletme öz sermaye maliyetlerine yansıtılabilen maliyet kalemleridir. Eğer aile işletmeleri düşük maliyetle bu yöntemleri geliştirmek istiyorsa, etik uygulamaları sağlam şekilde planlayarak örgüt kültürüne hızla adapte etmek durumundadır (Van Gils vd., 2014). Aksi takdirde çalışanların kendi bireysel etik değerleri olmadığı sürece izleme ve bağlanma maliyetleri yüksek olacaktır. Bir aile işletmesinin örgüt yapısı, yönetim etik uygulama izleme sistemleri ve kar dağıtma stratejileri, önemli bağlama ve birleştirme özelliklerine sahip olmalıdır (Leaptrott, 2005).

## SONUÇ

Aile işletmelerinde üst düzey yöneticilerin rolleri ve sorumlulukları, tek bir kişi tarafından makul bir şekilde yönetilemeyecek derecede fazladır. Özellikle çok sayıda karmaşık ürün yelpazesine sahip ve birçok uluslararası pazarda rekabet eden bir aile işletmesi söz konusuysa etkin bir yönetim sistemi geliştirmek ve uygulamak üst düzey yöneticiler tarafından daha da zor olmaktadır. Böyle durumlarda üst düzey yöneticilerin sorumlulukları yönetim kurulu başkanı, icra kurulu başkanı ve işletme müdürü gibi diğer kademe yöneticilere dağıtılarak etkin bir yönetimin sağlanması mümkün olmaktadır. Her ne kadar birincil sorumluluk üst düzey yönetici de olsa da, bu dağıtımla üst düzey yöneticilerin kontrol alanları da genişletilmiş olur.

Sağladığı bir takım önemli avantajlara rağmen, kimi zaman görev ve sorumlulukların dağıtıldığı aile işletmelerinde bir takım etik problemler ortaya çıkmaktadır. Etik problemlerin başında ise vekalet sorunları bulunmaktadır (Long ve Mathews, 2011). Örgüt içi etik anlaşmazlıkları çözmek için örgüt yapısında geliştirilmesi gereken bağımsız izleme sistemleri ile aile işletmelerinin hem iç hem dış paydaşlarının doğru ve gerçekçi bilgiye ulaşmaları kolaylaşmaktadır. Etkin çalışan ve strateji izlemeyi genellikle dış paydaşlara kıyasla örgüt yöneticilerinin daha kolay yapabildiği düşünülmektedir. Fakat günümüzde gerek etik dışı uygulamaların önüne geçmek gerekse bütün paydaşların çıkarlarını koruyacak ortak stratejiler planlayıp verimli bir biçimde uygulanmasını sağlayabilmek geliştirilen bir takım yeni mekanizmalar yardımıyla daha kolaydır. Etik uygulamaları örgüt kültürüne entegre eden, çalışanlar, yöneticiler ve dış pay sahipleri tarafından önce işletme menfaatinin düşünülerek kararların verildiği bir aile işletmesinde ise etik sorunlardan ve

işletme faaliyetlerinin uygulamasında çıkabilecek aksaklıklardan dolayı işletmenin yüklenebileceği ekstra maliyetlerin de önüne geçilebilecektir (Brockhaus, 2004).

Aile işletmeleri yöneticilerinin karşı karşıya kaldıkları doğru bilgi analizi sorunlar ve izleme sistemlerinin işlevselliğinde yaşanan aksaklıklar işletmelerin olması gerekenden daha yavaş büyüme kaydetmesine ve tek bir yöneticiye aşırı sorumluluk yüklenmesine neden olmaktadır. Aile işletmeleri hızlı büyüdüğünde ve çok karmaşık piyasalarda rakipleriyle başarılı biçimde rekabet edebildiğinde işletme performansı da artacak ve bu olumlu gelişmelerin örgüt kültürüne olumlu etkileri olacaktır (Le Breton–Miller ve Miller, 2015).

Etik uygulamaları etkin biçimde örgüt kültürüne entegre edebilmiş aile işletmelerinde; örgüt çalışanları ve yöneticilerinin temel sorumlulukları, aile işletmesinin çevre şartlarını doğru yorumlayarak elde edilen gerçek bilgileri etik kurallara uygun biçimde etkin strateji planlama ve uygulamada kullanabilmeleridir. Etkin strateji planlama ve uygulamayı ise etkin izleme ve kurumsal bağlanmayı geliştirme izlemektedir. Bu dört temel faaliyeti etkin biçimde uygulayan aile işletmelerinin başarılı olması ve üstün performansının sürdürülebilir olması kaçınılmazdır.

## KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131-146.
- Almeida, H., & Wolfenzon, D. (2003). *A theory of family business groups and pyramidal ownership*. Working Paper, New York University.
- Alderson, K. J. (2011). *Understanding the family business*. Business Expert Press.
- Almeida, H. V., & Wolfenzon, D. (2006). A theory of pyramidal ownership and family business groups. *The journal of finance*, 61(6), 2637-2680.
- Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1744-1758.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Palgrave Macmillan.

- Banalieva, E. R., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2015). When do family firms have an advantage in transitioning economies? Toward a dynamic institution-based view. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1358-1377.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511-534.
- Chen, H. L., & Hsu, W. T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family business review*, 22(4), 347-362.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P., Wright, M., & D'Lisa, N. M. (2012). An agency theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 197-206.
- Colli, A., & Rose, M. B. (2003). Family firms in comparative perspective.
- Cui, V., Ding, S., Liu, M., & Wu, Z. (2018). Revisiting the effect of family involvement on corporate social responsibility: A behavioral agency perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 291-309.
- Dana, L. P., & Ramadani, V. (2015). Family businesses in transition economies. *Switzerland: Springer International Publishing*.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational dynamics*, 12(1), 47-56.

- Del Giudice, M., Della Peruta, M. R., & Carayannis, E. (2010). *Knowledge and the family business*. Springer, New York.
- Ding, S., & Wu, Z. (2014). Family ownership and corporate misconduct in US small firms. *Journal of Business Ethics*, 123(2), 183-195.
- Durán, R. F., Lozano, M. B., & Yaman, S. (2016). Is family control relevant for corporate cash holding policy?. *Journal of Business Finance & Accounting*, 43(9-10), 1325-1360.
- Fang, H. C., Siau, K. L., Memili, E., & Dou, J. (2019). Cognitive antecedents of family business bias in investment decisions: A commentary on “Risky decisions and the family firm bias: An experimental study based on prospect theory”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 409-416.
- Filbeck, G., & Lee, S. (2000). Financial management techniques in family businesses. *Family Business Review*, 13(3), 201-216.
- Jaffe, D. T., & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*, 17(1), 81-98.
- Gallo, M. A. (1998). Ethics in personal behavior in family business. *Family Business Review*, 11(4), 325-335.
- Gallo, M. A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family business review*, 17(2), 135-148.
- Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-348.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 861-877.
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the “fredo effect”. *Journal of business ethics*, 106(4), 503-517.
- Kuan, T. H., Li, C. S., & Chu, S. H. (2011). Cash holdings and corporate governance in family-controlled firms. *Journal of Business Research*, 64(7), 757-764.
- Kwan, H. K., Lau, V. P., & Au, K. (2012). Effects of family-to-work conflict on business owners: The role of family business. *Family Business Review*, 25(2), 178-190.

- Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. *Family Business Review*, 18(3), 215-228.
- Le Breton–Miller, I., & Miller, D. (2015). Article commentary: the arts and family business: linking family business resources and performance to industry characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1349-1370.
- Lind, R. A., & Swenson-Lepper, T. (2013). Measuring sensitivity to conflicts of interest: A preliminary test of method. *Science and engineering ethics*, 19(1), 43-62.
- Loasby, B. J. (2015). Ronald Coase's theory of the firm and the scope of economics. *Journal of Institutional Economics*, 11(2), 245-264.
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287-308.
- Lumpkin, G. T., Martin, W., & Vaughn, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-138.
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241-264.
- Michel, A., & Kammerlander, N. (2015). Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 45-57.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management insights from great and struggling family businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517-530.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201-223.
- Miller, T., Birch, M., Mauthner, M., & Jessop, J. (Eds.). (2012). *Ethics in qualitative research*. Sage.

- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 367-382.
- Palmer, D., Friedland, R., Jennings, P. D., & Powers, M. E. (1987). The economics and politics of structure: The multidivisional form and the large US corporation. *Administrative Science Quarterly*, 25-48.
- Payne, G. T., Brigham, K. H., Broberg, J. C., Moss, T. W., & Short, J. C. (2011). Organizational virtue orientation and family firms. *Business ethics quarterly*, 21(2), 257-285.
- Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., & Chang, E. P. (2020). Strategic Management in the Family Businesses. In *Entrepreneurial Family Businesses* (pp. 43-53). Springer, Cham.
- Rashid, M. Z., & Ibrahim, S. (2008). The effect of culture and religiosity on business ethics: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 907-917.
- Ratten, V., Dana, L. P., & Ramadani, V. (2017). Internationalisation of family business groups in transition economies. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(4), 509-525.
- Rubino, F. E., Tenuta, P., & Cambrea, D. R. (2017). Board characteristics effects on performance in family and non-family business: a multi-theoretical approach. *Journal of Management & Governance*, 21(3), 623-658.
- Tanewski, G. A., Prajogo, D., & Sohal, A. (2003). Strategic orientation and innovation performance between family and non-family firms.
- Salvato, C., Chirico, F., & Sharma, P. (2010). A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & regional development*, 22(3-4), 321-348.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: An analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(4), 25-39.
- Sims, R. L. (1993). The relationship between academic dishonesty and unethical business practices. *Journal of Education for Business*, 68(4), 207-211.
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of personal values and value congruence on unethical practices and work behavior. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 443-460.

- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D. O., & Craig, J. B. (2014). Social issues in the family enterprise.
- Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691-709.
- Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299-320.
- Yeh, Y. H., Lee, T. S., & Shu, P. G. (2008). The agency problems embedded in firm's equity investment. *Journal of Business Ethics*, 79(1-2), 151-166.
- Yizheng, Q. (2005). Business Ethic and the Second Agency Problem in Listed Private-Controlled Companies: Corporate Governance in Ethic Dimension [J]. *Accounting Research*, 11(3).
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331-346.
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family business review*, 20(1), 1-15.
- Zellweger, T., Sieger, P., & Mühlebach, C. (2010). How much and what kind of entrepreneurial orientation is needed for family business continuity?. *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, Edward Elgar, London, 195-220.

## **Dr. Öğr. Üyesi Duygu HİDİROĞLU**

Duygu Hıdıroğlu Mersin'de doğmuş ve 2005 yılında Mersin Fen Lisesi'nden Türkiye'de ilk 1000 kişi arasında dereceye girerek mezun olmuştur. 2010 yılında hem Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nden (ODTÜ) hem de New York Üniversitesi'nden (NYU) (CGPA- 3.18) ile İşletme Yönetimi alanında ayrı ayrı 2 lisans mezuniyeti bulunmaktadır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden "yüksek onur öğrencisi" unvanı olarak mezun olan Dr. Duygu Hıdıroğlu New York Üniversitesi'nde

pazarlama dersleri olarak Pazarlama alanında Konsantrasyon yapmıştır. Lisans eğitimi esnasında ayrıca Harvard Üniversite'sinde İşletme Yönetimi ile ilgili dersler alan Dr. Duygu Hıdıroğlu, Çağ Üniversitesi İşletme Bölümü'nde Yüksek Lisans eğitimini 2013 yılında Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik alanında yazdığı bitirme projesi ile (CGPA-3,92) derece ile tamamlamıştır. 2018 yılında Mersin Üniversitesi'nde Yenilikçi Girişimcilik ve Finans alanında yazdığı Doktora tezi ile Stratejik Yönetim Doktora Programını (CGPA, 3,93) derece ile tamamlamıştır. Mezun olduktan sonra önce TC Hazine ve Maliye Bakanlığı Dış Ekonomik İlişkiler Daire Başkanlığı'nda uzman olarak görev yapmıştır. Daha sonra TEMSA Global A.Ş.'de Uluslararası Servisler ve Distribütörlerin genel müdürlüğü görevini yürütmüştür. Doktora eğitimi esnasında Hıdıroğlu Grup Şirketlerinde yönetim kurulu üyesi olarak çalışan Duygu Hıdıroğlu Mersin Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra Dr. Öğretim Üyesi olarak Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi Rekreasyon Yönetimi Bölümü'nde görev yapmaya başlamıştır. Rekreasyon Yönetimi Bölüm Başkan Yardımcısıdır. Aynı zamanda Mersin Üniversitesi'nde Genç Girişimci Merkezi'nin yöneticisidir. Mersin Üniversitesi Kozmetik Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısıdır. Girişimcilik alanında AB projelerinin mentorudur. EMCC akredite girişimci mentorudur. Türkiye'de ilk kez düzenlenen Uluslararası Akademik Sosyal Girişimcilik Çalıştayı 2020'nin koordinatörüdür. Türkiye'de akademiye ilk olan ve aralarında Harvard, Oxford, Stanford Yale gibi önemli üniversitelerin bulunduğu Dünya'da sadece 28 örneği bulunan "Sosyal Girişimcilik ve İnovasyon Lisansüstü Programı'nın" açılmasında yönetiminde bulunduğu Mersin Üniversitesi Genç Girişimci Uygulama ve Araştırma Merkezi ve Bölüm Başkan Yard. olduğu Rekreasyon Yönetimi Bölümü işbirliği ile öncülük etmiştir. Ayrıca TOBB Mersin İl Kadın Girişimciler Kurulu Başkan Yardımcısıdır. Girişimci İş Kadınları Derneğinde Yönetim Kurulu Üyesidir. Meclis Özel Dergisi başta olmak üzere; Samsunehaber, Ordu ÜnyeMeydan, UşakSonHaber, Mersin Güney Gazetesi, Mersin Kent Haber, Mersin Çamlıbel Gazetesi gibi birçok ilin yerel gazetelerinde ve girişimci.org'da köşe yazarlığı yapan Dr. Duygu Hıdıroğlu'nun ilk kitap yayını Nobel Bilimsel Eserler'den çıkarılan "21. Yy'da Yenilikçi Girişimcilik Küresel Konjonktürde Kadın Yenilikçi Girişimciliğine Finansın Düzenleyici Etkisi" başlıklı kitap yayınıdır. 2020 Aralık ayında ise yine Nobel Yayınevinden çıkardığı "COVID-19 Döneminde Yönetim ve Girişimcilik" başlıklı kitabını okurlarıyla buluşturan yazar; Girişimcilik alanında literatürün zenginleşmesinde önemli bir katkı sunmuştur. Gazi Kitabevi'nden çıkan "COVID-19 and New Business



System” adlı bilimsel kitabın Baş Editörü ve aynı kitabevinden çıkan “COVID-19 Pandemisinde Yönetim ve Ekonomi” başlıklı bilimsel kitabın ise yardımcı editörüdür. Bugüne kadar bilimsel kitaplarda yayınlanmış işletme yönetimi, stratejik yönetim ve girişimcilik konularında 15 kitap bölümü ve uluslararası önemli indekslerde taranan bilimsel dergilerde yayınlanan 14 makalesi bulunmaktadır. Önemli yayınlarda çalışmaları birçok yazar tarafından atıf alan Dr. Hıdıroğlu’nun katılım gösterdiği ve bilim kurullarında yer aldığı 25’e yakın bilimsel sempozyum bulunmaktadır. Son olarak Dr. Hıdıroğlu’nun 4’ü uluslararası 3’ü ulusal olmak üzere toplam 7 akademik dergide hakemlik görevi devam etmektedir.



## 9. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Dr. Özlem TUNA

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi,

ozltuna@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-5842-7889

#### GİRİŞ

İstese de istemesek de dünya hızla değişiyor ve bu değişim, kademeli bir şekilde değil, yıkıcı bir hızla statükoyu bozan önemli şoklarla, dikkate değer büyüklük ve hız da yaşanıyor. Geleneksel endüstrilerin dışından gelen yeni rakipler ve değer yaratmanın yeni boyutları, eski alışkanlıklarına tutunan işletmeleri zorluyor. Değişimi bir fırsat olarak gören işletmeler ise bir Çin atasözünün de dediği gibi ‘değişim rüzgarı estiğinde ..... yel değirmenleri inşa ediyorlar’. Gerçekten de aile işletmelerinin değişimle başa çıkma yöntemleri hayatta kalabilmelerinde büyük bir öneme sahiptir. Bu yıkıcı değişim çağında, aile işletmelerinin, rekabet güçlerini arttırmak için yenilikçi yetenekler geliştirmesi, yönetim becerilerini güçlendirmesi ve işi profesyonelleştirerek kendilerini yeniden yapılandırmaları gerekmektedir.

Araştırmalar genel olarak aile işletmelerinin aile dışı rakiplerinden daha iyi performans gösterdiğini ortaya koysalar da bu işletmeler, çok daha karmaşık bir ortamda faaliyet gösterirler. Aile işletmeleri yaşamları boyunca işletme devri (halefiyet), yönetim, strateji belirsizliği, kurum kültürü, hayırseverlik ve aile sorumluluğu gibi pek çok sorunla mücadele etmek zorundadır. Yaşanan bu olağan üstü değişim ortamında aile işletmelerinin başarısı ancak aile, mülkiyet ve işletme boyutlarında tam açıklıkla sağlanabilir.

Kitabın bu bölümünde işletmelerde hedeflerin, temel değerlerin, süreçlerin veya teknolojilerin dönüşümüyle ilgilenen değişim yönetimi konusu aile işletmeleri özelinde açıklanmıştır. Ayrıca aile işletmelerinde

değişim yönetimi gelecek nesle devir (halefiyet), profesyonelleşme ve kurumsallaşma başlıkları altında ayrıntılandırılmıştır.

## 1. DEĞİŞİM VE AİLE İŞLETMELERİ

İnternet, teknolojik yenilikler, iklim değişikliği, terör saldırıları, sosyal sorumlu anlayış ya da ‘bilinçli kapitalizm’ gibi faktörler günümüz işletmeleri ve yöneticileri için değişimi neredeyse bir rutin haline getirmiştir. Maalesef işletmeler son derece dinamik ve her zamankinden daha karmaşık bir iş ortamıyla karşı karşıyadır. Günümüz yöneticileri kamu, özel; imalat ya da hizmet fark etmeksizin değişimi ne ölçüde yönettikleri ile değerlendirilmektedir. Değişimi görmezden gelen bir işletme kendini tehlikeye atmış olacaktır. Bu nedenle işletmeler hayatta kalmak, gelişmek ve büyümek için birden fazla gelecek senaryosunu yönetebilecek gerçekçi stratejiler benimsemelidir. Bu stratejileri oluştururken birçok dış ve iç değişkenin etkisi altında kalırlar. İşletmelerin strateji geliştirirken dikkate almak zorunda olduğu dış değişkenleri aşağıdaki şekilde saymak mümkündür (Paton & McCalman, 2008).

- Gelişmiş teknoloji ve yoğun rekabetle küçültülmüş büyük bir küresel pazar. Avrupa Birliği'nin Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerini içerecek şekilde büyümesi, Çin ve Hindistan gibi ekonomilerin dramatik bir şekilde gelişmesi ve ulaşım, bilgi ve iletişim maliyetlerindeki düşüş, dünyayı olduğundan farklı bir yer haline getirmiştir.
- Çevresel felaketlerin dünya çapında kabul edilir hale gelmesi ve hükümetlerin bunu değiştirmek için önlemler alması. Kaynak kullanım ve tedarikinin sonlu olması, ozon tabakasının incilmesi, toksik atıklar vb. çevresel sorunlara karşı küresel çözümlerin işletmeleri değişime zorlaması kaçınılmazdır.
- Dünyadaki tüm yaş gruplarında sağlık bilincinin kalıcı bir eğilim haline gelmesi. Yiyecek ve içecek ürünlerinin içeriğine ilişkin artan farkındalık ve ilgi, sentetikten doğal ürünlere doğru bir hareket yaratmıştır. Genetiği değiştirilmiş gıda maddeleri ve hayvanların klonlanması konusundaki endişeler bu alanda faaliyet gösteren işletmeleri ürün/üretim yöntemi değişimine zorlamaktadır.
- Yaşam tarzı eğilimlerindeki değişikliklerin insanların, iş, satın alma davranışı, boş zaman geçirme ve topluma bakış açısı üzerindeki etkisini arttırması. Ahlaki açıdan sorgulayıcı, varlıklı, eğitilmiş,

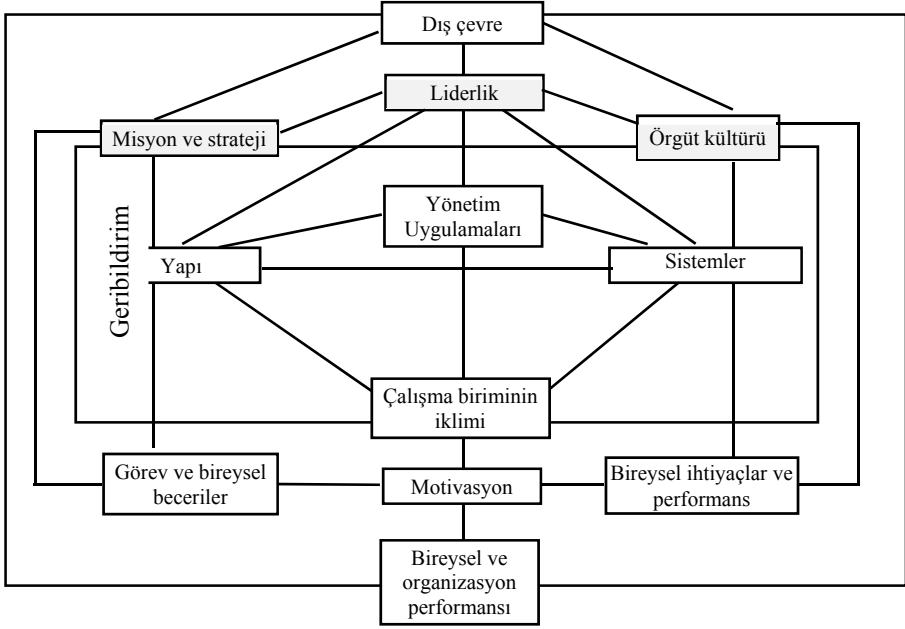
çevresel ve sosyal konulara duyarlı toplumlar, işletmelerin iş yapma şekline meydan okumaya başlamıştır.

- Değişen iş yeri ve iş yapma biçimlerinin, geleneksel olmayan çalışanlar için çekiciliğinin artması. İşletmeler giderek artan bir şekilde esnek iş gücüne, tele-çalışmaya, çok vasıflı işçilere ve dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Bu yaklaşım geleneksel olmayan adayların daha büyük bir kısmının işgücüne çekilmesine yardımcı olacaktır.
- İşletme çalışanlarının sahip olduğu bilginin rekabet üstünlüğü için giderek öneminin artması. Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler Dünya pazarlarına giriş maliyetlerinin azalmasına yol açmıştır. Bu durum işletmelerin kendi ulusal sınırları içinde çok uluslu olmalarını sağlamaktadır. Bu ortamda başarı işletmelerin insan kaynaklarını e-pazarlama, internet üzerinden iletişim ve diğer teknoloji uygulamalarında organize edebilmelerine bağlıdır.

Dış değişkenlerin yanı sıra birtakım içsel faktörlerde işletmeleri değişime zorlamaktadır. Bu faktörler çoğunlukla insan kaynakları temelli problem ya da beklentilere bağlı veya yönetsel davranış ya da kararlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanların bireysel hedefleri ve çalışan niteliğindeki değişim, üretim ve kalite süreçleri (iş teknolojisindeki değişimle birlikte otomasyona geçiş vb.) örgüt yapısındaki değişim, şirket birleşmeleri, gerileme, performans düşüklüğü, küçülme politikaları, işletme kültür ve iklimindeki değişim ve örgüt hedeflerindeki değişim gibi unsurlar, örgüt içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanmaktadır (Gül, 2018; Koçel, 2009).

Ayrıca değişimin nedenlerini ve önem derecelerini açıklamaya yönelik olarak Burke ve Litwin'in (1992) geliştirdikleri model literatürde popüler çalışmalardan biri haline gelmiştir. Model şematik olarak ifade edilmekte ve en önemli faktörler en üstte yer almaktadır (Şekil 1). Alt katmanlar giderek daha az önemli hale gelmektedir. Model, tüm faktörlerin entegre olduğunu (daha fazla veya daha düşük derecelerde) savunmaktadır. Bu nedenle, birindeki bir değişiklik eninde sonunda diğer tüm faktörleri etkileyecektir.

Şekil 1. Çoklu değişim kaynağını açıklayan Litwen modeli



Kaynak: Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, 18 (3), s.528.

Yazarlar *dış ortamın* piyasalar, mevzuat, rekabet ve ekonomi gibi faktörleri içerdiğini belirtmiştir. Örneğin, Uluslararası Muhasebe Standartları ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, şirketlerin hesaplarını yönetme ve sonuçlarını rapor etme şekli üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. *Misyon* bir işletmenin var olma nedenini ortaya koyarken, *strateji* ise işletmenin misyonunu nasıl gerçekleştireceğini belirlemektedir. Önemli olan misyona bağlı olarak gerçekleştirilecek stratejik değişimin çalışana doğru aktarılmasıdır. *Liderlik* en önemli değişkenlerden biridir ve yöneticilerin tutum ve davranışlarının organizasyon tarafından bir bütün olarak nasıl algılandığını göstermektedir. Değişimin uygulanma ve yönetilebilmesi lider/lerin davranışları tarafından şekillenmektedir. *Örgüt kültürü* bir işletmede hâkim olan inançları, değerleri ve gelenekleri ifade eder ve işletmelerdeki diğer birçok değişikliğin bir sonucu olarak zaman içinde gelişir. İşletme stratejisindeki değişiklikler genellikle organizasyon yapısında da değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişim ilişkileri, sorumlulukları ve çalışma şekillerini etkileyebilmektedir. *Çalışma ortamının iklimi* iş görenin yakın meslektaşları ve çalışma ortamı hakkındaki algısını şekillendirmektedir. Çalışma ortamı genellikle bir bütün olarak işletmeye

bakışımızı şekillendirmektedir ve bu nedenle çalışma ortamındaki değişiklikler hassas bir şekilde yönetilmelidir. *Görev gereksinimleri ve bireysel beceriler / yetenekler* alt basamak değişkenlerden biridir ve motivasyon, bireysel ihtiyaçlar, değerler ve iş-çalışan uyumu gibi konuları kapsamaktadır. *Çalışan motivasyonu* bireysel ve örgütsel hedeflerin önemini değerlendirir. Motivasyon, etkili değişimin anahtarıdır. Gerçek zorluk değişimin, değişimden etkilenenler tarafından çoğu zaman iyi karşılanmadığında, bir değişim projesi boyunca motivasyonu sürdürebilmektir (Burke & Litwin, 1992; Hourmatallah & Khalis, 2019).

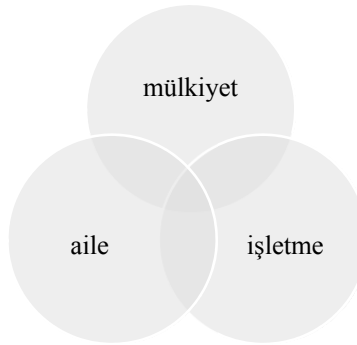
Aile işletmeleri de farklı boyutlarda ve şiddetlerde de olsa sıralanan bu değişimlerden etkilenmektedir. Örneğin PwC'nin 2018'de 722 aile işletmesinin CEO'su ile yaptığı anketin verileri bu durumu destekler niteliktedir. Ankette işletmelere, gelecek 12 aydaki büyüme beklentilerine yönelik sorular yöneltilmiştir. Yöneticiler gelecek 12 ay ve sonrası için etkileneceklerini düşündükleri en önemli beş değişkeni inovasyon (%66), doğru beceri ve yeteneklere erişim (%60), ekonomik çevre (%56), yerel rekabet (%49) ve dijitalleşme (%44) şeklinde sıralamışlardır (PwC, 2018). Deloitte 2017 yılında EMEA Bölgesi ülkelerinde (Avrupa, Afrika ve Orta Doğu ülkeleri) faaliyet gösteren 268 aile işletmesi yöneticisi ile yaptığı ankette katılımcılara işletmelerini değişime zorlayan dışsal faktörleri sormuştur. Yöneticilerin %63'ü ekonomi, %61'i müşteri beklentileri, %54'ü teknoloji ve %50'si ise kamu politikalarını işletmelerini etkileyen değişkenler olarak görmüştür (Deloitte, 2017).

Örgütsel değişim tüm işletmeleri zorlarken uzun bir gelenek ve başarılı bir geçmişe sahip aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha fazla baskı altındadır. Birçok aile işletmesi onlarca, hatta yüzyıl veya daha uzun bir süre boyunca ticari başarılar elde ettiler. Tanınmış markalar yarattılar, etkileyici bir müşteri portföyü ve tedarikçi ağları kurdular ve yıllar içinde önemli kârlar elde ettiler. Bu nedenle, aile işletmesi sahiplerinin ve yöneticilerinin aile işletmesinin geleneksel köklerine, yani geçmişte iyi performans elde etmelerini sağlayan tariflerine bağlı kalması şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, günümüzün değişken ve belirsiz dünyasında, geleneğe bu kadar aşırı odaklanmak, kuruluşlarda gerekli değişiklikleri engelleyebileceği için aile işletmeleri için ciddi bir tehdit olabilir (Kammerlander, 2014). Aile işletmeleri, aile dışı işletmelerden sosyo-duygusal zenginlik ve aile üyelerinin etkileri nedeniyle farklı davranışlar sergilemektedir. Bu farklılıkları beş başlıkta toplamak mümkündür (Oxley, 2017):

- Ataerkil davranışlara eğilim ve ataerkil liderlik biçimlerinin örgüt kültürüne yön vermesi
- Aile işletmelerinde "patronu memnun etmek" ve zorluklardan kaçınmak için güçlü bir önyargı ile şirket sahiplerine odaklı olma
- Çalışanlara karşı güçlü bir bağlılık, koruyuculuk ve sadakat duygusu geliştirme
- Karar verme sistemlerinde ve süreçlerinde gayri resmi olma ve esneklik arzusu
- Güven ağlarını kontrol etme ve aile üyeleri için kilit pozisyonları ayırma eğilimi

Bu farklılıklar aile işletmelerinin diğer işletmelerden neden farklı değerler, stratejik seçimler ve yeteneklere sahip olduğunu açıklamaktadır. Aile işletmelerinin kendine özgü yapılarını açıklamada yaygın olarak kullanılan üç daire modeli (three-circle model) (Şekil 2) aile işletmelerini mülkiyet, işletme ve aile olmak üzere birbiriyle örtüşen üç alt sistemden oluşan karmaşık bir sistem olarak görür (Gersick vd., 1999). Farklı alanlarda (alt sistem) yer alan bireylerin işletmeden beklentileri de farklı olmakta, çeşitli konularda farklı düşünce yapılarına sahip olabilmektedirler. Örneğin aile üyesi, hisse sahibi ve çalışan olmayan birey, kâr payı veya vekâlet planları konusunda kâr paylarının artırılmasını isterken; aile üyesi, çalışan ve hissedar olmayan birey ise kariyerde ilerleme fırsatları yaratacağı için büyümeye yeniden yatırım yapmak amacıyla kâr paylarının dağıtımının bir süre ertelenmesini isteyebilmektedir (Olaç & Doğan, 2011).

**Şekil 2.** Aile işletmesinin üç daire modeli



*Kaynak:* Gersick, K. E. vd. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business, *Family Business Review*, XII (4), 287.



Aile işletmelerinde, aile ve işletme arasında güçlü bir karşılıklı ilişki vardır. Aile (resmi ve gayri resmi olarak) şirketin merkezindedir. Bu birbiriyle, yani aile ve işletme olmak üzere iki yapının karşılaşmasıyla sonuçlanır ve hem aileyi hem de iş alanını etkileyen çatışma potansiyelini artırır. Aile işletmeleri genellikle kısa vadeli kârlar elde etme, mülkiyet sahipliği ve yönetimde kuşaksal değişiklikler gerçekleştirme yerine işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliğine odaklanma eğilimindedir. Buna paralel olarak aile işletmeleri, aile dışı işletmelerden ortalama olarak daha yaşlıdır. Bir işletme sonraki nesle devredildiğinde, devredilen sadece finansal varlıklar değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel sermayedir. Örneğin dürüstlük, inandırıcılık, alçakgönüllülük, saygı vb. gibi değerler sistemi de aktarılmış olur (Mandl, 2008). Bu açıklamalardan sonra aile işletmelerini hem sahipliğin hem de politika oluşturmanın duygusal bir akrabalık grubunun üyeleri tarafından yönetildiği ve en az bir nesil geçişi yaşamış tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilen bir kuruluş olarak tanımlamak mümkündür (Bigliardi & Dormio, 2009).

Kendine has pek çok özelliğe sahip aile işletmeleri dünyadaki özel sektör çalışanlarının % 85'ini istihdam etmektedir. Maalesef bu işletmeler küresel ekonomi ile mücadele etmekte, yeniden tasarım ve değişim için üzerlerindeki baskılar artmaktadır. Hızlı teknolojik ilerlemeyle birlikte küresel ekonominin oynaklığı, aile işletmelerinin hayatta kalması için yeni yetenekler ve değişim becerilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu tür işletmelerde, teknolojik mükemmellik ve kaliteden ödün vermeden hızla değişen müşteri taleplerine cevap verebilmek için değişim ve dönüşüm yeteneklerinin geliştirilmesi hayati bir zorunluluktur (Canterino vd., 2013).

## **2. AİLE İŞLETMELERİNDE DEĞİŞİMİ YÖNETMEK**

Uzun ömürlü aile işletmeleri bir aile işletmesinin kurucu/larının kariyer süresinin ötesindeki sürekliliği ifade etmektedir. Genellikle uzun ömürlülük, bir işletmenin kurulduğu yıl veya işletmenin bir aile tarafından kontrol edildiği nesillerin sayısıdır. Örneğin, Japon konuk evi Hoshi Onsen, 1300 yıldan fazla bir süredir Garyo Hoshi'nin torunları tarafından yönetiliyor ve Fransız şarap üreticisi Ch<sup>^</sup>ateau de Goulaine 1000 yıldan daha uzun bir süre öncesine dayanıyor. Amerika Birleşik Devletleri'nden SC Johnson ise bir aile şirketi olarak uzun ömürlülüğünü "1886'dan beri bir aile şirketi olan SC Johnson" sloganıyla gururla yayınlıyor. Çok çeşitli endüstrilerden, coğrafi bölgelerden ve farklı kültürel geçmişlere sahip ailelerden gelen birçok kurucu, işletmeleri için uzun ömürlülüğü arzulasa da ancak çok azı bunu

başarabilmektedir (Sharma & Salvato, 2013). İşletmeler nesiller boyu hayatta kalabilmeyi ancak içsel ve dışsal değişimlere uyum sağlayarak başarabilmektedir. Bu değişimlerin işletmelerdeki yansımaları gelecek nesle devir, profesyonelleşme ve kurumsallaşma olmak üzere üç başlıkta toplamak mümkündür.

## 2.1. Aile İşletmelerinde Geleceği Tasarlamak

Değişim fikri üzerine inşa edilen gelecek planlamasının kökleri antropoloji ve akrabalık çalışmalarına dayanmaktadır. Christensen (1953), Gouldner (1954), Trow (1961) ve Guest (1962) gibi yazarlar tarafından işletme devrine (succession) yönelik ilk çalışmalar, günümüzde liderlik planlaması ve yönetim, insan kaynakları ve değişimi içeren hemen hemen her iş alanına yayılmasına neden olmuştur. Genel yönetim literatüründe beklendiği kadar ilgi görmese de herhangi bir kurum, ekip veya birey için geleceğin planlanması tartışmasız kritik bir konudur (Ip & Jacobs, 2006).

Aile işletmeleriyle ilgili literatürün büyük çoğunluğu gelecek nesle devir konusuna yoğunlaşmıştır. Devri, bir işletmede liderliğin bir nesilden diğerine geçişi olarak tanımlanmak mümkündür (Bigliardi & Dormio, 2009). Normalden daha fazla duygusal unsur içeren ve kuşaklararası çatışma potansiyeli yüksek olan bu süreç, aile işletmelerinin uzun dönemli oryantasyonunu ve şirketi bir nesilden diğerine aktarmayla ilgili stratejik hedefleri içerdiği için aile dışı işletmelerden daha çok aile işletmelerini ilgilendirmektedir. Devir için uzun dönem ve hatırı sayılır düzeydeki hazırlık, devri engelleyen herhangi bir nedenden dolayı gecikebilir ve sonuç olarak şirketin nesiller boyunca hayatta kalmasını tehlikeye atabilir (Mandl, 2008).

Massis, Chua ve Chrisman (2008) aile içi devri önleyen faktörleri bireysel, ilişki, bağlam, finansal ve süreç olmak üzere beş alt başlıkta toplamışlardır. Yazarlar ilgili literatürü analiz etmişler ve bu başlıkları sınıflandırmışlardır. Devir üzerine yapılan birçok çalışma, sorunların bireysel faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını iddia etmektedir. Bu kategori, olası aday veya halen görevi yürüten kişi ile ilgili olmak üzere iki alt sınıfa ayrılmıştır. İlişki faktörü, farklı birey grupları arasındaki ilişkilerin oynadığı önemli role dayanmakta ve kötü kişilerarası ilişkilerin, veraseti engelleyen potansiyel çatışmaların nedeni olduğunu savunmaktadır. Bu kategoriye dahil olan ilişkiler, aile üyeleri arasında veya aile üyeleri ile aile dışı üyeler arasında olabilir. Finansal faktörler, aile işletmesinin iç mali kaynaklarındaki sınırlamalar ve dış finansman elde etmenin fırsat maliyetleriyle ilgili

konuları içerir. Bağlam faktörü, aile işletmesinin faaliyet gösterdiği ekonomik ortamdaki değişikliklerle ilişkilidir. Süreç faktörleri, olası aday hazırlama, aday değerlendirme ve aile işletmesinin kilit paydaşları ile iletişim kurma ve devri engelleyebilecek bireysel ve ilişki faktörlerini içermektedir. Faktörler Tablo 1’de ayrıntılandırılmıştır\*.

**Tablo 1.** Aile İçi Devri Önleyen Faktörler

<b>Bireysel Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potansiyel adayların düşük yeteneği</li> <li>• Potansiyel adayların memnuniyetsizliği/motivasyon eksikliği</li> <li>• Potansiyel adayların beklenmedik kaybı</li> <li>• Halen görevi yürüten kişinin işletmeye olan kişisel bağlılığı</li> <li>• Halen görevi yürüten kişinin beklenmedik, erken kaybı</li> <li>• Halen görevi yürüten kişinin beklenmedik bir şekilde yeniden evlenmesi, boşanması veya yeni çocuk doğurması</li> </ul>
<b>İlişki Faktörleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ebeveyn-çocuk ilişkisinde çatışmalar / rekabet</li> <li>• Aile üyeleri arasında çatışmalar / rekabet</li> <li>• Kararların yüksek "fikir birliği duyarlılığı" ile alınma tehlikesi (Baskın grubun yeni aday tercih etmeme görüşünün diğerlerini de etkileme ihtimali)</li> <li>• Aile üyelerinin potansiyel adaylarına güven eksikliği</li> <li>• Aile üyelerinin potansiyel adaylarına bağlılık eksikliği</li> <li>• Yerleşik / potansiyel aday/lar ile aile dışı üyeler arasındaki çatışmalar</li> <li>• Aile dışı üyelerin potansiyel adaylarına güven eksikliği</li> <li>• Aile dışı üyelerin potansiyel adaylarına bağlılık eksikliği</li> </ul>
<b>Finansal Faktörler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veraset ile ilgili vergi yükünün karşılanamaması</li> <li>• Varis (ler) in olası çıkışını tasfiye edecek mali kaynak bulamama</li> <li>• Profesyonel yöneticileri işe alma maliyetlerini karşılayacak yetersiz finansal kaynaklar</li> </ul>
<b>Bağlam Faktörleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme performansında değişiklik</li> <li>• İşletmenin ölçeğinde azalma</li> <li>• Müşterilerin veya tedarikçilerin kaybı / potansiyel aday/lar ile müşteriler veya tedarikçiler arasındaki ilişkinin azalması</li> </ul>
<b>Süreç Faktörleri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halen görevi yürüten kişi ve aday/lar ın rollerini açıkça tanımlamamak</li> <li>• Devir süreciyle ilgili kararların aile üyeleri ve diğer paydaşlarla paylaşılmaması</li> <li>• İhtiyaçlar ve potansiyel adayın yetenekleri arasındaki boşlukları yanlış değerlendirmek</li> <li>• Potansiyel aday/ları eğitememe</li> <li>• Potansiyel aday/lar ı işletmeyle geç veya yetersiz şekilde karşı karşıya bırakmak</li> <li>• Potansiyel aday/lar a devir ile ilgili ilerleme hakkında yeterli geri bildirim vermemek</li> <li>• Seçim için akılcı ve objektif kriterleri resmileştirmemek</li> <li>• Potansiyel aday/lar ın değerlendirilmesinden sorumlu ekibin yapısını tanımlamamak</li> </ul>

\* Tablo 1 Massis, Chua & Chrisman (2008)’in çalışmalarından hareketle yazar tarafından hazırlanmıştır.

John Ward (1987) aile işletmelerinin devri üzerine yaptığı çalışmasında işletmelerin %30'nun ikinci nesil; %13'ünün üçüncü nesil ve sadece %3'nün dört ve sonraki nesle kaldığını belirtmiştir. 30/13/3 istatistiği büyük ölçüde kabul görmüş ve aile işletmelerinin sonraki nesle aktarımında bir sorun olduğu kaçınılmaz olarak kabul edilmiştir. Bu istatistik eleştirilse de başarısızlığın ana nedenleri adam kayırma, statükonun korunması ve aile dışı hissedarların kamulaştırılması olarak kabul edilmektedir (Zellweger, Nason & Nordqvist, 2012). Yaşanan başarısızlıklara rağmen, aile işletmelerinde devir konusunun altında yatan düşünce ebeveynlerin bir çocuğunun, işlerini sonraki kuşaklara devretme düşüncesi vardır. Bu düşüncenin altında birlikte çalışma sevinci, dışarıda olandan daha fazla istihdam ve mali fırsat sunma, ailenin odak noktası olan işletmenin korunması, bir çocukluk hayalinin gerçekleşmesi (çocuk/lar işte büyümüştür, bunu bilir ve sahiplenerek o işte kalmak ister gibi.), ebeveynler, artık aktif olmasalar bile işletmeden bir gelir akışının devam etmesi ve aile işinin devam ettirilmesinden duyulan gurur gibi nedenler yatmaktadır (Racen, 2015).

Sebepler ne olursa olsun, işletmenin gelecek nesillere aktarımı kaçınılmazdır ve dikkatlice planlanmalı ve yönetilmelidir. Ancak Dünya çapında pek çok aile, işlerini gelecek nesillere devretmeye tam olarak hazır değildir. Deloitte'nin Küresel Aile İşletmesi Anketine katılanların sadece yüzde 41'i, devir planlaması açısından işletmelerinin geleceğe hazır olduğunu söylerken; yarısından fazlası mülkiyet, yönetim veya strateji ile ilgili konular söz konusu olduğunda geleceğe uygun olduklarını belirtmiştir. Ayrıca ankete katılanların sadece yüzde 26'sının, icra kurulu başkanı pozisyonu için yürürlükte bir yedekleme planının olduğunu ve daha da azının diğer üst düzey yönetici (C-suite) rolleri için planlarının olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların neredeyse üçte ikisi (%65) mülkiyeti bir sonraki nesle devretmek istediğini belirtmiş ve bu grup içindeki %30 ise aile içinde hem mülkiyeti hem de yönetimi korumak istediğini söylemiştir (Deloitte, 2020).

Aileler işlerini gelecek nesle bırakmaya hazır olmasa da kurucunun, yönetim devrinin ve bunun beraberinde getireceği yeniden yapılanma sürecinin işler kontrolünderken veya en azından aile içinde hâlâ otorite figürüyle gerçekleşmesi yerinde olacaktır. Yeni nesle, kurucu hayattayken işletmeyi yürütme fırsatı verilmesi önemlidir. Geçiş süreci en azından başlangıç aşamasında büyük değişiklikleri beraberinde getireceğinden istikrar gerektirir. Değişiklikler ticari olarak işletmeyi etkilemeyebilir ancak kültürel değişikliklerin olacağı kesindir. Eğer geçiş sürecine yeni nesil dahil edilmezse, aday yapıya meydan okuyabilir veya daha zayıf bir temele sahip

olabilir (Tamimi, 2013). Kalıcı bir iş yaratmak için kurucuların vizyonu, gelecek nesillerin şirket için sahip olduğu planlarla uyumlu olmalıdır. Aile tarafından işletilen bir işletmenin uzun vadeli başarısı, genellikle geleceğe bağlı kalmakla değişimi kucaklamak arasında dikkatli bir denge gerektirir. Bu nedenle, şirketin ve ailenin temel değerlerinden önemli ölçüde sapmadan, işi modern tutmaya yönelik planların gelecek nesille görüşülmesi önemlidir (Schnaubelt, 2018). Maalesef aile işletmelerini konu edinen araştırmalar kurucuların, yeni nesli vizyonlarına ortak etmediğini göstermektedir. Bu nedenle yeni nesil işleri devraldığında pek çok konuda değişime gitmeyi planlamaktadır. Örneğin, Deloitte'nin 2016 yılında 19 ülkeden 92 katılımcıyla gerçekleştirdiği görüşme sonuçlarına göre katılımcıların %80'i liderlik tarzının önceki nesle göre farklı olacağını, %56'sı şirketinin stratejisini yine %56'sı kurumsal yönetim yapılarını değiştireceğini ve %51'i daha kontrollü bir şekilde öncekilerden daha fazla risk almayı düşündüğünü belirtmiştir. Sadece dörtte biri yönetim düzenlemelerini değiştirmeden korumayı düşündüğünü belirtmiştir. Yine aynı araştırmada katılımcılar, 5 yıl içindeki kilit yatırım alanlarını, coğrafi pazarlarda, ürün ve hizmetlerde genişleme, yenilik ve araştırma-geliştirme ile işletmede yeni teknolojilerin hızlandırılmış kullanımı şeklinde sıralamışlardır (Deloitte, 2016). PwC'nin 2016 yılında 31 aile işletmesinden 268 gelecek nesil yönetici adayı ile görüşmesinin sonuçları ise adayların işletmelerini sadece daha büyük ve daha güçlü değil aynı zamanda daha uluslararası, daha çeşitli ve daha modern görünmesini istediğini ortaya koymuştur. Bu liderlerin %88'i izlerini bırakmak ve işletmede özel bir şeyler yapmak istediğini belirtmiştir. Katılımcılar ileride işlemenin başarısı için uygulamak isteyecekleri temel şeyleri %69'la işletmeyi modernize / profesyonelleştirmeye yardımcı olacak deneyimli aile dışı yöneticilerle çalışma, %60'la işi yeni coğrafi pazarlara taşıma, %59'la yeni ürün ve / veya hizmetlere göre çeşitlendirmeye gitme ve %47'le birlikte çalışmak için yeni bir girişimciyle iletişime geçme şeklinde sıralamıştır (PwC, 2016). Rakamlar aile işletmelerinin yeni nesle devriyle birçok değişimi yaşayacağını göstermektedir.

## 2.2. Aile işletmelerinde Profesyonelleşme

Weber'in Bürokratik organizasyon kavramı (1921), hâkim olan profesyonel yönetim anlayışı için hâlâ temeldir. Bu organizasyon yaklaşımı ekonomik faaliyetleri organize etmenin modern, verimli ve rasyonel yolları ile karakterize edilir. Bürokratik organizasyonun rasyonel / yasal otoritesi, yöneticilerin sahip olduğu otoritenin bireysel özellikler ve kişisel mülkiyet haklarından ziyade teknik niteliklere ve rasyonel değerlere yani nesnel

kurallara, normlara ve rasyonel karar vermeye dayanması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüş profesyonel yönetim anlayışını da temsil etmektedir. Profesyonel bir yönetici, geleneksel olarak resmi yönetim eğitimi olan biri olarak tasvir edilir, örneğin işletmedeki diğer insanlarla aile bağları yoktur, evrensel bir endüstri deneyimi vardır işe yaklaşımı kişisel ve duygusal olmayan bir yapıdadır (Hall & Nordqvist, 2008).

Profesyonelleşme çoğunlukla "bir işletmenin aile yönetiminden, aile dışı (profesyonel) yönetime geçiş"i olarak düşünülmektedir. Bazen de profesyonelleşme, işi yönetmek için aile yöneticisi olmayan bir kişinin yönetici olarak seçilmesiyle gerçekleşir. Bu geçişler sırasında, aile üyeleri başka yönetim pozisyonlarında kalabilir veya bazen tüm aile çalışanları ayrılabilir ancak aile dışı yönetime geçiş, bir aile işletmesini profesyonelleştirmenin yalnızca bir olası unsurudur. Kesinlikle gerekli bir unsur değildir. Bir aile işletmesi profesyonelleşmeyi düşünüyorsa, aile ve işletme yöneticilerinin bu sürecin neleri içermesi gerektiği konusunda hemfikir olması gerekir. Örneğin bir aile üyesi çalışan, şirkette profesyonel yönetici olabilir ya da aile dışından bir yönetici işletmede istihdam edilebilir (Davis, 2019). Ancak bazı araştırmalar, şirket yöneticilerinin aynı ailenin üyesi olmasını bir dezavantaj olarak görmektedir. Yönetim pozisyonlarını öncelikle aile üyeleriyle sınırlamak, kolayca işten çıkarılamayacak ve liyakate dayalı olmayan terfi kriterleri nedeniyle daha büyük çatışmalara yol açabilecek optimal olmayan kişilerin işe alınmasına yol açabilir. Ayrıca nitelikli aile üyesi olmayan yöneticiler, büyüme, terfi ve ödemelerinin aksayacağı gerekçesi ile aile işletmelerinden kaçınılırlar (Sonfield & Lussier, 2009). Peter Drucker'da aile işletmelerinin gelecek nesillere kalacak kadar uzun ömürlü ve başarılı olması için ailenin üye sayısı kaç olursa olsun üst yönetimde aile dışından bir profesyonelin bulunması gerektiğini belirtmiştir (Mısırlıgöl, 2013). Aile üyesinin işletmede yönetici olmasını destekleyen çalışmalar ise bu yöneticilerin olağandışı bağlılık, yönetim ekibi içinde daha sıcak, dostane ve yakın ilişkiler geliştirme, şirkete özgü derin zımni bilgiye sahip olma gibi olumlu faydaları olacağını savunmaktadır. Aynı zamanda bu kişilerin genellikle işletmeye erken katılımları nedeniyle daha yüksek uyum, pozitif çatışma nedeniyle üst yönetim ekibinde sinerji yaratılması gibi yönetişim avantajlarına da sahip olduğu düşünülmektedir (Sonfield & Lussier, 2009).

Aile işletmelerinde profesyonelleşme kararı (yönetim değişikliği) genellikle iki nedenden dolayı verilmektedir. İlki küçük ve orta ölçekli bir aile işletmesinin zamanla büyüyerek yöneticinin şirketi yönetmesinin giderek zorlaşmaya başladığı, dönüm noktasına -ergenlik dönemi-

ulaşıldığındadır. Bu dönemde işletmede karmaşıklık ve bürokrasiden kaynaklanan iç mücadeleler, çatışmalar ve yönetsel zorluklar yaşanmaktadır. Aile lideri, gerekli tüm kararları vermek için zamanı olmadığı için büyümeyi engelleyebilir. Buna yanıt olarak çok sayıda insan işe alınabilir, bu da organizasyon içinde yeni kültürlerin gelişmesini teşvik eder. Yeni süreçler tanımlanır, yönetimin gündemi operasyonel sorunlarla dolup taşar. Bu belirtiler işletmenin, büyümenin gerginliğini yaşadığını göstermektedir ve profesyonel bir yöneticiye ihtiyaç duyulur. İkinci neden ise, profesyonelleşme ihtiyacının ailenin kendisi tarafından tetiklenmesidir. İşletmenin büyüklüğü, yapısı veya üyelerinin ilgi ve tercihlerindeki değişiklikler, rolleri yeniden incelemek ve profesyonel yöneticileri kuruma dahil etmek için ivme yaratabilir. Örneğin, kurucu, diğer çıkarların peşinde koşmak için CEO'nun rolünden uzaklaşma zamanının geldiğine karar verebilir ya da şirketin, genç aile üyelerini liderlik rollerine hazırlaması ve bir sonraki nesil hazır olana kadar liderlik boşluğunu doldurması için profesyonellerden oluşan bir kadroya ihtiyacı olabilir (Bhalla & Orglmeister, 2017).

### **2.3. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması**

Geçmiş Hughes'un (1936) çalışmasına kadar dayanan kurum terimi, tutarlılığı olan ve yavaş değişen bir sosyal sistem olarak tanımlanmaktadır. Kurumsallaşma süreci ilk olarak Selznick (1957) tarafından organizasyonlarla ilgili hale getirildi. Selznick'e göre bir organizasyon kurumsallaştıkça, bireylerin gruplar halinde sosyalleşmesine benzeyen kademeli bir süreçle özel bir karaktere bürünme veya kendine özgü bir yetkinlik kazanma eğilimindedir. Çünkü kurumsallaşmada, örgüt üyeleri yeni değerler yaratır, kendi değerlerini işletmeye getirir ve örgütlerine belirli özellikler atfeder. Bu eylemler, organizasyonların sadece resmi olarak değil aynı zamanda gayri resmi olarak da farklı varlıklar haline gelmesine neden olur. Bu ayırt edici özellik, organizasyonel değişikliklere de yansır. Kurumlar belirli bir çevrede faaliyet gösterir ve kendilerini bu çevredeki çevresel değişime adapte etmeleri gerekir. Selznick'in bu görüşü 'eski kurumsallaşma' olarak kabul görmektedir. Meyer (1977) ise organizasyonların makro faktörlerden etkilendiğini iddia etmiştir. Yeni kurumsallığa göre, kurum, sosyal etkileşimler tarafından oluşturulan ve sürdürülen sosyal bir şablondur. Organizasyonlar zorlayıcı (düzenleyici ve uyarıcı), normatif (profesyonel ve eğitsel) ve taklitçi (alışılmış) makro etkilere tepki vermelidir. Farklı kuruluşlar aynı kurumsal ortamlarda faaliyet gösterdikçe, benzer etkilerle karşı karşıya kalırlar ve bu nedenle, ortamda

meşruiyetlerini oluşturmak ve kendilerini korumak için benzer şekilde tepki verirler. Birbirlerine benzemeye başlarlar ve sonunda izomorfik hale gelirler. Kısaca, eski kurumsallık, örgütün benzersizliğiyle ilgiliyen yeni kurumsallık, makro kurumsal etkilere bir yanıt olarak örgütün homojenliğiyle ilgilidir. Kurumların yaşadığı ‘değişim’ eski kurumsallıktaki adaptasyonla ve yeni kurumsallıktaki izomorfizmle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır (Ayranci, 2010).

Kurumsallaşma süreçleri, resmi bir yapının oluşturulmasını, gayri resmi normların ortaya çıkmasını, kişisel olmayan / nesnel prosedürlerin geliştirilmesini, idari ritüelleri, ideolojileri, yasallaştırmayı ve meşrulaştırmaya odaklanmayı içerir (Alpay, 2008). Kurumsallaşma sürecindeki işletmeler, çevrelerinde yaşanan değişikliklere göre değişikçe uygun standartlar geliştirirler. Kurumsallaşma, bu değişim doğrultusunda standardizasyonu sağlamaktır. Kısaca kurumsallaşma, ortamdaki değişikliklerle aynı yapıda olan belirli standartları kuruma aktarmaktır (Karasoy, 2015).

Kurumsallaşmaya geçiş aile işletmelerinin mevcut konumlarını ve yeteneklerini değerlendirmelerini; yönetim, strateji ve kurumsal kaynaklar (corporate enablers) olmak üzere üç ana alanda harekete geçmelerini gerektirir. Bu alanlarda kendini güçlendirmek aile kaygısından profesyonel bir işletmeye geçiş anlamına gelmektedir. Kurumsallaşma süreci, aile meselelerini kurumsal işlerden ayıracak, profesyonelliği artıracak ve işletme sahipleri için kurumsal değeri en üst düzeye çıkaracaktır. *Yönetişim*, aile ve şirketin kurumsallaşması ile sağlanabilir. *Ailenin kurumsallaşması*, ahlaki açıdan bağlayıcı bir aile anayasasını resmi olarak imzalama ya da tüm kuşakların ailenin değerlerini gayri resmi olarak tartışmasına ve aktarmasına izin veren aile konseylerinin düzenlenmesi ile sağlanabilir. Bu yapı tüm işletmelerde farklılık gösterse de miras planlaması, mülkiyet hakları ve aile istihdam politikaları gibi, aile ve işletmenin kesiştiği tüm alanları kapsmalıdır. Ailenin kurumsallaşmasında en kritik konu, aile ve iş konularını birbirinden ayırmaktır (Sfeir, Hamalian & Abou-Sakr, 2016).

*Şirketin kurumsallaştırılması* da ise tutarlılık, sorumluluk, hesap verebilirlik, adil olmak, şeffaflık, etkililik, katılımcılık ve yayılım prensiplerini barındıran bir kültürün işletmeye yerleştirilmesinden bahsedilmektedir. Aynı zamanda, küçük ve büyük hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ilkelerini, yetki ve sorumluluk alanlarının dağılımını ve organizasyonunu belirleyen kurumsal yapıların kalitesi, güvenilirliği ve şeffaflığı olarak da tanımlanmaktadır (Şen,



2017). Aile işletmelerinin önemsemeleri gereken diğer konu *strateji*dir. Temel yetenek geliştirebilen ve faaliyet dışı yatırımların yönetimini başarıyla gerçekleştirebilen işletmeler kurumsallaşma yolunda önemli bir adım atmış olacaktırlar. Aile işletmeleri değişen pazar koşullarında kendilerine pazarda farklı bir konum elde etmelidir. Bunun için yaptıkları işte çok iyi olmalı ve kendilerine birkaç temel yetenek belirlemelidir. Aile işletmelerinin en yaygın sorunlarından biri gayrimenkul, hisse senedi ve tahvil gibi finansal yatırımlar dahil olmak üzere faaliyet dışı yatırımlarını nasıl ele aldıklarıdır. *Kurumsal kaynakların* (corporate enablers) değerlendirilmesi, üzerinde durulması gereken son alandır. İşletme fonksiyonlarının profesyonelleşmesi ve finansal kaynakların kullanımının planlanması bu aşamada çözümlenmesi gereken konulardır. İşletme stratejisinin finans, insan kaynakları gibi fonksiyonlarla hayata geçirilmesi işletmenin kurumsal yönetim rolünü destekleyecektir. Aile işletmelerinin, kısa ve uzun vadeli büyüme hedeflerini desteklemek için gereken öz sermaye ve borç finansmanını nasıl ve nereden sağlayacakları ailenin refah beklentilerini etkileyen önemli bir konudur (Sfeir, Hamalian & Abou-Sakr, 2016).

Kısaca kurumsallaşma dinamik, canlı ve hayat dolu bir süreci temsil eder. Buna göre kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için sürekli değişen dış konjonktürün kesintisiz takip edilmesi işletmenin, amaçlarının, kurumsal yapısının, çalışan özelliklerinin, kullanılan teknolojinin, iş yapma yönteminin ve modellerinin bu değişime ayak uydurması gerekir (Başkurt & Altındağ, 2017).

## SONUÇ

Hemen hemen tüm ekonomilerde, aile işletmeleri ekonominin bel kemiğidir. Bu işletmeler yalnızca iş ve yatırım kararları değil, aynı zamanda mülkiyet sorunları ve aile ilişkilerini de içeren pek çok zorlukla karşı karşıyadır. Çoğu aile işletmesi, tek bir neslin ötesinde hayatta kalma mücadelesi verirken dünya çapında her üç aile işletmesinden sadece biri, bir nesilden diğerine başarılı bir şekilde geçiş yapabilmektedir. Aile işletmelerinin çoğu halefiyet planlamasında önemli zorluklarla karşı karşıyadır. Kurucuların ve liderlerin genellikle işin kontrolünden vazgeçme konusunda isteksiz olmaları, sorumluluk üstlenemeyen veya üstlenmek istemeyen sonraki nesle iktidarın devrini tartışmalı hale getirir. Sonuç olarak işletmeler, marka, uzun ömürlülük ve nihayetinde miraslarını tehdit eden çatlaklara ve yaralara maruz kalırlar. Bağımsız yöneticilerin işe alınmasıyla işletmeler, bu zorlukların üstesinden gelebilir ve işletme sahipleri vizyon ve

hedeflerine odaklanabilir ve gelecek için halefiyet planlaması yapabilirler. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri, güveni ve hesap verebilirliği artırarak işi daha da profesyonelleştirebilir ve işletme dışından deneyime dayalı yeni fikir ve uygulamalar getirilebilir. Profesyonelleşme beraberinde kurumsallaşmayı getirmektedir ve aile işletmelerinin kurumsallaşması uzun vadeli bir geleceğe sahip olmaları açısından önemlidir. Sonuç olarak aile işletmelerinde aile, mülkiyet ve işletme konusunda netlik sağlanmalıdır. Bu farkındalık aile işletmelerinin küresel değişimin ön saflarında yer almalarına yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Alpay, G. (2008) Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy, *Journal of World Business*, 43, 435–448.
- Ayranci, E. (2010). Family involvement in and institutionalization of family businesses: A research, *BEH - Business and Economic Horizons*, 3 (3), 83-104.
- Başkurt, G. & Altındağ, E. (2017). The impact of institutionalization of family business on strategic human resources management and company performance, *Business Management Dynamics*, 7 (3), 10-25.
- Bhalla, V. & Orglmeister, C. (2017). *A founder's guide to a family business*, The Boston Consulting Group
- Bigliardi, B. & Dormio, A.I. (2009). Successful generational change in family business, *Measuring Business Excellence*, 13 (2), 44 – 50.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523-545.
- Canterino, F. vd. (2013). Leading transformation in a family-owned business: Insights from an Italian company, *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 17 (1/2/3), 54-83.
- Davis, J.A. (2019). Professionalizing the Family Business: It's Not What You Think It Is, Cambridge Institute for Family Enterprise, [https://cfeg.com/insights\\_research/professionalizing-the-family-business-its-not-what-you-think-it-is/](https://cfeg.com/insights_research/professionalizing-the-family-business-its-not-what-you-think-it-is/)
- Deloitte (2016). *Next-generation family businesses, evolution keeping family values alive*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Strategy/gx-family-business-nextgen-survey.pdf>

- Deloitte (2017). *Leading a family business in a disruptive environment*, Next Generation Family Businesses Survey.
- Deloitte (2020). *Private Company Issues and Opportunities 2020*, Family business edition.
- Gersick, K. E. vd. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business, *Family Business Review*, XII (4), 287-297.
- Gül, İ. (2019). Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18): 1-23.
- Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family, businesses: toward an extended understanding, *Family Business Review*, (21)1, 51-69.
- Hourmatallah, H.& Khalis, M. (2019). Organizational change management and family firms socio emotional wealth: what form of impact?, *The Eurasia Proceedings of Educational & Social Sciences (EPESS)*, 13, 189-199.
- Ip, B. & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: A review of the evidence, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (13) 3, 326-350.
- Kammerlander, N. (2014). *Sensemaking and organizational change in family firms*, CFB-HSG Center for Family Business der Universität St.Gallen, Working Paper.
- Karasoym, H. A. (2015). Family businesses, institutional entrepreneurship and role of the state, *The International Journal of Economic and Social Research*, (11) 2: 183-197.
- Koçel, T. (2009). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan, 11. Baskı.
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues*, Final Report, Austrian Institute for SME Research.
- Massis, A., Chua, J. H. & Chrisman, J. (2008). Factors preventing intra-family succession *Family Business Review*, (21) 2, 183-199
- Mısırlıgöl, N. (2013). Türk yöneticisinin karşılaşacağı en büyük zorluk: Değişim, <https://hbrturkiye.com/dergi/turk-yoneticisinin-karsilasacagi-en-buyuk-zorluk-degisim>

- Olaç, S.& Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, (61), 83-110.
- Oxley, D. R. (2017). *Planned strategic change in a family-owned firm: an ethnographic study*, Cranfield University, Bettany Centre for Entrepreneurship.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2008). *Change management, A Guide to Effective Implementation*, Third Edition.
- PwC (2016). *Great expectations the next generation of family business leaders*, Next Generation Survey of Family Business Leaders, [www.pwc.com/nextgen](http://www.pwc.com/nextgen)
- PwC (2018). PwC Global Family Business Survey 2018, [pwc.com/fambizsurvey2018](http://pwc.com/fambizsurvey2018)
- Racen, P. (2015). *A model for successful family-business transfers*, Northwestern Mutual Wealth Management Company, <http://www.peterracen.com/files/86830/Racen14.pdf>
- Schnaubelt, C. (2018). Transitioning Your Family Business To The Next Generation, <https://www.forbes.com/sites/catherineschnaubelt/2018/08/17/transitioning-your-family-business-to-the-next-generation/#157807aa7421>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*, Harper and Row, New York.
- Sfeir, R., Hamalian, M.A. & Abou-Sakr, M. (2016). From family enterprises to institutions, *A differentiated journey for Middle East and North Africa family businesses*, [www.strategyand.pwc.com/me](http://www.strategyand.pwc.com/me)
- Sharma, P. & Salvato, C. (2013). *Family firm longevity, a balancing act between continuity and change*, The endurance of family businesses : A global overview. New York: Cambridge University Press, 34-56.
- Sonfield, M. C. & Lussier, R. N. (2009). Non-family-members in the family business management team: a multinational investigation, *Int Entrep Manag Journal*, 5, 395-415.
- Şen, F. Ö. (2017). *Kurumsal yönetim ve finansal raporlama kalitesi: Türkiye örneği*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Tamimi, E. A. (2013). Family businesses: Handing over to the next generation, <https://www.tamimi.com/law-update-articles/family-businesses-handing-over-to-the-next-generation/>

Zellweger, T. M., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation, *Family Business Review*, XX(X), 1-20.

### **Dr. Öğr. Üyesi Özlem TUNA**

Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesidir. 2002'den beri üniversitede çalışmakta olan Tuna, işletme alanında doktora yapmıştır. Araştırmaları kurumsal sürdürülebilirlik ve diğer stratejik yönetim konuları üzerine odaklanmaktadır. İlgili alanlarda çok sayıda makalesi ve çalışması bulunan Tuna, özellikle çevresel ve sosyal duyarlılığın gelişmesi yönündeki çalışmalara ilgi duymakta ve bu yöndeki projelerde aktif olarak yer almaktadır.



## **İKİNCİ KISIM**

### **AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI**





# 10. BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNİN YÖNETİM SORUNLARI

Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ

Iğdır Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

turhan.moc@igdir.edu.tr

ORCID: 0000-0001-9639-2974

### GİRİŞ

Aile işletmeleri, küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmeler içinde önemli bir yere sahiptir ve aynı zamanda dünyadaki büyük işletmelerin çoğu aile işletmesidir. Dünya çapındaki aile işletmelerinin varlığını haritalamak için yeterince tam olarak istatistikî veri olmamasına rağmen, farklı ülkelerde yapılan birçok çalışma, aile işletmelerin ulusal ekonomilerde çok önemli bir değere sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Astrachan & Shanker, 2003; Ifera, 2003; Mandl, 2008). Geçmişte, aile işletmeleri genellikle en zayıf işletme türü olarak algılanmakta; başarılı olurlarsa, bu başarının şirketi oluşturan bireylerin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Mandl, 2008, 7).

Literatürde yapılan çeşitli çalışmalarda elde edilen veri ve bulgulara göre, aile işletmelerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biri mülkiyet ve yönetimin bir sonraki aile kuşağına devredilmesidir (Miller vd., 2003; Morris vd., 1997). Yapılan çalışmalarda, aile işletmelerinin yalnızca yüzde 30'unun, mülkiyet ve yönetimin bir sonraki aile kuşağına geçişi çözülmemiş veya kötü bir şekilde çözülmüş olması nedeniyle ikinci kuşağı kadar hayatta kaldığını ve birçok işletmenin ikinci kuşağın kontrolü ele geçirmesinin hemen ardından başarısız olduğu ifade edilmektedir (Kets de Vries, 1993; Miller ve diğ., 2003; Morris ve diğ., 1997).

Ülke ekonomisi için büyük bir öneme sahip olan aile işletmelerin, istikrarlı küresel ekonomik büyüme için önemi büyüktür. Dünyada birçok ülkede aile işletmeleri sayısal olarak diğer işletme türlerinden daha fazla bir orana sahip olması hem ekonomik hem de sosyal yönden etkilerinin çok

büyük olduğunu ve gelecekte de olacağını göstermektedir (Brigham, 2013). Ancak ekonominin gelişmesinde önemli bir değere sahip olan aile işletmesi kurmanın önünde bazı zorluklar ve engeller vardır (Stoilkovska, 2011:183):

- Kurumsal zayıflıklar (bürokrasi, adaletsizlik)
- Yüksek vergi oranları,
- Zor piyasa koşulları,
- Yetersiz devlet desteği,
- Girişimcilik kültürünün zayıf olması,
- Ülkede yolsuzlukların çok olması,

Bu zorlukların var olması durumunda aileler ve bireyler kendi işletmelerini kurmaktan çekineceklerdir.

Aile işletmelerinin ani halefiyet değişimlerine hazır bir planın bulunmaması, etkin bir iletişim kanalının oluşturulmaması, aile üyelerini ve aile dışı üyeleri işe alma, istihdam nitelikleri, ücretler, tazminatlar ve yöneticilerinin yönetsel becerilerinin olmamasından kaynaklanan yönetim sorunları ülke ekonomisi için büyük bir öneme sahip olan aile işletmelerin zarar görmelerine dolayısıyla ülke ekonomisi açısından olumsuzluklara yol açabilir.

## 1. AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI VE TANIMI

Genel olarak, bir aile üyesi tarafından sahip olunan ve yönetilen işletmelere aile işletmeleri denilmektedir (Handler, 1989; Hollander & Elman, 1988). Davis ve Taguri (1982), aile işletmelerini daha geniş olarak; bir yada birden fazla aile üyesinin, yönetsel roller, mülkiyet hakları veya akrabalık bağları aracılığıyla örgütün yönetimini etkilediği işletmeler şeklinde tanımlamıştır.

Aile işletmesi, yönetimin aynı ailenin üyeleri veya bir ailedeki az sayıdaki aile üyeleri tarafından kontrol edildiği, işletmenin vizyonunu aynı aile üyeleri arasında şekillendirme ve sürdürme niyetiyle devam ettirdikleri, aile veya ailelerin kuşakları boyunca potansiyel olarak varlıklarını en az iki nesil sürdürebildikleri bir şirket türüdür (Chua ve diğ. 1999, Öz-Alp, 1971:38).

Ailenin, işletmenin yönetimi ve mülkiyeti üzerinde güçlü bir etkisi vardır ve bu, aile işletmesini diğer işletmelerden farklı kılan özelliğidir (Kontinen, 2011:30)

Chua (1999) aile işletmelerini; işletme vizyonlarının ve amacının aynı aile veya üyeleri arasında sonraki kuşaklarına devrederek sürdürdükleri, yönetimin, kontrolün aynı aile üyelerince veya ailenin az sayıdaki üyesi tarafından yapıldığı, sahipliğin ve kontrolün aile üyelerinden oluşan işletmeler şeklinde tanımlamıştır.

Aile işletmelerinin tanımlanırken ailenin sahip olduğu servetin mülkiyetinin korunması, yönetimde ailenin hakimiyet derecesi ve aile üyeleri arasındaki kan bağı gibi birçok farklı faktörler kullanılmıştır. Kan bağına dikkate alan tanımlarda aile işletmesi; tüm yöneticileri aynı soydan gelen işletmelerdir (Glueck, 1977:56; Potopsky, 1992:622). Başka bir tanımda aile işletmesi, ailenin ve işletmenin birleştiği bir arada olduğu bir işletme türü olarak ifade edilmektedir (Longenecker ve Moore, 1991: 117). İster mülkiyetin korunması, ister yönetimdeki hakimiyet derecesi istersede kan bağı açısından bakılsın aile işletmeleri sadece ailenin geleceği ve çıkarları açısından ülke ekonomi açısından çok önemli bir yere sahiptirler.

Koçel (1999:13), bir işletmede, temel karar alma ve yürütme organlarının, yönetsel yapının önemli bir kısmının aynı aileden gelen üyelerden oluşan işletmeleri aile işletmesi olarak adlandırmaktadır.

Aile işletmeleri nasıl tanımlanırsa tanımlansın aşağıda belirtilen kriterlerden birine veya birkaçına sahip olması gerekmektedir (Yalçın,1993: 20).

- Aile üyelerinin aile işletmesinin yönetiminde kimin sorumlu olacağını belirlenmesi gerekir,
- Yöneticilerin çocuklarının aile işletmesinin yönetiminde görev alması ve en az arka arkaya iki nesil aile işletmesinin yönetiminde görev almalı,
- Aile üyelerinin her birinin ister aile işletmesinde olsun isterse olmasın yaptıkları her olumlu ya da olumsuz davranışların aile işletmesinin ünü ile ilişkilendirilmesi,
- Aile işletmesindeki konumu aile içindeki durumunu etkilemesi,
- Ailenin sahip olduğu kültürün, aile işletmesinin kültürü olarak kabul edilmesi ve benimsenmesi (Drucker, 1974:275).

## 2. AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJ YÖNLERİ

Dünya ekonomisi içinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin sahip olduğu dinamiklerden dolayı her dönem en çok tartışılan ve ele alınan konulardan biri olmuştur.

Bu dinamiklerin getirdiği avantaj ve neden olduğu dezavantajların belirlenmesi, kuşaklar boyu sağlıklı bir şekilde devamlılığını sürdürmek isteyen aile işletmeleri için hayati bir önem taşımaktadır (İnce, 2008). Aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları aşağıda Tablo 1.'de özetlenmiştir.

**Tablo 1.** Aile işletmelerinin avantajları ve dezavantajları

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Uzun dönemli bir uyum	Sermaye piyasalarına daha az erişim büyüme hızını yavaşlatabilir.
Daha fazla hareket bağımsızlığı - Sermaye piyasasından daha az etki (veya hiç yok). - Devralma riski daha az (veya hiç yok)	Karışık örgüt yapısı. - Dağınık bir örgüt yapısı - Net bir görev tanımının olmaması
Gurur kaynağı olan bir aile kültürü -İstikrar -Güçlü özdeşleşme -Bağlılık -Motivasyon -Liderin sürekliliği	Akraba kayırmacılığı - Yöneticilerin başarısız aile üyelerine karşı hoşgörüsü - Adaletsiz ödül sistemi - Profesyonel yöneticileri işletmeye kazandırmada ve çalıştırmada sorunlar.
Kriz ve zor zamanlarda dayanıklılık -Kardan gönüllü olarak vazgeçme	Şımarık çocuk sendromu
Bürokrasi az ve kişiseldir - Daha fazla esneklik - Daha hızlı karar alabilme	İç çekişme - Aile içi anlaşmazlıklarının işletmeye taşınması
Finansal faydalar - Başarı olasılığının fazla olması	Paternalist/Otokratik kurallar - Değişime direnç gösterme - Gizlilik
İşletmeyi daha iyi tanımak - Aile üyelerinin işi ve işletmeyi daha tanınması	Finansal sorunlar - İşletmeyi sömüren aile üyeleri - Sağlanan katkı ile elde edilen gelir arasında dengesizlik
	Yönetimin diğer nesile devrinde yaşanan sorunlar.

Kaynak: Kets de Vries, M.F., 1993.

### 3. AİLE ŞİRKETLERİNİN AİLE DIŞI ŞİRKETLERDEN AYIRAN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmeleri, stratejik ve örgütsel boyutlarına ve ayrıca şirketin vizyonu, mülkiyeti, yönetimi veya yönetime ailenin katılma biçimine göre diğer işletmeler ile arasında farklılıklar bulunmaktadır (Chua ve diğ., 1999; Duh, 2010).

Pek çok çalışmanın gözden geçirilmesine dayalı olarak aralarındaki farklar Tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2.** Aile Şirketi İle Aile Dışı İşletme Arasındaki Temel Farklar

	<b>Aile İşletmeleri</b>	<b>Aile Dışı İşletmeler</b>
Firmanın merkezi	Aile (resmi veya gayri resmi / doğrudan veya dolaylı olarak firmayı etkileyen)	Aile (resmi veya gayri resmi / doğrudan veya dolaylı olarak firmayı etkileyen)
Gerekli yönetim	Şirket ve aile alanı	Şirket ve aile alanı
Ana hedef	Ekonomik ve ekonomik olmayan (sürdürülebilirlik / uzun vadeli aile geliri (istikrar) ve ayrıca aile memnuniyeti)	Ekonomik ve ekonomik olmayan (sürdürülebilirlik / uzun vadeli aile geliri (istikrar) ve ayrıca aile memnuniyeti)
Zihinsel yönelimi	Nesiller arası aktarım, işletmenin yaşam süresi boyunca sürdürülebilirliği.	Nesiller arası aktarım, işletmenin yaşam süresi boyunca sürdürülebilirliği.
Rekabet stratejisi	Kalite, itibar, uzun vadeli ilişkiler	Kalite, itibar, uzun vadeli ilişkiler
Varlıklar	Finansal, sosyal, kültürel	Finansal, sosyal, kültürel
Şirket iklimi	Aile, güven, uyum, katılım, bağlılık, adanmışlık, coşku, informal ilişkiler	Aile, güven, uyum, katılım, bağlılık, adanmışlık, coşku, informal ilişkiler
İşletmenin yönelimi	İç ve dış paydaşların memnuniyeti (esas olarak aile, müşteriler, çalışanlar, yerel topluluk)	İç ve dış paydaşların memnuniyeti (esas olarak aile, müşteriler, çalışanlar, yerel topluluk)
Yönetim stili	Değer odaklı, duygusal, hedef uyumu	Değer odaklı, duygusal, hedef uyumu
Kar dağıtımı	Şirkete yeniden yatırım	Şirkete yeniden yatırım

Kaynak: Mandl (2008, 70)

Tablo 2’de görülebileceği gibi, aile işletmelerinde firmanın merkezinde, resmi veya gayri resmi olarak, firmayı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen aile bulunmaktadır. Ana hedefleri ekonomik ve ekonomik olmayan

sırasıyla sürdürülebilirlik / uzun vadeli aile geliri (istikrar) ve aile memnuniyetidir. İş yönelimleri, iç ve dış paydaşların (esas olarak aile, müşteriler, çalışanlar, yerel topluluk) memnuniyetidir. Yönetim tarzı değer odaklı, duygusal ve amaç odaklıdır. Kalite, itibar, uzun vadeli ilişkiler gibi konular üzerinde rekabet ederler.

Alternatif olarak, aile dışı işletmelerin merkezinde mal sahibi veya yöneticileri vardır. Ana hedefleri sadece ekonomiktir (hemen kar etme / büyüme). İş yönelimleri sahiplerin / hissedarların memnuniyetidir. Yönetim tarzı kesin verilere ve rakamlara dayalı rasyoneldir ve aracı kontrol mekanizmalarını kullanırlar (Ramadani ve Hoy, 2015).

#### 4. AİLE İŞLETMELERİNİN KATEGORİLERİ

Gimeno, Baulenas ve Coma-Cros'a (2010) göre, karmaşıklık düzeyine ve yapı geliştirme derecesine dayalı olarak beş aile şirketi kategorisi vardır: kaptan, imparator, aile ekibi, profesyonel aile, şirket ve aile yatırım grubu. Bu kategoriler özellikleri aşağıdaki Tablo. 3'te görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.** Aile şirketi kategorilerinin özellikleri

Model	Özellikleri
Kaptan	Kurucu tarafından yönetilen işletme
İmparator	Bir lider tarafından birleştirilen iş ve aile.
Aile takımı	Küçük bir işletmede çalışan geniş aile
Profesyonel aile	Çok az aile üyesi, karmaşık bir işletmenin profesyonel yönetimiyle uğraşmaktadır.
Şirket	Farklı işleri yöneten farklı aile.
Aile yatırım grubu	Farklı özelliklere sahip aileler ortak yatırım yapıyor

Kaynak: Gimeno ve diğ. (2010, p. 60)

#### 5. AİLE ŞİRKETLERİNİN YÖNETİM PROBLEMLERİ

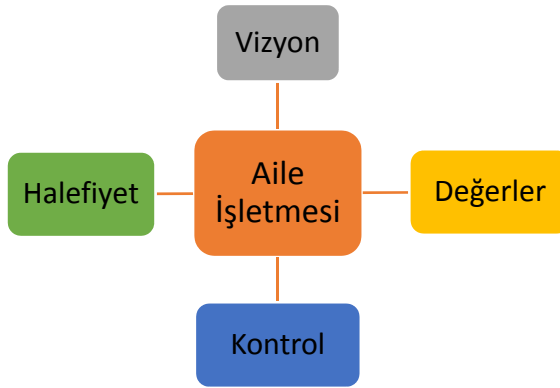
##### 5.1. Yönetim Kavramı ve Aile İşletmelerinin Yönetimi

Tüm organizasyon faaliyetlerinin başarısında ve başarısızlığında önemli bir belirleyici olarak kabul edilen “yönetim”, evrensel bir olgudur. Çok popüler ve yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Tüm kuruluşlar - iş, siyasi, kültürel veya sosyal yönetimde yer alır, çünkü çeşitli çabalara yardımcı olan ve belirli bir amaca doğru yönlendiren yönetimdir. Harold Koontz'a göre , “Yönetim, resmi olarak organize edilmiş gruplar içindeki insanlar aracılığıyla ve onlarla birlikte işleri halletme sanatıdır. İnsanların ve

bireylerin performans gösterebileceği ve grup hedeflerine ulaşmak için işbirliği yapabileceği bir ortam yaratma sanatıdır ”. FW Taylor'a göre , “Yönetim, ne yapılacağını, ne zaman yapılacağını ve bunun en iyi ve en ucuz şekilde yapıldığını görme sanatıdır”. Yönetim amaçlı bir faaliyettir. Grup çabalarını önceden belirlenmiş belirli hedeflere ulaşmaya yönlendiren bir şeydir. Değişen dünyada sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak organizasyonun hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla ve başkaları aracılığıyla çalışma sürecidir. Elbette bu hedefler bir işletmeden diğer bir işletmeye göre değişebilir. Örneğin: Bir işletme için pazar araştırması yaparak yeni ürünlerin piyasaya sürerek kar maksimizasyonunu sağlarken bir başka işletme ise maliyeti en aza indirerek kar maksimizasyonu sağlayabilir (<https://www.managementstudy guide.com>).

Aile işletmeleri kendilerini genellikle aile servetinin bir vekili olarak görürler. Özellikle, uzun dönemli bir bakış açıları vardır ve iş, kendilerinden sonra gelecek nesiller düşünülerek yönetilir.

Aile işletmesinin yönetiminin amacı, kurdukları ya da devraldıkları aile işletmesini, büyütmek ve gelecek nesillere aktarmakla ilgilidir. Vizyon ve amacın netliği ve karşılıklı aile çıkarlarının bireysel aile üyelerinin mülkiyet çıkarlarından daha üstün olduğu bir anlayış getirir (bkz. Şekil 1.). Yönetim anlayışı, ayrıca güvenilirlik, dürüstlük, sorumluluk duygusu ve birliktelik gibi daha geniş kavramları da kapsar.



Şekil 1. Yöneticiliğin Özü

Kaynak: Family Business Stewardship (2011)

Bir aile işletmesinde aile ve iş faaliyetlerini dengelemek, çağdaş aile işletmeleri için bir zorunluluktur (Karataş-Özkan vd., 2011; Zachary, 2011; Zareie, 2011). Aile işletmesinin yöneticiler, hem aile hem de aile

işletmesinde sorumlulukları dengeleme zorluğuyla karşı karşıyadırlar. Çoğu aile işletmesi sahibi ve yöneticileri, son zamanlarda bu dengeyi sağlamanın çok daha zor hale geldiğini kabul etmektedirler. Aile durumları farklılık gösterse de, aile ile aile işletmesi arasında bir dengenin oluşturulmasına ilişkin yönetim endişeleri, zaman ve enerji kaybına neden olabilmektedir (Leaptrott ve McDonald, 2010). Yönetim açısından bakıldığında, aile, diğer aile üyeleri ve aile dışı üyeler arasındaki çatışmalar genellikle işletmede gerginliğe neden olabilmektedir (Arregle ve diğ., 2007; Frank ve diğ., 2011; Chrisman ve diğ., 2012). Çatışma ortaya çıktığında; bu durumdan hem aile hem de aile işletmesi zarar görebilir. Yapılan araştırmalar, bu çatışmaların şirkete zarar vermeden giderilmesinde yönetim şeklinin anahtar bir rol oynadığını göstermektedir (Arregle ve diğ., 2007; Brenes ve diğ., 2009; Laffranchini ve Braun, 2014). Böylece, iş ve aile sorunlarını dengelemek; belirli yönetim araçlarına ihtiyaç duyulması ile sonuçlanmaktadır. Yönetim yapısının oluşumu, niteliği, rolü ve bileşimi organizasyon yaşam döngüsünün boyutuna, karmaşıklığına ve aşamasına bağlı olarak örgütten örgüte değişebilmektedir (Gubitta ve Gianecchini, 2002).

Pierce ve Moukanas (2002), yönetimin temel amacının, işleri kolektif olarak yönlendirerek mevcut faaliyetleri ve gelecekteki gelişimin hızını belirleyerek, organizasyona liderlik sağlamak olduğunu ifade etmiştir.

Bir aile işletmesini yönetmek karmaşık ve zor bir iş haline gelebilir. "Aile" ve "iş", işin zorlukları, aile değerleri ve kuşak farklılıklarının bir karışımı ile iç içe geçmiş bir durumdadır. Bu durum, bir aile işletmesinin karşılaştığı sorunların genellikle diğer işletmelerin karşılaştıklarından daha çeşitli ve karmaşık olduğu anlamına gelebilmektedir.

## 5.2. Yönetim Sorunları

Yönetim süreci aile işletmesinin sahibi ya da profesyonel yöneticisi tarafından yerine getirilmektedir. Planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim fonksiyonlardan oluşan yönetim sürecinin tek bir kişi tarafından idare edilmesi, kararlarının alınması sıkıntılı, zor ve sorumluluk isteyen bir süreçtir. Kurumsallaşan aile işletmeleri yönetimin tamamını ya da yönetimin fonksiyonlarının her birini profesyonel yöneticilere devrederek işletmelerini yaşayabilecekleri olumsuz durumlardan uzak tutarak istikrarlı bir büyüme ve gelişme sağlayabilmektedirler. Yapılan araştırmalarda profesyonel yöneticiler ile çalışan aile işletmelerinin, işletme sahibi tarafından tek olarak yönetilen aile işletmelerine göre daha başarılı bir yönetim süreci gerçekleştirdikleri görülmüştür ( Tekin, 2004:126).



Aile işletmelerinin yöneticilerinin yetersiz olması, aile işletmelerinin aile kültürlerini aile dışı çalışanlara bütünleştirerek ortak bir örgüt kültürü oluşturulamaması ve işletmenin formal ve informal yapılarının belirgin olmamasından dolayı planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim alanında sorunların çıkmasına neden olabilmektedir.

### 5.2.1. Planlama Sorunları

Planlama, aile işletmesi için diğer işletme türlerinden daha önemlidir. Çünkü çoğu ailenin varlıklarının büyük bir kısmı ailenin sahip olduğu işletmeye bağlıdır. Aile ve aile işletmesi hedefleri arasındaki uyumsuzluk, aile ile aile işletmesi arasında çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmaları önlemek ya da en aza indirgeyebilmek için, hedefleri dengelemek ve bu hedeflere ulaştırabilecek bir strateji oluşturabilmek için iyi bir planlamaya ihtiyaç vardır. İyi hazırlanmış bir plan, aile ve işletmenin ihtiyaçlarını herkesin yararına olacak şekilde dengelemesini sağlayacaktır (Encyclopedia of Business, 2. baskı).

Her işletmede olduğu gibi aile işletmelerinde de yönetim süreci planlama süreci ile başlamaktadır. Aile büyüdükçe ve olgunlaştıkça, değişen aile ilişkilerini / dinamiklerini ve koşullarını barındırmak ve aileyi bir arada tutmak için planlama çok önemlidir. Planlama süreci aynı zamanda başarılı yönetim halefiyetini, sahiplik geçişini, etkili yönetimi ve karlı iş stratejilerini desteklemede de çok önemli bir yere sahiptir (<https://www2.deloitte.com>).

Planlama sürecinde yöneticiler, gelecek hakkındaki öngörülere dayanarak işletmenin büyümesi, gelişmesi ve varlığını sürdürebilmesi gibi amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla planlama yapmaktadırlar.

Ancak aile işletmelerinin;

- yöneticilerinin yönetsel becerilerinin olmaması,
- vizyon ve misyonunun olmaması,
- işletmenin durumu ile ilgili analizlerin ( SWOT analizi gibi) yapılmaması ya da yapılamaması,
- işletmenin belli bir stratejisinin olmaması,
- planlama kararlarının amaca uygun ve ulaşılabilir olmaması,
- uzun süreli kararlar yerine kısa süreli kararların alınması,
- planlama sürecinde astların planlama sürecine dahil edilmemesi,

aile işletmelerinin planlamaya yönelik sorunları arasında yer almaktadır (Tekin, 2004:127).

### 5.2.2. Örgütlenme Sorunları

Örgütlenme, planlamadan sonra gelen bir yönetim fonksiyonudur. Beşeri, fiziksel ve mali varlıkların senkronizasyonunun ve kombinasyonunun gerçekleştiği bir süreçtir. Bu üç kaynakta işletmenin amacına ulaşması açısından son derece önemlidir. Bu nedenle, örgütlenme fonksiyonu, bir işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürerek, amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olur. Chester Barnard'a göre, "Örgütlenme, işletmede çalışanların rollerini, görevlerini ve yetki ile sorumlulukları arasındaki koordinasyonu tanımlayan bir fonksiyondur. Bir yönetici başarılı olmak istiyorsa işletmeyi iyi organize etmesi başka bir deyişle iyi bir örgüt yapısı oluşturması gerekmektedir (<https://www.managementstudyhq.com>).

Yöneticiler iyi bir örgütlenme yapısı oluşturamadıkları zaman, işletmelerin planları ne kadar iyi olursa olsun amaçlarına ulaşabilmeleri çok zor olacaktır. Bunun için sadece aile işletmeleri için değil diğer tüm işletme türleri için örgütlenme işletmenin başarılı olması açısından önemli bir fonksiyondur.

Aile işletmelerinin, örgütlenmesini engelleyen en önemli sorunlar (Karabulut, 2008:652);

- iş ve görev tanımlamalarının yapılmaması,
- kendine ait yazılı bir anayasasının olmaması,
- örgüt kültürünün oluşmaması,
- ödüllerin dağıtımında, aileden olan üyelere ayrıcalık tanınması (nepotizm),
- aile işletmesi sahipleri ile çalışanlar arasında anlaşmazlık olması,
- uzmanlaşmanın düşük olmasından dolayı herkesin aynı işleri yapması,
- işletme ile ilgili alınan kararlarda aile üyelerine ayrıcalık tanınması,
- kişinin, ailedeki rol ile aile işletmesindeki rolü arasında çatışma yaşanması,
- aile üyelerinin birbiri ile çatışması,

aile işletmelerinin en önde gelen örgütlenme sorunlarıdır. Özellikle aile üyelerinin, ailedeki rolleri ile işletmedeki çalışma rolleri arasında yaşanan rol çatışması en çok yaşanan örgütlenme sorunlarının başında gelmektedir.

### 5.2.3. Koordinasyon Sorunları

Koordinasyon, ortak hedefler doğrultusunda eylem birliğini sağlamak için çalışanların çabalarının birleştirilmesi ve bütünlleştirilmesidir. Yönetimin diğer tüm fonksiyonlarını birbirine bağlayan gizli bir güçtür. Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak sadece çalışanlar arasında değil aynı zamanda çalışan aile üyeleri ile diğer çalışan aile üyeleri, aile üyeleri ile aileden olmayan diğer çalışan üyeler ile ve aile işletmesinin çalışan üyeleri ile çalışmayan üyeleri arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bir işletmede koordinasyon eksikliği üretkenliği azaltabilir, süreçleri karmaşıktırabilir ve görevlerin tamamlanmasını geciktirebilir.

Aile işletmelerinde koordinasyondan kaynaklanan başlıca yönetim sorunları, yöneticilerin işletme toplantılarına katılmaması, aile üyeleri arasında çıkar çatışmaları, yetersiz iletişim, bireysel amaçlar ile işletmenin amaçlarının çakışması koordinasyon sorunlarına neden olabilmektedir. Aile üyelerinin kendilerini, aile üyeleri dışında çalışan personellerden üstün görmeleri, kuşaklar arasında yaşanan çatışmalarda aile işletmelerinde yaşanan koordinasyon sorunlarından (Oğrak ve Karataş, 2017:14, Küçük,2004:582-594).

Aile işletmesi sahibi ya da yöneticisi karar almada yetersiz olması, krizi yönetecek uzmanlık ve deneyime sahip olmaması ve aile-işletme arasındaki koordinasyonu sağlayamaması durumunda işletme zarara uğrayabilir hatta yok olabilir.

### 5.2.4. Yürütme Sorunları

Çalışanlar arasında çatışmalar yaşanması, iş bölümünün yapılmaması, sorumlulukların ve yetkileri belirlenmemesi, aile işletmesinin yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin yetersiz olması, çalışanlara ödülleri dağıtımı ve terfilerde adil olunmaması, çalışanların işletmenin amaçları doğrultusunda motive edilememesi aile işletmelerinin yürütme sorunlarından. Yetkinin ve sorumluluğun kimde olduğunun belli olmaması, işleri kim tarafından, nasıl, nerede yapılacağına bilinmemesi, çalışanların verimliliklerinin ve motivasyonlarının nasıl artırılacağına bilinmemesi, verilen emirlerin sorgulanmaması, çalışanların karara almaya katılmaması da yürütme fonksiyonu sorunları olarak ifade edilebilir (Karabulut,2008:652).

### 5.2.5. Denetleme Sorunları

Denetim sürecinde teknolojiden yararlanılmaması, etkin bir denetim mekanizmasının uygulanmaması, denetimin rutin olarak yapılmaması işletmelerin denetim fonksiyonları sorunlarından. Aile işletmelerinde denetimlerinde raporlama ve muhasebe sistemlerinin yetersiz olması, iş disiplini olmaması, çalışanlar arasında eşitlik ve adaletin olmaması denetim fonksiyonu sürecinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Aile üyelerine güvenilmesi, hiyerarşik yapının işlememesi, sadece muhasebe kayıtlarına bakılarak yapılan denetimin yeterli görülmesi ve diğer denetim şekillerinin uygulanmaması denetim sorunlarına yol açabilmektedir(Karpuzoğlu, 2001: 47).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile ve aile işletmesinin sorumluluklarını yönetmek, aile işletmesi sahipleri yöneticileri için en zorlu görevlerden biridir. Önceliklerin, stratejilerin, kaynakların ve güçlü yönlerin belirlenmesi, çatışmayı azaltmak ve aileyi ve işi iyi durumda tutmak için gerekli dengenin kurulmasına yardımcı olabilir.

Aile yönetiminin odak noktası, aile işletmesinin yöneticilerinin işletme için önemli olan sorunlar üzerinde fikir birliği sağlamanın yanı sıra, aile üyelerine işletmedeki bireysel çıkarlarının üstünde ortak bir örgüt kültürü ve misyon duygusu sağlamak olmalıdır. Her aile işletmesi birbirinden farklı olsa da, kendine özgü sistematik bir yönetim süreci benimsemesi ve uygulaması herkes tarafından paylaşılan hedeflere ulaşmasına ve yönetimden kaynaklanacak sorunları önleyebilir (Harry, 2001:91-96).

Aile işletmelerinde yönetsel nedenlerden kaynaklanan sorunları yaşanmaması için bir dizi değer ve uygulamaların oluşturulmasını ve bunların uygulanmasını gerektirir (Martin, 2001:91-96):

1. İletişime açık bir aile kültürü ve yapısının oluşturulması.
2. Aile işletmesine aileyi oluşturan bireylerden daha çok önem ve değer vermek.
3. Sorumlulukların verilmesinde liyakata ve yeteneğe önem vermek.
4. Aile işletmesinin devamlılığı için etkili bir nesil halefiyet planı oluşturulması.
5. Aile işletmesinde ortaya çıkması tüm çatışmalar için çatışma yönetimi süreçlerinin oluşturulması.

6. Etkili bir aile yönetim planının oluşturulması ve sürdürülmesi.

başta çıkabilmek ve mücadele edebilmek için sadece aile işletmelerine değil aynı zamanda diğer tüm işletmelere şu önerilerde bulunabiliriz:

- Aile işletmesindeki tüm taraflar ve departmanlar arasında sağlam bir iletişim stratejisi geliştirin,
- Aile üyelerinin güçlü yönlerini geliştirin,
- Kişisel duygularınızı işe yansıtmayın,
- Kuşak ayrımı yapmayın,
- Profesyonel yöneticiler ile çalışın,
- Çalışanlara kendilerini geliştirecek eğitimler ve seminerler düzenleyin,
- Etkili hesap verebilirlik ilkeleri altında, etik ve şeffaf bir yönetim şekli uygulayınız,

## Aile İşletmesi İle İlgili Kavramlar

**Şımarık çocuk sendromu:** Aile işletmesinin yöneticisi işkolik bir biçimde hiçbir şeyi düşünmeden gece gündüz takıntılı bir şekilde çalışabilir. Bunu ailesinin çıkarlarını düşünerek yaptığına kendini inandırarak ailesinin diğer bireylerine yeterince zaman ayırmadığından yavaş yavaş eşinden ve çocuklarından uzaklaşabilir. Ailesine karşı bu tür bir davranış suçluluk duygusuna yol açabilir. Bu suçluluk duygusunu telafi edebilmek için manevi yönden tatmin edemediği eşi ve çocuklarına maddi değeri yüksek hediyeler olarak telafi etmeye çalışabilir. Böylelikle eş ve çocuklar aile değerlerinden ve aile işletmesi kültüründen habersiz olarak büyüdüklerinden yöneticinin yerine geçtiklerinde yönetimsel sorunlar yaşayabilirler (Kets de Vries, M.F., 1993:64).

**Neopitizim:** Ailesellik kavramından kaynaklanmaktadır. Bazen üst düzey yöneticiler bazı aile üyelerinin en uygun halefler olmadığı gerçeğini görmezden gelerek adil olmayan bir şekilde ayrımcılık yapmasıdır (Paszowska ve diğ. 2018:90).

**Kaptan modeli:** Bir aile işletmesi türüdür. Bu model en yaygın olarak, mikro boyuttan orta boyuta kadar değişen işletmelerde bulunur. Bu işletmelerin ortalama yaşı 28'dir. Bu işletmelerde aile ve iş dünyasının karmaşıklığı düşüktür. Bu işletmelerin girişimcileri mülkiyeti diğer aile üyeleriyle, tipik olarak önce eşler veya kardeşlerle ve daha sonra çocuklarla paylaşır. Bunlar sözde "kurucu işletmeler" olarak adlandırılır ve bir kişinin

bağlılığından kaynaklanır ve genellikle o kişinin işi yönetme yetkisine, ilgisine ve enerjisine sahip olduğu sürece devam eder (Ramadani ve Hoy, 2015).

**İmparator modeli:** Bir aile işletmesi türüdür. Bu modelde aile ve iş karmaşıklığı yüksektir. Karmaşıklık geçen zamanın ardından gelir. Birlikte çalışan iki kuşak vardır. Fakat güç, aynı anda hem aileyi hem de işi yöneten kişinin elindedir. Bu modelde, hisseler farklı kuşaklardan birkaç aile üyesine ait olabilir. Ortalama hissedar sayısı 5.1'dir. Aile işletmesinin başarısı veya başarısızlığı, büyük ölçüde kuruluş üzerinde birincil derecede takdir yetkisine sahip bir kişinin becerilerine bağlıdır (Ramadani ve Hoy, 2015).

**Halefiyet planı:** “Ardıllık planlaması” ya da “Değişim planlaması” olarak da bilinen halefiyet planlaması - genellikle bir işletmenin sahipliğinin - bir çalışana veya çalışma grubuna devretme stratejisidir.

## KAYNAKÇA

- Arregle, J.L., Hitt, M.A., Sirmon, D.G. and Very, P. (2007), “The development of organizational social capital: attributes of family firms”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 1, pp. 73-95.
- Astrachan, J. H. & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, Vol. 16, No. 3, (December 2003), pp. 211-219, ISSN 0894-4865.
- Brenes, E.R., Madrigal, K. and Requena, B. (2009), “Corporate governance and family business performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 2011, pp. 280-285.
- Brigham, K. H. (2013). Social and economic impact of family business. In R. L. Sorenson, A. Yu, K. H. Brigham, & G. T. Lumpkin (Eds.), *The landscape of family business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W. and Barnett, T. (2012), “Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36 No. 2, pp. 267-293.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.

- Drucker, P..(1974), *Management:Tasks,Responsibilities,Practice*. (Second Ed.), London
- Duh, M. (2010), “Applying agency theory and the resource-based view in explaining performance differences between family and non-family businesses”, *NaseGospodarstvo: NG*, Vol. 56 Nos 1/2, p. 45.
- Encyclopedia of Business, 2.Ed. <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html#ixzz6gTB6lp42> Erişim Tarihi:13.12.2020.
- Family Business Stewardship. (2011), <https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/developing-stewardship/>, Erişim Tarihi:13.12.2020.
- Frank, H., Kessler, A., Nosé, L. and Suchy, D. (2011), “Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research”, *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 2, pp. 130-153.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models: Practical solutions for the family business*. New York: Macmillan.
- Glueck, W. (1977), *Management*,: The Dryden Press, Hinsdale, Illinois.
- Gubitta, P. and Gianecchini, M. (2002), “Governance and flexibility in family-owned SMEs”, *Family Business Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 277-297.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 257-276.
- Harry F. Martin (2001) “Is Family Governance an Oxymoron?”, *Family Business Review*, XIV (2), pp.91–96.
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1, 145-164.
- [https://www.managementstudyguide.com/what\\_is\\_management.htm](https://www.managementstudyguide.com/what_is_management.htm), “What is Management?”,*MANAGEMENT STUDY GUIDE*, Erişim Tarihi: 06.12.2020.
- <https://www.managementstudyhq.com/principles-importance-organizing-function-management.html>, “What is Organizing Function of Management?”, Erişim Tarihi: 09.12.2020.
- [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov8/dtme\\_mepov8\\_family-businesses.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov8/dtme_mepov8_family-businesses.pdf), “Family Businesses: Addressing the challenges faced in today’s environment “., *.A Middle East Point of View*,s.18-21, Erişim Tarihi: 09.12.2020.

- Ifera, (2003). Family Business Dominate. Family Business Review, Vol. 16, No. 4, (December 2003), pp. 235-239, ISSN 0894-4865
- İnce, E. (2008). Asırlık Çınarlar, Businessweektürkiye, 056. [http://family-advisor.com/press/article/2008\\_Business\\_Week\\_Turkiyede\\_Asirilasmi\\_s\\_Aile\\_Sirketleri\\_ve\\_Kurumsallasma.pdf](http://family-advisor.com/press/article/2008_Business_Week_Turkiyede_Asirilasmi_s_Aile_Sirketleri_ve_Kurumsallasma.pdf), Erişim Tarihi:05.12.2020.
- Karabulut, A.T. (2008). Aile Şirketlerin Kurumsallaşma ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Sorunları, İstanbul.
- Karataş-Özkan, M., Nicolopoulou, K., İnal, G. and Özbilgin, M. (2011), “Cross-cultural perspectives of diversity within family businesses”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 11 No. 2, pp. 107-111.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, Baskı, İstanbul.
- Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. Organizational Dynamics, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8). Erişim Tarihi: 05.12.2020.
- Koçel, Tamer. (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta yayınları, İstanbul.
- Kontinen, T. 2011. Internationalization pathways of family SMEs. Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics.
- Laffranchini, G. and Braun, M. (2014), “Slack in family firms: evidence from Italy (2006-2010)”, Journal of Family Business Management, Vol. 4 No. 2, pp. 171-193.
- Leaptrott, J. and McDonald, J.M. (2010), “The conflict between work and family roles: the effects on managers’ reliance on information sources in dealing with significant workplace events”, Journal of Behavioral Studies in Business, Vol. 15 No. 2, pp. 1-12.
- Longenecker, J ve C, W, Moore, (1991), Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis. (Eignt.Ed) South-Western Publishing.Com, Cincinnati.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna, 31. 7. 2009, Available from: [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family\\_business/family\\_business\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm).



- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, No. 4, (July 2003), pp. 513-531, ISSN 0883-9026.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 5, (September 1997), pp. 385-401, ISSN 0883-9026.
- Oğrak, A. & Karataş, O. (2017). “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Van İlinde Bir Araştırma”, Vol:3, Issue:13; pp:11-20 (ISSN:2149-8598).
- Öz-Alp, Şan. (1971), *Küçük İşletmeler*. E.İ.T.İ.A Yayın No:90/49, Eskişehir.
- Pierce, A. and Moukanas, H. (2002), “Portfolio power: harnessing a group of brands to drive profitable growth”, *Strategy and Leadership*, Vol. 30 No. 5, pp. 15-21.
- Potobsky, G. Von. (1992), "Small and medium Sized Enterprises and Labour Law". *International Labour Review*. Vol.131. No.6. ss.601-628.
- Ramadani, V., Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. <https://www.researchgate.net/publication/283474065>, Erişim Tarihi: 06.12.2017.
- Stoilkovska, A.( 2011). The challenges of family business. *UTMS Journal of Economics* 2 (2): 181–187.
- Tekin, M.(2004). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*, Ankara.
- Yalçın, A. (1993).Türkiye'deki Aile işletmelerinin. Karşılaştıkları yönetim ve organizasyon Sorunlarının Analizi. Çukurova Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana, 1993.
- Zachary, R.K. (2011), “The importance of the family system in family business”, *Journal of Family Business Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 26-36
- Zareie, M. (2011), “The analysis of effective factors on family business transition to the next generations in Iran: strategic management perspective”, *IPEDR*, Vol. 11, p. 1.

**Dr. Öğr. Üyesi Turhan MOÇ**

Iğdır Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak ön lisans, lisans ve yüksek lisans düzeylerinde Yönetim ve Organizasyon, Stratejik Yönetim, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi dersleri yürütmektedir. Ulusal ve uluslararası bilimsel dergide yönetim, örgütsel davranış ve Dijital örgütler, stratejik yönetim alanlarında, kitap bölümü ve bildiriler şeklinde yayınları bulunmaktadır. Bilimsel, akademik dergilerde hakemlik üyeliği görevlerini sürdürmektedir.

# 11. BÖLÜM

## AİLE ŞİRKET'LERİNİN ALT YAPI, BEŞERİ, HUKUKİ VE BÜROKRATİK SORUNLARI

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali AKKAYA

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi,

maliakkaya@mu.edu.tr,

ORCID:0000-0002-7754-671X

### GİRİŞ

Aile İşletmeleri konusu arz etmiş olduğu ekonomik ve sosyolojik öneme bağlı olarak 1980'li yıllardan bu yana akademi ve iş dünyası açısından fazla ilgi görmüş ve inceleme konusu haline gelmiş husulardandır. Bu işletmelerin birçok ülke ekonomisinin temel yapı taşı oluşturduğu bir gerçektir. Bugün yeni dünya ekonomisinin ve bilişim dünyasının en başarılı İşletmelerinin neredeyse tümü “aile işletmesi” olarak kurulmuş ve faaliyette bulunmaktadır. Ulusal ekonomilerde her 10 şirketten yaklaşık 9 aile şirkettir. Ülkelerin genelde ilk 1000 veya 500 büyük ekonomik yapıya sahip şirket sıralamasında çok sayıda aile şirketi vardır (Tuncel, 2011). Bugün yeni dünya ekonomisinin ve bilişim dünyasının başarılı şirketlerinin neredeyse tümü aile şirketi olarak faaliyette bulunmaktadır.

Yukarıda ifade etmiş olunan benzeri sonuç Türkiye ekonomisi için de geçerlidir. Türkiye'de yapılan bir araştırma verisine göre; aile işletmeleri ulusal ölçekte Türkiye'nin toplam Gayri Sami Milli Hasılasının %76'ini, istihdamın ise %84'ünü sağlamaktadır. Türkiye'de önde gelen şirketlerin birçoğu aile işletmesi olup bugün faaliyette bulunan toplam işletmelerin %90'ı aile işletmesi niteliği taşımaktadır (PwC, 2012). Bu araştırmaların sayısal verileri göstermektedir ki; aile işletmeleri Türkiye ekonomisi için

sosyo-ekonomik açıdan büyük öneme ve paya sahiptir. Bugün gelinen nokta itibariyle aile işletmeleri kendi amaç ve gayeleri için faaliyet gösterirken farkında olmadan olumlu dışsallık olarak ekonomik etkileriyle birlikte istihdam yaratmakta, toplumsal ve siyasi dengelerin kurulmasında rol oynamakta, aynı zamanda bölgeler arasındaki kalkınmayı desteklemektedir. Aile işletmelerinin ülke ekonomisi için önemi yanında kendilerine has özel yönetim biçimlerinden kaynaklanan yapısal sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlar; temelde hukuki sorunlar olmakla birlikte, beşeri-sosyolojik, bürokratik-yönetimsel, alt yapı vb. gibi yapısal sorunlar şeklinde kendisini göstermektedir.

Bu çalışmada, aile işletmelerinin Türkiye ekonomisinde sahip olduğu hayati derecedeki önem vurgulanmakta ve aile işletmelerinin karşı karşıya bulunduğu bazı yapısal sorunların çözümüne ilişkin konular ele alınmıştır. Bu çerçevede, aile işletmelerine ait “aile anayasası”<sup>1</sup> ile aile işletmelerinin karşılaşmış oldukları alt yapı, beşeri, hukuki, bürokratik vb. gibi yapısal sorunlar arasında ilişki olup olmadığı konusunda araştırma yapılmış ve bu sorunların çözümüne yönelik tekliflerde bulunulmuştur.

## **1. LİTERATÜR İNCELEMESİ**

### **1.1. Aile İşletmesi Kavramı**

Ticaret Hukuku anlamında işletme, bir ya da birden çok gerçek veya tüzel kişi tarafından kar elde etmek, bu karı paylaşmak amacıyla mal ya da hizmet üretme amacıyla kurulan hukuki kişilikler olarak ifade edilmektedir (Akkaya ve diğ., 2019). Bu hukuki kişiliklerin çok çeşitli türleri ve kendine has yapısal özellikleri bulunmaktadır. Şirketlerin birbirinden ayrılmasını sağlayan şahıs şirketi, sermaye şirketi, aile şirketi, holding, KOBİ vb. gibi yapıları ve özellikleri hakkında tanımlayıcı bilgilere bağlı sınıflandırma yapılmaktadır. Şirketlerin veya ortaklık yapılarının bu şekilde sınıflandırılmaya tabi tutulması, kendi aralarında sahip oldukları ortak özelliklere göre yapılmış olsa da bu sınıflandırmalar hukuk tekniği açısından veya kanundan kaynaklı değil, doktrinde işletmecilik mantığına göre şeklen yapılan sınıflandırmadan kaynaklanmaktadır.

Şirketlere ilişkin hukuki sınıflandırma daha çok işletmenin tüzel kişiliğine, sermaye ve şahıs şirketi olmalarına, ortaklarının yükümlülüğüne,

<sup>1</sup> Aile anayasası, aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuları ve kuralları içeren, aile ve işletmede yapılacak işlerde ve ilişkilerde rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda yaptırımları bulunan hazırlanmış bir metindir.

sermaye yapısına, ortak sayısına vb. gibi özelliklerine göre yapılmaktadır. Hukuki anlamda yapılan akademik çalışmalar sonucunda hukuk literatürüne dahil olmuş ortak bir aile işletmesi tanımı bulunmamaktadır. Farklı ülkelerde Ticaret Hukuku alanında aile şirketlerine yönelik kavramsal analiz ve tanımlamaları bulmak mümkündür. Örneğin Alman Ticaret Hukukunda aile şirketleri; “*akrabalar arasında kurulan şirket*” olarak tanımlanmaktadır (Yongalık ve Ansay, 2018).

6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’nda şirketlerin sınıflandırması yapılırken sermaye şirketleri ve şahıs şirketleri kavramına yer verilmiştir.<sup>2</sup> Hukuki statü anlamında ticaret şirketleri özelliklerine göre ikiye ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma şahıs şirketleri<sup>3</sup> ve sermaye şirketleri<sup>4</sup> olarak yapılmaktadır.

## 1.2. Şahıs şirketleri

Tüzel kişiliğe sahip ve sermaye sahiplerinin sınırsız şekilde sorumlu olduğu ortaklık veya şirket türleridir. İşletme, mali veya ekonomik bir fayda ya da çıkar veya çıkarların gereği olarak sayısı belirli kişilerin kurdukları ve ortakların sorumluluklarının kişisel olduğu ortaklıklara şahıs şirket denir (Akkaya, 2012a). Şahıs şirketlerinde ortak sayısı genelde azdır. Kendine has özel durumdan dolayı şahıs ortaklığının devri de oldukça zordur. Kişi diğer ifade ile şahıs şirketlerinde ortakların hepsi uygun görmeden veya muvafakat vermeden ortaklık payı başkalarına devredilemez. Bu durum aile şirketi olan

<sup>2</sup> Geniş bilgi için bakınız. **6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 124. Maddesinin (1). Fıkrasında** ticaret şirketleri; kollektif, komandit, anonim, limited ve kooperatif şirketlerden ibarettir.

<sup>3</sup> Şahıs Şirketleri; Tüzel kişiliğe sahip ve ortakların sorumlulukları sınırsız olan şirket türleridir. Ortak ekonomik bir çıkar veya çıkarların gereği olarak sayısı belli kişilerin kurdukları ve sorumlulukları kişisel olan ortaklıklara şahıs şirketleri denir. Ortakların sayısı genelde azdır ve ortaklığın devri de oldukça zordur. Kişi şirketlerinde ortakların hepsi uygun görmeden ortaklık payı başkalarına satılmaz veya devredilemez. Şirketten ayrılan bir ortağın şirket ilişkilerinden dolayı üçüncü kişilere olan sorumluluğu bir süre daha devam eder. Ortaklar, gerçek kişilerdir ve şirket borçlarına karşı sınırsız (bütün mal varlığı ile) sorumludurlar. Şahıs şirketleri TTK'ya göre ikiye ayrılır. Kollektif şirket ve komandit şirketlerdir.

<sup>4</sup> Sermaye Şirketleri: Sermaye şirketlerinde, ortakların sorumlulukları şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye miktarıyla sınırlıdır. Bu tür şirketlerde ortaklardan birinin ayrılmasıyla ortaklık bozulmaz. Ortakların şirketteki ortaklık payları kişisel değildir. Bu paylar başkasına satılabilir veya devredilebilir. Sermaye şirketlerinin en önemli özelliklerinden biri de sermayeye ortak olmak ile şirketin yönetimiyle ilgilenmenin birbirinden ayrılmış olmasıdır. Ortakların ikinci planda kalmaları ve asıl olanın şirkete getirilen sermaye olması nedeniyle bu tür ortaklıklara sermaye şirketleri denir. Şirket, gücünü ve itibarını sermayesi ve yönetiminden alır. Şirket alacaklarına karşı şirket mal varlığı bir güvence oluşturur. TTK’ da yer alan sermaye şirketleri Anonim, limited, sermayesi paylara bölünmüş (hisseli) komandit şirket olmak üzere üç tanedir.

şahıs şirketlerinin en büyük handikaplarından birisidir. Şahıs şirketinden ayrılan ortağın ortaklık ilişkilerinden dolayı diğer üçüncü kişilere karşı var olan sorumluluğu bir süre daha devam eder. Şahıs şirketlerinde ortaklar, gerçek kişiler olup tüzel kişiler ortak olamamaktadır. Bu ortaklık türünde ortaklar şirket borçlarına karşı bütün mal varlığı ile sınırsız sorumludur. Şahıs şirketleri Türk Ticaret Kanunu'na göre ikiye ayrılır. Bu sınıflandırma; kollektif şirketler ve komandit şirketler şeklindedir (Akkaya ve diğ., 2019).

### 1.3. Sermaye şirketleri

Türk Ticaret Kanunu'nda, gerçek veya tüzel kişilerin belli miktarda varlıkla ortak olduğu girişim olarak tanımlanmıştır (Akkaya, 2012). Ticari itibarını sermayesi ve yönetiminden alan ve ortakların şirketteki paylarının kişisel olmadığı şirket türü olarak ifade edilmektedir. Sermaye şirketlerinde, ortakların sorumlulukları şirkete getirmeyi taahhüt ettikleri sermaye miktarıyla sınırlıdır. Bu tür şirketlerde ortaklardan birinin ayrılmasıyla ortaklık bozulmamaktadır. Ortakların şirketteki ortaklık payları kişisel değildir. Bu paylar başkasına satılabilir veya devredilebilir. Ticari işletmeler içerisinde sermaye şirketlerinde ortak olmak ile ortaklığın yönetiminde olmak birbirinden kesin olmamakla birlikte ayrılmıştır. Sermaye şirketlerinde ortaklar ikinci planda sermaye ön plandadır. Bu özelliğinden dolayı bu tür ortaklıklara sermaye şirketi veya ortaklığı denir. Şirket, itibarı, gücü ortakların kim olduğundan çok ortaklığın sahip olduğu sermaye miktarıdır. Türk Ticaret Kanunu'nda özel düzenlemeye konu olan sermaye ortaklıkları anonim ortaklıklar, limited ortaklıklar ve sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklıklar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Akkaya ve diğ., 2019). Ticaret şirketlerinden; kollektif şirket<sup>5</sup>, komandit şirket<sup>6</sup>, anonim şirket<sup>7</sup> ve limited şirket<sup>8</sup> Türk Ticaret Kanunu'nda düzenlenmiş ticaret

<sup>5</sup> Kollektif şirket, bir ticari işletmeyi bir ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, gerçek kişiler arasında kurulan ve ortaklarından hiçbirinin sorumluluğu şirket alacaklarına karşı **sınırlanmamış** olan şirkettir.

<sup>6</sup> Komandit şirket; iki veya daha çok kimse tarafından, bir ticari işletmeyi müşterek ticaret unvanı altında işletmek amacıyla, bir sözleşmeyle kurulan ve şirket alacaklılarına karşı ortaklardan bir kısmının sorumluluğu sınırlanmamış ve diğer bir kısım ortaklarının sorumluluğu belirli bir miktar ile sınırlanmış olan, hak ehliyeti işletme konusu ile sınırlı, tüzel kişiliğe sahip bir şirket tipidir.

<sup>7</sup> Anonim şirket; sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız mal varlığıyla sorumlu bulunan şirket olarak tanımlanmıştır. Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur.

<sup>8</sup> Limitet şirket; bir ve daha fazla gerçek veya tüzel kişi tarafından bir ticaret unvanı altında kurulup ortakların sorumluluğu, koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve esas sermayesi belirli olan şirkettir.

şirketleri iken adi şirket<sup>9</sup>, Borçlar Kanunu'nda düzenlenmiş ve tüzel kişiliği bulunmayan bir şirket türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Akkaya, 2012a).

Dikkat edilecek olursa yukarıdaki sınıflamaların hiçbirinde aile şirketi kavramına yer verilmemiştir. 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda "*aile şirketi*" kavramına yönelik özel düzenlemeye konu olmuş teknik hukuki tanım yoktur. Aile işletmesi daha çok ekonomi ve iş dünyasında duyduğumuz bir kavramdır (Aydın, 2010). Genel kanı çalışma hayatı kapsamında işletmecilik odaklı bir kavram ve tanımlama olduğunu yönündedir.

Kendine has özgü sevk, idare ve yönetim şekli olan "aile işletmesi" veya "aile şirketi" kavramı her geçen gün ulusal ekonomilerde kendinden söz ettirmekte ve akademik araştırmaya konu olmaktadır. Geldiğimiz ekonomik yapı ve ticari ilişkiler itibariyle önem kazanan aile şirketi kavramı özel bir kategoride algılanmakta olup kişisel girişimlerin doğal olarak gelişmesi sonucunda oluşan kuruluşlar olarak yer almakta ve ifade edilmektedir (Ateş, 2005). Konu ile ilgili akademik literatür araştırması yaptığımızda farklı 33 ülkede 92 farklı tanıma ulaşılmıştır (Pazarcık, 2004). Bununla birlikte aile şirketlerine olan ilgi ve araştırmalar karşısında ortak bir yapılan akademik çalışmalar sonucunda ortak bir aile şirketi veya aile işletmesi tanımı bulmak zordur.

Bugün aile şirketi kavramı ticari ortaklıklardan, KOBİ'lerden, kooperatiflerden, donatma iştiraklerinden ve holdinglere kadar pek çok ticari işletmeyi kapsamaktadır. Bu ortaklıklardan her biri aile işletmesi olabilir. Ancak aile şirketlerinin kendilerine özgü işletme yapıları ve kültürü, aynı zamanda yönetim tarzları, aile fertlerinin belirli kuşaklarda aile yönetiminde söz sahibi olması aile işletmelerini diğer işletmelerden farklı hale getirmektedir. Bu ortaklık türünde aile büyüğünün ya da aileyi geçindirmekle görevli olan bireyin şirketin yöneticisi olduğu ve en az iki kuşağın şirketin yönetilmesinde görev aldığı şirket olarak tanımlamışlardır (Pazarcık, 2004).

Akademik literatür taraması sonucu yapılan ortak tanıma göre Pazarcık aile işletmesini diğer iadeyle aile ortaklığını "*ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyeleri tarafından doldurulan, kararların alınmasında büyük oranda aile*

<sup>9</sup> **Adi şirket;** iki veya daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirmek için mal ve emeklerini ortaya koyarak oluşturdukları şirket türüdür.

üyelerinin söz sahibi olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirket” olarak tanımlamaktadır. (Pazarcık, 2004).

Birçok literatür taraması sonucu yapılan farklı tanımlamalara bakıldığında; sözkonusu ailenin ekonomik anlamda geçimini sağlayan kişi veya kişilerin şirket yönetiminde sözsahibi olması ve bulunması, o işletmeyi “aile işletmesi” olarak tanımlamaya yetmektedir. Farklı görüşe sahip yazarlar aile işletmesi tanımlamasında kuşak teorisine yer vererek, ortaklığa ait kararların alınmasında söz sahibi olan aile fertlerinin en az iki kuşak olacak şekilde işletmede karar alma konumunda istihdam edildiği şirket” olarak tanımlamaktadır (Ateş, 2005).

Aile şirketleri en basit ve yalın olarak kuşaklararası devredilebilen işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Karpuzoğlu, 2004). Şirketin veya ortaklığın yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde ortaklığa ait tüm görev, sorumluluk ve yetkilerin aile bireylerinde toplandığı şirket aile şirketi olarak kabul edilmektedir.

## 2. AİLE İŞLETMELERİNİN SORUNLARI

Aile işletmelerinin ülke ekonomisi için önemi yanında kendilerine has özel yönetim biçimlerinden kaynaklanan yapısal sorunları bulunmaktadır. Aile işletmelerinin üstün yönleri olarak değerlendirilen özellikleri yanında, iyi yönetilmediğinde yıkıcı etkilere sahip olabilecek olumsuz sorunlarla karşılaşmaları mümkündür. Aile işletmelerinin zaman içerisinde yönetim kademesinde kuşak farklılıkları, ortaklıkta yer alan yeni yöneticinin deneyimsizliği, duygusal ebeveyn ilişkileri, yönetimde aşırı merkeziyetçilik ve bürokrasi ve benzeri durumlar aile işletmelerini tehditlere karşı zayıf hale getirmektedir (Günel, 2005). Bu sorunlar; temelde hukuki sorunlar olmakla birlikte, beşeri-sosyolojik, bürokratik-yönetimsel ve teknik-alt yapı sorunları şeklinde kendisini göstermektedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004). Başarı ve çelişki aile işletmelerinin handikapı olup işletme içi bürokratik yapının ortaya çıkardığı spazmın ilacı yine aynı aile işletmesinin girişimci, yaratıcı, cesur ve yenilikçi tutum ve tedavi yöntemleri ile birlikte giderilmektedir. Bu alt başlıkta aile işletmelerinin sorunları irdelenecektir.

### 2.1. Aile İşletmelerinin Yönetimsel Sorunları

Sosyal bilimlerde bürokrasi kavramı, daha çok "siyaset bilimi" ve “yönetim bilimi” kavramı olarak kullanılmaktadır. Aile işletmeleri kapsamında bürokrasi, belirli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlanmaktadır (Güleş ve diğ., 2013).



Sosyal bilimlerde bürokrasi sözcüğü daha çok olumsuzluk çağrışımında bulunmaktadır. Aile işletmeleri anlamında bürokrasi sözcüğü "işletmede verimsizlik", "ortaklığın işlerinin ağır yürümesi", "aile fertlerince belirlenen aşırı kuralcılık", "işletme yönetiminin şeffaf olmaması ve gizlilik", "işletme yöneticilerinin yetki devretmekte isteksiz davranmaları", "aile işletmesi ortaklarının mevcut otoriteye veya aile büyüğüne aşırı bağlılık" gibi, olumsuz davranışlar akla gelmektedir. Aile işletmelerinde ilk akla gelen ve algılanan olumsuz ön kabul ve his bürokratik bir örgüt olduğu hissidir (Dündar, 2010). Bürokrasi kavramı her ne kadar farklı bilim dalları ile ilgili olsa da aile işletmelerinin örgütsel ve yönetsel yapısında bu kavrama yer bulmak mümkündür.

Bürokratik işletmelerde formel yapılar her şeyi her zaman ifade etmekte yeterli olmayabilmektedir. Uygulamaya baktığımızda, aile işletmelerinde ortakların kendi aralarında geliştirdikleri, tutum, davranış, anlayış ve geleneklerin oluşturduğu informel yapılar ve bu yapılara ait argümanlar, işletme içi formel yapıların yerini almakta ve işleyişi alt üst etmektedir (Fındıkçı, 2011). Dolayısıyla aile işletmelerinde bu yapının etkisini azaltmak için aile anayasası bir çıkış yolu olarak kabul edilmektedir.

Aile işletmelerinde yönetim şekli genelde işletmecilik mantığından çok geleneksel yönetim anlayışına göre sevk ve idare edilmektedir. Yöneticinin kişisel özellikleri işletme yönetimine de yansımaktadır (Erdoğan, 2007). Dolayısıyla işletme içerisinde yöneticinin kararlılığı, var olan dünya görüşü, ticari azmi, kişisel subjektif niyet ve amacı, sahip olduğu dini inanç ve ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletme yönetiminde önemli etkenlerden biridir. Genelde aile işletmelerinde yetki tek elde toplanmak istediğinden her ne kadar hızlı karar almada önemli olsa da günümüz modern işletmecilik ilkeleriyle örtüşmemektedir. Bunların en önemlisi, işletme fonksiyonları çeşitlenip karmaşık hale geldiğinde aile işletmesi yöneticisinin sahip olduğu özellikler işletmenin gerek duyduğu nitelik ve özellikleri karşılamamaktadır. Diğer ifade ile aile işletme yöneticisinin yetersiz kalmasıdır (Akıncı, 2011).

Aile işletmelerinin en belirgin ve zayıf yönlerden birisi, kurumsal işletmelerde olması gereken hedeflerin aile işletmelerinde duygusal özellikli olmasıdır (Ak, 2010). Aile meclisince belirlenen yöneticilerde subjektivite hakim olup genellikle yetenek, beceri ve deneyim düzeyleri göz ardı edilerek aile içi bireylerin işletmede istihdam edilmesi şeklinde görülmektedir (Bahçıvan, 2016).

Bu durumda aile işletmesi yöneticileri işletme dışarısından, idari, mali, teknik ve hukuki konularda destek almakta ancak bu konuda pek çok işletme

başarısız olmaktadır. Aile işletmelerinde görülen olumsuz bir durum işletmenin fonksiyonlarının artarak çeşitlenmesine karşılık bu değişime ayak uyduramamakta, aile içi belirlenen yöneticinin yetersiz kaldığı gözlemlenmekte ve var olan yönetim yetkisini devretmediği için ortaklığın kapanma veya rekabet gücünü kaybettiği gözlemlenmektedir (Berktan, 2014).

Aile işletmelerinde yönetici konumunda olan aile fertleri yetki devretme konusunda isteksiz davranmaktadır. Birçok aile işletmesi yöneticisi kendisinin yetki kullanmadığı bir işletmenin ayakta kalamayacağı düşüncesine sahiptir. Aile işletmelerinin yöneticileri, işletmeyi bir bütün olarak kendine ait taşınamaz varlık olarak görmekte ve bu şekilde davranmaktadır.

## **2.2. Aile İşletmelerinin Beşeri Sorunları**

Aile işletmelerini irdeleyen farklı literatür taramaları ve kaynakçalara baktığımızda aile işletmelerinin beşeri ve sosyolojik anlamda karşılaşmış oldukları önemli sorunları bulunmaktadır. Her şeyden önce aile işletmelerinde ailenin beklenti ve isteklerinin genellikle işletmecilik normlarının önüne geçtiği yönündedir (Genç ve Karcıoğlu, 2004). Özellikle aile şirketi sahipleri ve şirket yöneticileri, aile bireylerinin ve yakın akrabalarının kişisel yetenek ve işletmecilik kabiliyetlerine bakmaksızın onlara istihdam alanı oluşturmakta ve zayıf taraflarını görmezden gelmektedir. Aile işletmelerinde nepotizm<sup>10</sup> olarak isimlendirilen bu uygulama aile fertlerinin şahsi beceri, kişisel kabiliyet, başarıları, eğitim ve öğretim düzeyi vb. gibi faktörler dikkate alınmaksızın, iş tanımının gerektirdiği nitelik ve vasıflara sahip olmayan kişilerin sadece aile içi akrabalık ilişkileri dikkate alınarak aile işletmesinde istihdam edilmesi şeklinde kendisini göstermektedir (Dökümbilek, 2010).

Aile işletmelerinin yönetim sürecinde çok istisnai olmakla birlikte aile bireyleri tarafından yönetilen işletmeler olduğu, bu süreçte bireyler arasındaki duygusal bağların iş ilişkilerinde etkili olması, yönetim sürecini olumsuz etkileyen etmenlerden olmakla birlikte, işletmenin kalıcılığını da tehdit etmektedir.

<sup>10</sup> Nepotizm kavramının Latince'de "Nepot" sözcüğünden geldiği, İngilizcede ise "Nephew" (yeğen) olduğu değişik çalışmalarda ifade edilmiştir. Nepotizm, kamu örgütlerinde ve iş örgütlerinde karşılaşılan önemli sorunlar arasındadır. Türk Dil Kurumu bu kavramı arkadaş veya akraba kayırma, iltimas, torpil, dayıcılık ve kohumbazlık sözleri ile ifade etmiştir. Nepotizm kavramı günümüzde akraba ve yakınların aynı işletmede işe alınması şeklinde ele alınmaktadır.

Birçok aile işletmesi örneğine bakıldığında aile bireyinin işletme ile ilgili bilgi ve becerisine bakmadan aile işletmesinde çalıştırmaktadır. Bu uygulama aile işletmesinde kısa dönemde karlılık gibi gözükse de uzun dönemde aile işletmesi için ciddi sorunlar teşkil etmektedir. Aile işletmesi çalışanları arasında iş motivasyonu bozukluğu, güvensizlik, ücret adaletsizliği vb. gibi nedenler ile çalışan işçi ve idarecilerin aile işletmesinden soğumasına ve uzaklaşmasına neden olmaktadır (Ateş, 2005).

Bu konuda birçok iş görüşmesinde işe kabul edilecek kişilerin işletmenin aile işletmesi olup olmadığı, orta düzey ve üst düzey yöneticilerin aile içerisinde gelip gelmediğini sorduklarını gözlemlenmektedir. Bu durum açıkça göstermektedir ki işe kabul edilecek kişinin daha önceki aile işletmelerinde benzeri olumsuz örnekleri yaşamış olmalarıdır. Tekrar bu ve benzeri aile işletmelerinde çalışmak istemediklerini göstermektedir.

Aile işletmelerinde çalışma hayatına ilişkin süreçlerde eğitimden çok güvenilen aile bireylerinin tecrübeleri ve deneme yöntemleri tercih edilmektedir. Bu uygulama gerçekten aile işletmesinin belirlediği amaç ile çelişmektedir. Aile işletmesi içerisinde var olan güçlü bağ ve değişmez kültür yapısı işletmecilik anlayışına ve gereklerine uygun değişime karşı direnç sergilemektedir (Bahçıvan, 2016). Aile işletmelerinde karşılaşılan önemli bir sorun sermayedar olan aile yapısı ile ve sermayeyi fiilen işleten işletmenin girift yapısı ve iç içe olmalarıdır. İşletme içi mülkiyet durumu, iş hayatı gereği ilişkiler, ortaklık adına risk alma ve karar verme gibi konularda yukarıda ifade edilen iki alan (aile-işletme) arasında yaşanan farklı rasyonel davranışların ve çıkarların çatışması söz konusudur. Aile işletmelerinde var olan hakim düşünce merkezî bir tavrın varlığıdır. Aile işletmesine ait kararlar genelde katılımcı işletmecilik anlayışı çerçevesinde değil, ya yaş olarak büyük aile fertleri tarafından ya da sermaye payı yüksek olan aile fertleri tarafından alınmaktadır. Aile içerisinde baba-evlat ilişkisinin varlığının hissedilmesi işgören tarafından hoş karşılanmayan bir durumdur. İşgören her zaman yapacağı iş ile ilgili kendisinin de duygu ve düşüncelerinin alınmasını ve kararlarda buna yer verilmesini istemektedir. Aksi halde emri vaki şeklinde algılanmakta ve katılımcı işletmecilik anlayışı terkedilmektedir.

Dolayısıyla aile işletmesini yöneten kişilerin almış olduğu kararlara iş görenlerin katılmamış olması veya bu imkanın tanınmamış olması işgören üzerinde olumsuz motivasyon nedeni olmaktadır. Aksi halde işgörenler sözkonusu işletmeye ilişkin emir ve talimatları kişiselleştirip yerine getirme

konusunda isteksiz davranacaklardır (Taşkın, 2014). Bu ve benzeri sosyolojik algılar aile işletmeleri için uzun dönemde sorun oluşturmaktadır.

### **2.3. Aile Şirket'lerinin Alt Yapı Sorunları**

Aile şirketleri, kuruluştan büyüme sürecine kadar işletme içi veya işletme dışı birçok altyapı sorunlarıyla mücadele etmektedir. Aile işletmeleri içerisinde alt yapı çalışmalarını günün teknolojik ve işletmecilik ilkeleriyle uyumlu hale getirerek sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmiş işletmelerin rekabet gücü olmakta, büyümesi ve gelişmesi rakiplerine göre daha kolay olmaktadır (<http://www.iso.org.tr>). Dolayısıyla, aile işletmelerinin altyapı konusunda var olan eksiklikleri işletmenin gelecekteki konumlandırılması, rekabet seçeneği ve kısaca geleceğini belirleyen teknik unsurlar olup vazgeçilemez değerlerdir.

Alt yapıya ilişkin sorunlar kapsamında aile işletmelerinin teknoloji ve bunun yaratmış olduğu olanakları iyi kullanımı rekabet edebilirlik açısından önemlidir. İçinde bulunduğumuz bilgi teknolojisine bağlı değişim ve dönüşüm aile işletmeleri açısından son derece önemli olup göz ardı edilemeyecek ve vazgeçilemeyecek değişim sürecidir. Aile işletmeleri kullandığı teknolojiler düşünüldüğünde bu teknoloji işletmelere yeni imkanlar, yeni ortaklıklar, artan rekabet gücü, kolaylaşan iş ilişkileri ve makineleşme konusunda katkılar sağlamaktadır. Aile işletmeleri için bilgi teknolojilerinin sunduğu avantajlar göz ardı edilemeyecek kadar fazla olup işletmenin varlığının devamı ve başarısı için yararlanılacak argümanlardan biri halini almıştır. Aile işletmelerinin rakibi olan diğer işletme organizasyonları, farklı kaynaktan elde etmiş olduğu ticari veri ve bilgileri, mega bilgi teknolojilerini sayesinde rafine ederek işletme yöneticilerinin kullanımına sunmaktadır. Aile işletmelerinin, üretim yöntemleri, iletişim ve reklam çalışmaları, programlardan faydalanma, taşarım, raporlama, analizler konusunda teknolojiyi etkin kullanmalı onlara zaman ve olanaklar sunmaktadır. Her firma web sitesi, elaman takip sistemleri, girdi çıktı, stok yönetimi, parasal hareketler bilişim teknolojileri kullanarak faydalanmalıdır. İşletme açısından teknolojik altyapıya sahip olmanın belirli bir maliyeti bulunmaktadır. Sözkonusu dışsal maliyetlere katlanma gücü olmayan aile işletmeleri altyapı sorunlarından yüksek düzeyde etkilenecek ve rekabet gücü olmayacaktır. Bilgi teknolojilerinde sürekli meydana gelen değişimler ile farklı iş imkanlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu avantajlardan yararlanan ticari işletmeler mal, hizmet ve ürünlerin satış ve pazarlamasında aynı piyasadaki diğer firmalara göre rekabet açısından önemli kazançlar

sağlamışlardır. Bununla birlikte artık birçok iş, bilgisayarlaşma ile daha kolay, rahat, uzaktan yapılabilir hale gelmiştir.

## 2.4. Aile Şirket'lerinin Hukuki Sorunları

Aile şirketlerinin hukuki anlamda mülkiyet, şirket hisselerinin devredilmesi, halka arz, aile üyelerine hisse verilmesi, miras hakkı, ortaklığın feshi, ortaklık kurullarına katılım, boşanma ve diğer hukuki sorunlarla karşılaşmaktadır. Araştırmada daha çok karşılaşılan temel hukuki sorunlar dikkate alınarak irdelenmiştir. Bu sorunlar;

**Hisse devri veya yeni ortak alınması:** Aile şirketlerinde karşımıza çıkan en temel sorun ortaklığın gelecek kuşaklara devri veya ortaklığın tasfiye aşamasında ortaya çıkmaktadır. Aile fertlerinden bazıları ortaklığın devir ve tasfiyesini isterken bazı aile fertleri bu isteğe katılmamakta ve olumlu bulmamaktadır (Fındıkcı, 2011).

**Ortaklığın Devri:** Türkiye'deki Anonim Şirketlerin Limited Şirketlerin büyük kısmı, "aile işletmesi" diğer ifade ile "aile şirketi" şeklinde kurulmaktadır. Yeni kanun değişikliği ile birlikte her iki şirket ürü artık tek kişi ile kurulabilmektedir. Uygulamaya baktığımızda aile işletmesi niteliğindeki limited şirketlerin genellikle iki ortaklı olarak kurulduğunu görmekte. %99'luk bir büyük hisse şirketi yöneten söz sahibi aile ferdine, %1'lik oran ise eş, çocuk, kardeş ya da anne-babaya ait olacak şekilde kurulmaktadır.

Aile işletmesi niteliğindeki anonim şirketlerde de ortaklığa ilişkin temsil ve ilzam yetkisini kullanacak kişi ve kurullarda yer alan üyeler genellikle birinci dereceden aile bireylerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla birinci dereceden aile ferdinin yabancı evliliği, boşanması, başka konulu ticari faaliyete geçmeyi tercih etmesi durumunda ortaklık hissesinin devri ciddi hukuki sorunlara konu olmaktadır.

**Mirasa ilişkin hukuki sorunlar:** Miras Hukuku, miras bırakan kimsenin (mürisin), ölümü ile sona ermeyen, intikal edilebilir hak ve borçları ile hukuki ilişkilerinin akıbetini düzenleyen kuralların tümüdür. Miras Hukukunun ana amacı özel mülkiyet ve bunun devamlılığıdır. Anayasanın amir hükmü gereği "*Herkes, mülkiyet ve miras haklarına sahiptir*" (A.Y m.35) şeklinde hükümlerle özel mülkiyet ve miras hakkı, Anayasal teminat altına alınmıştır (Akkaya, 2012b). Aile şirketlerinde kuşaklar arasında yaşanan değişim ve hareketlilik, işletme içi konuları mal rejimleri ve miras hukuku açısından da değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Aile işletmesi açısından sorun yabancı damat veya gelinlerin aile işletmesine katılmasıdır.

Aile şirketinde ataerkil baba sağlığında ortaklığa ait miras hissesini adilane olacak şekilde dağılımını yapmamış olabilir. Muris, ortaklığa ait mal varlığını hayatta iken saklı paya dikkat etmeksizin tek mirasçısına bırakmış olabilir. Bu miras sözleşmesi ile yapabileceği gibi muvazaalı satış veya intikal işlemi şeklinde de yapmış olabilir. Özellikle aile şirketine sahip ortaklıkların kız çocuklarının aileden uzak yabancı kişilerle evlenmesi ve buna bağlı olarak özellikle yabancı damatların aile işletmesinden biri olarak görülmemesi, aile içi mirasın ve ortaklığa ait mal varlığının daha çok erkek çocuklar arasında sahiplenilmesine ve bunun sonucu olarak da adilane bir miras paylaşım hukuku işletilememektedir. Bu süreçte yabancı gelinler ve damatlar konuyu yargıya taşıyarak aile şirketi mal varlığı üzerinde rehin, ipotek ve birtakım tedbir koydurmak suretiyle işletmeyi zora sokmaktadır. Dava peşinde koşan işletme ticari faaliyetlerle iştigal edememektedir (Başer, 2010). Dolayısıyla evliliğin ölüm ile sonuçlanması durumunda aile işletmesinin ferdi olmayan gelin ve damatlar aile işletmelerinden çıkmak istemektedir. Bu durumda aile işletmesinden miras hakkının ortaklıktan ayrılan tarafa verilmesi zorunludur. Bu durumu aile anayasası sözleşmesi ile bertaraf edilebilecek bir konu değildir. Miras hakkı kanunen düzenlenmiş bir konu olup “aile anayasası sözleşmesi” ile düzenlenebilecek bir hususu değildir (Fındıkçı, 2011). Alternatif çözüm olarak ya ortaklara belirli ücret karşılığı hissenin devri veya üçüncü bir kişiye payın satışı sözkonusu olabilir.

**Ortaklığın halka arzına ilişkin sorunlar;** Aile işletmeleri genel tutum ve düşünce olarak halka açık şirket olmayı tercih etmemektedirler. Bu konuda hem soğuk hem de isteksizdirler. Kurumsal şirketler kadar büyük olsalar da idare yalnızca aileye aittir ve daha fazla dışarıdan ortak kabul etmezler ve yönetim kurulu da aile bireylerinden oluşur. Kurumsal şirketlerde ise çok fazla ortaklı bir yapıda olabilir, firma kendini halka arz edebilir, hisse senetleri borsada alınıp satılabilir, yönetim kurulu üyeleri farklı kişilerden oluşabilmektedir. Aile işletmeleri bu duruma sıcak bakmamaktadır (Berktan, 2014).

**Alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemlerine ilişkin sorunlar;** Aile işletmeleri klasik hukuki uyuşmazlık çözüm yöntemlerini kabul ederken hukuk sistemimize yeni yeni girmeye başlayan “hissedarlar sözleşmesi” ya da “tahkim sözleşmesi” gibi genel kabul görmüş alternatif uzlaşmazlık çözüm yöntemlerini kabul etmemektedir. Aslında alternatif çözüm yöntemleri hem kolay hem de kısa sürede sonuç alınabilen ve işletmecilik ilkeleriyle de uyumlu yöntemlerdendir.

**Boşanma nedeniyle ortaya çıkan sorunlar;** Eşlere ait aile şirketlerinde boşanma sözkonusu ise boşanmaya bağlı mal rejimlerinden herhangi birisinin uygulanacak olması ortaklığın tasfiye aşamasında karşılaşılabileceği en önemli hukuki sorunlardandır. Evlilik olmayacaksa işletmecilik faaliyeti de olmasın şeklinde bir cezalandırma yöntemi gelişmiştir. Aile şirketlerinin çoğunlukla mirasın dağılmasını önlemek için kurulduğu bir gerçektir. Aile şirketi hukuken aile geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilir. Bir şirket aile şirketi statüsündeyse tüm çalışanlar aile bireyi olmak zorunda değildir. Şirket yönetiminin büyük çoğunluğunun aile bireyleri olması yeterli görülür. Aile şirketleri bu nedenle kişisel mal kapsamına girer. Aile şirket hisseleri kişi tarafından doğuştan hak olarak kazanılır. O ailenin bireyi olmak aile şirketinde hisse sahibi olmayı sağlar. Boşanma davaları tamamlanmadan mal tasfiyesi yapılmaz. Bu davalar karışıktır ve zorludur.

## 2.5. Aile Anayasası Kavramı ve Hukuki Niteliği

Aile şirketleri gelecekte karşılaşılabilecekleri ve olası ortaya çıkabilecek sorunları (hukuki, beşeri ve sosyolojik, bürokratik-yönetimsel ve alt yapı sorunları) minimize etmek amacıyla “aile anayasası” adı altında bir uzlaşma belgesine yer vermişlerdir. Aile Anayasası; ailenin ve işletmenin vizyon ve misyonu ile ilgili belirli ilkeler ve amaçlar çerçevesinde üzerinde uzlaştıkları yazılı bir konsensüs ve ortak uzlaşma belgesidir (Fındıkçı,2011). Aile işletmesi anayasası, aile misyonu ve stratejik hedeflere ulaşmada ailenin kendi arasındaki ve kuruluşa dair sorunlarının tespiti, teşhisi ve çözüm önerileri üretmesini sağlayan yazılı bir metindir (Ak, 2010).

Aile anayasaları, aile işletmelerinin sürekliliğini, kurumsallaşmasını, devamlılığını ve rekabetini kısaca kalıcılığını sağlayan teknik hukuki araçlardan biridir. Aile anayasası en geniş ifadesi ile, aile ve ailenin işletmeyle ilişkisinin tanımlandığı yazılı ve yazısız temel kurallar ve değerler bütünüdür. Aile Anayasası konusunda aile bireylerince ortak bir uzlaşmaya varılmış olmasına rağmen, uygulamada yüzde yüz geçerliliği olmamakla birlikte en azından asgari müştereklerde te kabul edilmiş ve aile menfaatleri üzerine ortak bir görüşe sahip olunmuş olunması, aile şirketlerinin gelecekte karşılaşılabilecekleri ve olası ortaya çıkabilecek sorunları minimize etmesi açısından son derece önemlidir.

Aile anayasasının Türk hukukuna göre bağlayıcı hukuki norm niteliği bulunmamaktadır. Aile anayasası olarak adlandırılan sözleşme ve hukuki metinler, hukuk literatüründe klasik sözleşmeler arasında yer almamakla

birlikte Borçlar Hukuku'nun "atipik sözleşme"ler<sup>11</sup> sınıflandırmasında yer almaktadır. Aile anayasasına imza atan ve taraf olan aile üyeleri Borçlar Hukuku kapsamında "atipik sözleşme" adı altında bir sorumluluk altına girmekte, imza atmayanlar ise hukuki bir sorumluluğa taraf olmamaktadırlar. Dolayısı aile anayasasına imza ile taraf olanlar kendilerini bir atipik sözleşme ile bağlamış olmaktadır. Ancak sözkonusu bağlayıcılık aile anayasasının oluşturulmasından sonraki kuşaklar ve yeni kurulacak olan aile şirketleri açısından hukuki bir bağlayıcılığı söz konusu olmayacaktır.

Aile anayasası hukuken bir borç sözleşmesi olduğu için, "sözleşmelerin nisbiliği"<sup>12</sup> ilkesinden hareketle, sözleşmeye taraf olanlar için geçerli olacak ve taraflarına karşı ileri sürülebilecektir. Dolayısıyla mutlak değil nisbi bir durum arz etmektedir. Ortaklık sözleşmesinde olduğu gibi, aile anayasasında da ortaklık ayrı hukuki kişilik olarak sözkonusu aile anayasasının tarafı olmadığı için, sözleşmenin ihlali durumunda ihlal durumunda ortaklık açısından ifa, icra ve dava edilebilir bir husus bulunmamaktadır. Ortaklık açısından aile anayasasının hukuki bağlayıcılığından çok, tüm aile bireylerince genel kabul görmüş ve gelecek nesiller açısından dikte edilmesi beklenen bir mutabakat metni olması önemlidir. Bu özel durum sadece Türkiye'ye özgü bir husus değil değildir, tüm dünyada var olan ve süregelen ön kabuldür. Başarılı sürdürülebilir markalı şirketlere bakıldığında, hepsinin belirli bir zaman öncesinde aile anayasasını oluşturduklarını, başarı ile uygulamaya aldıklarını ve sürdürülebilir bir şekilde bunu uygulamaya devam ettiklerini görmek mümkündür.

Türkiye'deki bulunan aile Anayasasına sahip aile şirketlerinden bazıları; Hacıbekir Lokumları, Koç Holding, Kurukahveci Mehmet Efendi (1871), Sabancı Holding, Hacı Mehmet Bahattin Ulusoy, Vestel, Vefa Bozacısı (1876), Zorlu Holding, Albayrak, Kale, Güral Porselen, Güllüoğlu, Komili aile şirketlerinden bazılarıdır. Yurtdışında bulunan aile anayasasına sahip aile şirketlerinden bazıları; BMW, Audi, Volkswagen, Ford, Nike, Knorr, Decathlon, Haribo vb. gibi şirketleri saymak mümkündür. Ulusal ve uluslararası aile şirketlerinin hemen hepsinin aile anayasaları belirli zaman önceden oluşturulmuş ve profesyonel danışmanlıklar ile gerçekleştirilmiştir.

<sup>11</sup> Atipik sözleşme; Borçlar Kanunu'nun özel hükümlerinde ve özel kanunlarda düzenlenmemiş sözleşmelere isimsiz veya atipik sözleşmeler denilmektedir.

<sup>12</sup> Nispiilik ilkesi; borç ilişkisinden doğan talep ve dava haklarının sadece sözleşmenin diğer tarafına karşı ileri sürülebilmesini ifade etmektedir. Sözleşme kural olarak onu yapan tarafları bağlar, üçüncü kişileri etkilemez. Ancak kuvvetlendirilmiş nispi haklar ve üçüncü kişi yararına sözleşmeler bu ilkenin çok önemli istisnalarındandır.



Yine bu şirketlerde aile anayasası uygulamasına çok önem verilir ve hala uygulanmaya devam edilir.

## SONUÇ

Aile şirketleri gerek ulusal ve uluslararası ölçekte büyük bir öneme sahip olup, bu şirketlerin sürdürülebilir olması ekonomik anlamda önem taşımaktadır. Aile işletmelerinin ülke ekonomisi için önemi yanında kendilerine has özel yönetim biçimlerinden kaynaklanan yapısal sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlar; temelde hukuki sorunlar olmakla birlikte, beşeri-sosyolojik, bürokratik-yönetimsel, alt yapı vb. gibi yapısal sorunlar şeklinde kendisini göstermektedir. Söz konusu sorunların çözümüne ilişkin çözüm önerileri oluşturulmuştur. Bu çözüm önerileri;

- Aile işletmelerinde karşılaşılan sorunların temel nedenleri, genel olarak aile içi bağlar ve aile içi sosyolojik ilişki eksenlidir. Dolayısıyla çözüm önerisi olarak, aile işletmelerinin varlığının bir sonraki kuşak ile devamının nasıl gerçekleştirileceği konusunda var olan soru işaretleri ve bunlara cevap olacak önerilerde cevap bulunmaktadır. Konu ile ilgili literatür çalışmaları ve alan araştırmaları dikkatlice irdelendiğinde aile işletmelerinde ortaya çıkan yapısal sorunların çözüm önerisinde ailenin ve sahip olunan şirketin geleceği bakımından, aile işletmesi bireylerinin gerek kendi aralarında gerekse aile şirketi ve işgörenleri arasında var olan ilişkilerin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulması gerekmektedir. Sübjektif değil objektif kriterlere dayanmalıdır. Her aile ferdi bilmeli ki o kriteri taşımayan aile işletmesi içerisinde o konuma gelmeyecektir. Dolayısıyla objektif kriterler belirlenmelidir.
- Aile işletmeleri ve sorunlarının çözümü konusunda hukuki bir altyapıya ihtiyaç vardır. Aile anayasası ile getirilen çözüm önerisi yeterli değildir. Aile şirketlerinin kurumsallaşabilmesi için sadece şirketin işleyişine ilişkin kural ve prensipler yeterli olamamakta, ailenin iç ilişkilerin kurumsallaşması ve aile üyelerinin şirket ile olan ilişkilerinin de kurumsallaşması ve çerçevesinin çizilmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinde “aile anayasası” konusunda işletmecilik değerleri ile aile değerleri konusunda ortak bir uzlaşma sağlanmış olmalıdır. Elde edilen veri analizinde aile işletmelerinde aile anayasasının bulunması ile aile işletmelerinin gelecekte karşılaşma ihtimali oldukları alt yapı, beşeri kaynak, hukuk,

bürokrasi vb. gibi yapısal sorunlar arasında anlamlı bir bağımlılık olduğu görülmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri için “aile anayasası” vazgeçilmezdir. Bu uygulama aile işletmeleri için zorunlu hale getirilebilir.

- Aile işletmesi uygulaması ile örneğin Medeni Hukuktaki mirasa ilişkin hükümler, Türk Ticaret Kanunu hükümleri ve Borçlar Kanunu hükümleri çelişebilir. Bu durumda aile işletmesinin kuruluşunda TTK'ya göre ortaklık sözleşmesi yapılırken aile şirketi ibaresi ortaklık ana sözleşmesine konularak Türkiye Ticaret Sicil Gazetesinde ilan edilerek çelişkili durumu giderebilecek kanuni değişiklik yapılmalıdır. Aksi halde aile şirketi kuralları değil TTK kuralları geçerli olacaktır. Örneğin 2012 değişikliği ile yapılan Anonim Şirketlerde tek kişilik yönetim Kurulu uygulaması bu konunun benzeri örnekleridir. Benzeri olacak şekilde aile işletmesinin TTK ile ilgili işlemlerini kolaylaştırıcı düzenleme yapılmalıdır. Diğer ifade ile aile anayasası kavramı Türk Ticaret Kanununa dahil edilmelidir.
- Limitet ortaklıklarda bir ortağın birden çok sermaye payına sahip olabilmesi ilkesi (bir ortak=bir sermaye payı) esas iken bu ilke kaldırılmış dolayısıyla sermaye paylarının aile arasında özellikle çocuklara devri kolaylaşmıştır. Sermaye payının şirketler topluluğu içinde devrinde basitlik sağlanmış, şirkete yeni ortak alınması kolaylaştırılmıştır. TTK'da benzeri değişiklik yapılarak “aile şirketi” ibareli sermaye ve şahıs şirketlerine bazı işlemlerini kolaylaştırıcı olacak nitelikte yeni düzenlemeye gidilmelidir.
- Türk Ticaret Kanununda getirilmiş olan yönetimde özen ve sadakat borcu aile şirketi için işlevsel hale getirilmelidir. Yönetici ister aile üyesi, ister profesyonel olsun, Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) yönetime ve sorumluluğa ilişkin olarak getirdiği yeni kuralları hakkıyla özümsemelidir.

Sonuç olarak aile işletmelerinde aile anayasasının bulunması ile aile işletmelerinin alt yapı, beşeri, hukuki ve bürokratik sorunları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu konuda Türk Ticaret Kanunu'na şirket kuruluşlarında “aile şirketi” kavramı eklemek suretiyle özel bir statü getirilmesi gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Ak, G. B., (2010). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Akıncı, G. S., (2011). Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkaya, M. A., (2012a), Ticaret Hukuku, Yediiklim Yayıncılık, Ankara. ISBN:978-605-344-079-7.
- Akkaya, M. A., (2012b), Medeni Hukuk, Yediiklim Yayıncılık, Ankara. ISBN:978-605-344-079-8.
- Akkaya, M. A., DüNDAR, E., Karaman, D., Gökalp, Ö., Kılıç, Ü., Koç, D., (2019). Ticaret Hukuku, Lisans Yayıncılık, İstanbul. ISBN:978-605-344-079-6.
- Ateş, Ö., (2005), Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No.56, Ankara.
- Aydın, A., N. (2010). Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Bahçıvan, E., (2016). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Sağlanamıyor. <http://www.dunya.com/ekonomi/aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-saglanamiyor-haberi-335334>, adresinden elde edilmiştir. Erişim Tarihi: 12.12.2020.
- Başer, G. G. (2010). Aile İşletmelerinin Süreklilik Sorunsalı: Batı Akdenizli Aile İşletmeleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Akdeniz Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Berktaş, H., (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma. [:http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma](http://www.bloomberght.com/haberler/haber/1534645-aile-sirketlerinde-surdurulebilirlik-ve-kurumsallasma). adresinden elde edilmiştir. Erişim Tarihi: 08.12.2020.
- Dökümbilek, F. (2010). Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Dündar, Ş., (2010). Aile İşlemelerinde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Profesyonelleşmenin İşletme Kuşaklar Arası Farklılıklar, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erdoğan, N., (2007). Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, 2. Baskı, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ.,(2011). “Aile Şirketi Anayasası Nasıl Yapılmalıdır”, <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-4-Aile-Sirketi-Anayasasi-Nasil-Yapilmalidir-veKim-Hazirlamalidir.html>. adresinden elde edilmiştir. Erişim Tarihi: 18.10.2020.
- Genç, N., ve Karcıoğlu F. (2004). Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No:40, İstanbul, 20-41.
- Güleş, H. K., ve Arıcıoğlu M. A. ve Erdirençelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi, Ankara, ISBN:978-605-344-079-6.
- Günel, R., (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.  
<http://www.iso.org.tr/haberler/meclis-konusmasi/iso-meclisinde-konusan-bahcivan-aile-sirketlerindebasarinin-formulu-kurumsallaşma/http://www.kigem.com/aile-sirketlerinin-yonetimi.html> adresinden elde edilmiştir. Erişim tarihi: 10.12.2020.
- Karpuzoğlu, E., (2004), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Pazarcık, O., (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi, 1.Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, ISBN:978-605-344-079-8.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2012). Küresel Aile Şirketleri Araştırması 20 Kasım 2016 tarihinde URL:[www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketleri-arastirmasi.jhtml](http://www.pwc.com.tr/tr/press-releases/2012/pages/aile-sirketleri-arastirmasi.jhtml) adresinden elde edilmiştir. Erişim Tarihi: 12.11.2020.
- Taşkın, G., (2014)., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi-Bir Alan Araştırması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Tuncel, H. T., (2011)., Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma. Konya Ticaret Odası Yayınları, Konya.

Yongalık, A., ve Ansay T., (2018), Bankacılar için Şirketler Hukuku Bilgisi, Bankacılık Enstitüsü Yayınevi, Ankara. ISBN: 9789755372624

### **Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Ali AKKAYA**

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Fethiye İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Ticaret Hukuku Anabilim Dalı Öğretim Üyesi olarak; lisans, yüksek lisans ve doktora düzeylerinde Temel Hukuk, Ticaret Hukuku, Taşıma Hukuku, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Vergi Hukuku, Aile Hukuku, Tahkim Hukuku ve Dış Ticaret Mevzuatı dersleri yürütmektedir. Ulusal ve uluslararası birçok bilimsel dergide ve kitapta ticaret hukuku, girişimcilik, çalışma ilişkileri, uluslararası ticari uyumsuzluklar ve tahkim hukuku uygulamaları alanlarında makale, kitap, kitap bölümü, ulusal ve uluslararası bildiriler şeklinde yayınları bulunmaktadır. Ticari davalara ilişkin bilirkişi, uzlaştırmacı, uzman mütalaası vermekte, bilimsel, akademik dergi ve kongrelerde editörlük, hakemlik, bilim kurulu üyeliği görevlerini sürdürmektedir.



## 12. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM

Prof. Dr. İsmail BAKAN  
KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
ibakan63@hotmail.com.  
ORCID: 0000-0001-8644-8778

Y. Sonay YILMAZ  
KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
syilmaz2789@gmail.com.  
ORCID : 0000-0003-1659-7799

#### GİRİŞ

Aile işletmeleri; mülkiyet ve yönetimin tamamının veya çoğunluğunun belirli bir aileye ait olduğu, yönetimde aile fertlerinin bulunduğu, işletme yönetiminin kuşaktan kuşağa aktarıldığı ve aileye has işletme kültürünün olduğu kurumlar olarak tanımlanabilir (Bolat vd., 2016: 108). Aile işletmelerinde, stratejik karar organları ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmı aile bireyleri tarafından oluşturulur (Genç ve Karcıoğlu, 2004: 24). Bir işletmenin sahipliğinin, yönetiminin, alınan kararların ve işletme yapısının önemli bir kısmının aile bireylerinin kontrolünde olduğu yönetim yapıları aile işletmelerinin temel özelliğidir. Bu işletmelerin üst yönetim organları çoğunlukla belirli bir aile üyesi veya akrabalar tarafından oluşturulur. Bu tür yönetim tarzına özellikle aile işletmelerinin ilk ekonomik gelişme gösterdiği aşamalarda daha sık rastlanılmaktadır (Koçel, 2015: 82).

Belirli bir kişi veya grup için menfaat sağlamak olarak tanımlanan ve yaşamın birçok kesiminde olduğu gibi organizasyonlarda da çok sık karşılaşılan kayırmacılık, iş hayatının önemli bir sorunu ve olumsuz anlam taşıyan bir kavramdır. Kayırmacılığın bir türü olarak görülen nepotizm, bazı zaman kayırmacılığın yerine kullanılsa da kayırmacı davranışların daha dar

bir anlamdaki kullanım şeklidir. Kayırmacılık, herhangi bir kişi veya topluluğa yapılan imtiyazlar için kullanılan bir kavram iken, nepotizm yalnızca akrabalara yönelik olarak yapılan ayrıcalıkları ifade etmektedir. Nepotizmde; istihdam, ödüllendirme ve terfi gibi konularda akrabalar sürekli ön planda bulundurularak ayrıcalıklı bir uygulamaya tabi tutulurlar (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170).

Aile üyeleri kendi lehlerine birtakım beklentiler içerisine girdiğinden, aile işletmelerinde nepotizm üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu bölümde aile işletmelerinde nepotizm, nepotizm uygulamalarının aile işletmeleri üzerindeki etkileri açıklanmaya çalışılarak, konuya ilişkin kavramalara yer verilmektedir.

## 1. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI

Günümüz dünyasında birçok birey için aile ve iş en önemli unsurlardır. Bu iki önemli unsuru bir arada içeren aile işletmeleri bu yönü ile diğer işletmelerden önemli bir farklılığa sahiptir. Aile işletmelerinin ihtiva etmiş olduğu duygusal boyut, diğer işletmelerden çok farklı olmasında ki önemli bir unsurdur (Özkaya ve Şengül, 2006: 123). İş hayatında yer alan kişiler için en önemli iki unsur işi ve ailesidir. Bu iki faktör bu işletmelerde iç içe girerek kurumsal bir yapının ortaya çıkmasını sağlar (Alayoğlu, 2003: 3). Aile işletmelerinin, aile ve işe ilaveten mülk unsurunu da içerdiği kabul edilir (Çevik Taşdemir vd., 2017: 60). Bütün bu yönleri ile aile işletmeleri ekonomik ve sosyal hayatta önemli bir role sahiptir (Erdem vd., 2013: 173). Bulduğu sektörde bir ürün ya da hizmet üretmek amacı ile bir araya gelen akrabaların oluşturduğu kar amaçlı olan aile işletmeleri, ekonomik kalkınmaya ve büyümeye önemli katkı sağlar. Aile üyesi bireylerin kuruma olan sadakati ve güçlü aile bağları bu işletmelere önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Ailenin bir veya daha fazla üyesinin işletmenin yönetiminde etkin olduğu bu işletmelerde iç kontrol yönünden gerekli olan kurallar ve düzenlemeler uygulamada yer alır (Keleş vd., 2011: 10). Bütün bu açıklamalar doğrultusunda aile işletmeleri en geniş tanımla; ailenin ekonomik geçimini temin etmek ve ortak olan mirasın dağılmasını önlemek amacıyla aileden en az iki kişinin işletmenin finansal durumunu kontrol etme gücünü elinde tuttuğu, işletmenin yönetim organlarında aile bireylerinin etkin bir şekilde yer aldığı ve işletmede en az iki aile kuşağının bir arada bulunduğu mal veya hizmet üretimi yapmak için bir araya gelen sosyal organizasyonlardır (Büte 2010: 6). Genel olarak ailenin bir evladı şeklinde görülen aile işletmeleri, aile ve işletme kavramlarının zaman zaman birbirini



desteklediği, zaman zamanda birbirine engel olduğu ticari yapılarıdır (Kaygısız vd., 2018: 2998).

Aile işletmelerinin kendine has genel özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Asankutlu ve Avcı, 2010: 96; Özkaya ve Şengül, 2006: 110; Erdem vd., 2013: 175; Çevik Taşdemir vd., 2017: 60):

- Aile işletmenin yönetiminden aile reisi veya aileden birisi sorumludur.
- İşletmenin yönetim sürecine aile bireyleri fiilen katılırlar.
- Aile işletmeleri, aileden bir girişimcinin başlattığı ve daha sonra ailenin diğer bireylerinin yer aldığı kurumsal bir yapıdır.
- Aile işletmeleri, ailenin sahip olduğu kültür ve geleneği içeren sosyal bir oluşumdur.
- Aile işletmeleri, girişimci aile liderine kan bağı ile bağlı bireylerden oluşan bir birlikteliktir.
- Bu işletmelerde önemli bir kavram olan mülkiyet aileye aittir.
- Bu işletmelerde aile ve iş karşılıklı bir etkileşim halindedir.
- Ailenin kültürü, işletme kültürünü de etkilemektedir.
- Bu işletmeler “ekonomik sermaye yoğun” değil, “sosyal sermaye yoğun” kurumlardır.
- Basit örgüt yapısına sahip olan aile işletmelerinde kurucu olan kişi aynı zamanda tepe yöneticidir.
- Yönetim kurulları aile üyelerinden oluşur, son kararı kurucu ya da ailenin en büyüğü verir.
- Bu işletmelerde aile üyelerinin görev ve sorumluluk sınırları belirgin değildir,
- Aile bireylerinin yönetimde baskın olduğu bu kurumlarda nepotizm çok ön plandadır.
- Terfi ve atamalarda aile bağları ve aileye yakınlık önemli bir unsurdur.
- İşletmenin başarısızlığı, genellikle aile dışındaki bireylere atfedilir.

İşletmenin üretimine ve aileyle olan ilişkisinin uzunluğuna bağlı olarak, örgüt sahibi ailenin üyeleri için özel anlamlar üstlenir. İşletme tipik olarak ailenin bir parçası olarak kabul edilir ve akrabalar genellikle bu konuda güçlü hislere sahiptir. Akrabalar kuruma kuvvetli bir şekilde bağlıysa,

amaçlarını ve işletmeye katkıda bulunma isteklerini birleştirebilirler. İşletmenin bir aile üyesi için anlamı ve buna bağlılığı, akrabalar arasındaki iş ilişkileri üzerinde önemli etkiye sahiptir. Baba ve oğul, bu besleyici sembolün sahibi olmak için şiddetli rakipler haline gelebilir. Bir baba işletme üzerindeki kontrolünü korumak için savaşılabılır ve firmayı oğlunu sevdiğinden daha çok sevebilir (Tagiuri ve Davis, 1996: 206).

Aile işletmelerindeki aile üyeleri; akrabalar, sahipler ve yöneticiler olmak üzere eş zamanlı üç rolü üstlenebilirler. Aile bireyleri, ailenin birliği ve refahını düşünürken, firmanın yatırımlarını takip eder ve yönetici olarak bunların uygulanması ile ilgilenirler. Akrabalık ilişkileri firmaya bağlılığı, kararlarının arkasında durmayı, güven ve işbirliğini sağlayarak firmaya kişisel katkıda bulunmayı daha da kolaylaştırabilir. Aile işletmelerindeki aile üyeleri ortak bir kimlik duygusunu paylaşırlar. Aile üyeleri kan bağları ile birbirine bağlı olduğundan ortak öykü ve hatıralara sahiptir. Akrabalar birbirlerinin güçlü ve zayıf yönlerini bildiği için bunları yapıcı veya yıkıcı şekilde kullanabilirler. Akrabaların yıllar boyunca yaşamış olduğu ilişkiler, aile üyelerinin olumlu veya olumsuz hisler taşımasına yol açar. Olumlu hisler motivasyonu artırarak, akrabalar arasındaki güveni ve bağlılığı güçlendirir. Olumsuz duygular ise iş ve aile ilişkilerini bozarak işletmeye önemli zararlar verebilir. Aile işletmelerindeki farkındalık, aile arasındaki iletişimi geliştirerek iş hakkında kararların alınmasında ve akrabaların birbirini desteklemesinde yardımcı olur. Ancak aşırı farkındalık, olumsuz bir evreye dönüşebilir (Tagiuri ve Davis, 1996: 201). Aile işletmelerinde denetim fonksiyonları tek elden gerçekleştirilebilir. Yönetici konumundaki kişinin yönetim fonksiyonlarını tek başına üstlenmesi ve aynı zamanda kendi kendini denetleyen konumunda bulunması sorun olarak görülebilir. Aile işletmelerinin profesyonel yönetici istememesinin en büyük gerekçesi, aile üyelerinin işletmedeki hâkimiyetlerini kaybetmek istememeleri ve işletmede kendisinden daha uzman bir kişinin bulunmasından tedirgin olmalarıdır (Sorgun ve Türk, 2008: 66).

### 1.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmelerindeki başarılı sonuçlar, iş dünyasına yeni ailelerin katılımlarını teşvik etmekte ve bu şekildeki yapılanmaları yaygınlaştırmaktadır. Aile işletmelerinin kendine özgü özellikleri ve rekabet avantajı, firmaların üstün performans potansiyeline sahip olmalarını sağlamaktadır. Aile işletmeleri, aile odaklı işletmeleri teşvik eden ve bağlılığı arttıran eşsiz bir çalışma ortamına sahiptir. Aile işletmeleri iş görenlere; iyi bir çalışma ortamı, daha esnek iş uygulamaları, daha düşük işe

alım ve insan kaynakları maliyeti sağlamaktadır (Habbershon ve Williams, 1999: 4).

Aile işletmelerinde alınacak kararlar çok fazla bürokrasi gerektirmediğinden daha hızlı hareket edilir. Aile olmanın avantajı ile bireyler fikirlerini daha özgürce savunur. Aile bireyleri, birbirini daha iyi tanıdığı için ortak bir sinerji yaratırlar. Sahiplik duygusuna bağlı olarak tempolu bir çalışma ortamının oluşması daha kolaydır. Aile işletmelerinde kuvvetli bir kurum kültürü daha kolay oluşturulabilir (Dökümbilek, 2010: 16). Aile işletmeleri herhangi bir kriz durumunda tüm mal varlıkları ile krizin üstesinden gelmeye çalışır. Aile bireyleri çok küçük yaşlardan itibaren işletme hakkında bilgiye sahiptir. Aile işletmelerinde, sermaye aile bireyelerine ait olduğundan daha riskli kararlar daha kolay alınır. İşler daha benimsenerek yapılır. Yönetici aile bireyelerinden birisi olduğundan herhangi bir konuda görüş alınacak kişi sayısı daha az olabilir (Yücel ve Özkalan, 2012: 253). Ailenin gurur kaynağı olarak görülen aile işletmeleri; istikrarlı bir yapıya sahip, ele geçirilme riski düşük, aile bireyelerinin erken dönemlerde deneyim kazandığı ve elde edilen geliri zor dönemlerde tekrar yatırıma dönüştürme kabiliyeti olan yapılardır (ASO, 2005: 19).

## 1.2. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Aile işletmelerinde en yaygın problemlerin başında nepotizm ve kurumsallaşamama gelmektedir. İşletmede akrabaların kayrılması olan nepotizm çoğu aile işletmesinin ortak sorunudur. Aile bireyleri arasında yaşanan rekabet, iş paylaşımı konusundaki belirsizlikler, kuşaklar arasındaki geçişlerde yaşanan sorunlar ve aile içi modellerin işletme yönetimindeki etkileri aile işletmelerindeki dezavantajlardan bazılarıdır. Genellikle eğitim düzeyi düşük olan birinci kuşak ile sonradan gelen kuşaklar arasında sıkça kuşak çatışmaları yaşanabilmektedir. Aile işletmelerinde genellikle birinci kuşakta yer alan kişiler eski alışkanlıkları, örgüt kültürü ve çalışanlar arasında oluşturulan bağları devam ettirmek isterken, günün toplumsal özelliklerine göre işletme yapılarında değişim yanlısı olan sonraki kuşaklar arasında sorunlar görülebilmektedir. Aile bireyleri arasındaki dedikodular ve güç kavgaları işletmeleri zora sokacak düzeylere ulaşabilmektedir. Çalışanlar ile aile bireyleri arasında biz ve onlar şeklindeki düşünceler yaygın olarak yaşanabilmektedir. Aile ağacı sürekli genişlediğinden belirli bir süre sonra iletişim sorunları ortaya çıkabilmektedir (Yücel ve Özkalan, 2012: 254; Dökümbilek, 2010: 23). Aile işletmeleri; diğer işletmelere göre daha karmaşık ve dağınık bir yapıya sahip

olmakla birlikte aile içerisindeki sorunların iş ortamına taşındığı, yetenezsiz aile üyelerine toleransın tanındığı, ebeveynlerin etkin olduğu, rol çatışmalarının sık görüldüğü, tutuculuk ve aile bireyleri arasında rekabettin gözlemlendiği ve sonraki nesillere devir aşamasında bazen isteksizliklerin yaşandığı organizasyonlardır (ASO, 2005: 15). Aile işletmelerinde kuşaklar arasındaki geçişlerde mevcut işletme yöneticisinin benlik duygusunun ön plana çıkmasına bağlı olarak yönetimi bırakmak istememesi sonucu, sonraki kuşaklardan yönetime geçecek aday net olarak bilinmemektedir (Sorgun ve Türk, 2008: 66).

## 2. NEPOTİZM

Nepotizm kelimesinin kökeni Latince olup, Türkçesi “yeğen” ya da “kuzen” anlamına gelen “nephew” ya da “nepot” kelimesinden gelmektedir. Üst düzey bir pozisyondaki kişinin akrabalarına özel ayrıcalık ve kayırmacılık yapması anlamına gelen nepotizmin çağdaş İngilizce sözlükteki anlamı güç sahibi bir bireyin akrabalık bağı olan kişilere iyi işler vermesi ve yardım etmesi olarak tanımlanmaktadır. Yani herhangi bir kurumda akraba ayrımcılığının yapılmasıdır. İnsan faktörünün olduğu her yerde ve zamanda nepotizm uygulamaları ile karşılaşmak mümkündür. Örgütlerde yerleşmiş olan ve bireylerin davranışlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen nepotizm, çalışanların dikkate alması gereken bir olgudur. Bazı kişiler tarafından gizli gereksinimleri karşılamada bir seçenek olarak görülen nepotizme, özellikle az gelişmiş veya gelişmekte olan toplumlarda daha fazla tolerans tanınmaktadır. Yetişmiş insan gücünün kısıtlı ve iş imkânının az olduğu ülkelerde nepotizm için daha elverişli koşullar vardır. Nepotizmin yararlı veya zararlı bir olgu olarak görülmesi sosyo-kültürel farklılıklara göre değişim göstermektedir. Gelişmiş toplumlarda olumlu karşılanmayan nepotizm, çoğu gelişmemiş ülkede bir kusur değil tam tersine bir övgü kaynağı olarak kabul edilmekte hatta bunu yapabilen bireyler toplum tarafından takdir edilmektedir (İlhan ve Erdem, 2010: 136-158).

Kökeni Rönesans dönemine kadar giden nepotizm, günümüzde iş yaşamında uygulaması devam eden ve liyakati göz önünde tutmayan bir yozlaşma türü olarak görülmektedir. Genellikle az gelişmiş topluluklarda ve ülkelerde görülen bir davranış şekli olan nepotizm, ekonomik ve demokratik gelişmeleri engelleyen bir uygulama şeklidir. Kurumlarda yönetici konumundaki kişiler evrensel değerlere, liyakat ilkelerine ve yasalara uygun davranışlar ortaya koyarak işletmelerde nepotizm oluşumunu engelleyebilirler (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170). Monarşi veya hanedanlık yönetim biçimine de benzetilen nepotizmin her sistemde olduğu gibi yararlı

ve sakıncalı yönleri vardır. Birçok kültürde gözlenebilen nepotist eğilimlerin uygulamasında ülkeler arasında bile bazı farklılıklar görülebilmektedir. Türk nepotizmi ile Amerikan nepotizmi, Amerikan nepotizmi ile İtalyan nepotizmi arasında farklılıklar olabilir. Nepotizm, birisinin yüksek güç ve mevkide olmasına bağlı olarak akrabalarını tercih etmesi veya onlara daha iyi iş ve imkân tanımayı istemesi sonucu ortaya çıkan çıkar çatışması olarak da tanımlanabilir (Araslı vd., 2006: 296). Organizasyonlarda nepotizm diğer çalışanlar üzerinde de bazı etkilere yol açmaktadır. Karar verme süreçlerinin nepotizme bağlı olarak etkilenmesinden dolayı, alanında hak edenlerin değil de hak etmeyenlerin görevlere getirilmesi örgütün çalışma düzenini olumsuz yönde etkilemektedir (Karahana ve Yılmaz, 2014: 128). Akraba kayırmacılığı olarak ifade edilen nepotizm, resmi veya gayri resmi olarak iş organizasyonlarında var olan ve tartışma yaratan bir işe alım uygulamasıdır. Özellikle, akrabalık bağlantısına dayalı bir ayrıcalık ve kayırmacılık biçimi olarak görülen nepotizmde, bireysel liyakat yerine aile bağlantılarına dayanarak kariyer ilerlemeleri görülmektedir. Liyakat dışında bir işe alma faktörüne vurgu yapmasından dolayı haksız bir uygulama temeline sahip olduğuna inanılmaktadır (Padgett ve Morris, 2005: 34). Liyakat kavramının ön planda tutulduğu gelişmiş işletmelerde, karşılıklı ilişkiler ve aile davranışlarının üst sıralarda olduğu nepotik davranışlar da görülebilmektedir. Bunun temelinde işletmede birlikte çalışan kişilerde ortaya çıkan güven duygusunun itici gücü vardır (Uygur ve Çağatay, 2015: 144). Nepotizm aile işletmesi olan veya olmayan tüm işletmelerde görülebilir. Aile işletmesi olmayan işletmelerde her ne kadar nepotizm uygulamaları görülse de, ailenin karar sürecinde etkin bir şekilde yer aldığı aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarına ve bunun olumsuz sonuçlarına daha fazla rastlanmaktadır. Çünkü aile işletmesi olmayan kurumlarda, yanlış görülen davranışlara karşı koyan kişiler her zaman bulunabilir ve nepotizm uygulaması sonucunda ortaya çıkacak olumsuzluk riski nepotizmin serbestçe uygulanmasına engel oluşturabilir (Webb vd., 2010: 73). Her yönetim, sektör ve ülkede uzun bir tarihi geçmişe sahip olan nepotizm, gelecek yıllarda da konuşulacak bir kavramdır (Güneyan, 2019: 43). Genellikle akraba ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı toplumlarda daha fazla gözlenen nepotizmi benimseyen kişilerin, bunu çıkar amaçlı yapmadıkları ancak manevi bir kazanç sağladıkları kabul edilmektedir. Yani nepotizmi uygulayan kişilerin itibar görme veya takdir edilme gibi toplumsal ve psikolojik bir haz elde ettiği kabul edilir (Özsemerci, 2003: 20).

### 3. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZM

Aile işletmelerinde, işletmenin merkezinde yer alan aile ile iş arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki, aileyi ve işi birbirine kuvvetli bir şekilde bağlarken bu iki unsur arasında bazı çatışmaları da bünyesinde bulundurur. Aile işletmeleri mülkiyet ve yönetim anlamında kuşaklar arasında bazı değişiklikler yapmak yerine genellikle sürdürülebilirliği ön planda tutma eğilimindedir. Bu eğilimden dolayı aile işletmesi olmayan şirketlere göre daha uzun süre hayatta kalırlar. Aile işletmelerinde aile yönetimi baskın konumda olduğundan nepotizm ve gayri resmi karar alma davranışları çok sık görülür (Mandl, 2008: 2). Ekonomik alanda önemli bir potansiyele sahip olan aile işletmelerinde çok sık karşılaşılan ve birçok araştırmacı tarafından önemli bir sorun olarak görülen nepotizm, dikkate alınması ve üzerinde durulması gereken önemli bir olgudur (Büte ve Tekarslan, 2010: 1).

Aile işletmelerinin karşı karşıya kaldığı en önemli risklerden birisi olan nepotizm, aile üyelerinin liyakat olarak tanımlanan beceri, başarı ve eğitim düzeyleri gibi özellikleri göz önünde tutulmadan, yalnızca aile bağları esas alınarak bunların istihdam edilmesi, terfi yapılması veya ödüllendirilmesidir. Bu tür uygulamalara aile işletmelerinde çok sık rastlanmaktadır. Bu davranışlar aile bireyleri tarafından benimsenmiş olsa da diğer çalışanlar arasında rahatsızlığa yol açmakta, verimliliklerini ve performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir (Kaygısız vd., 2018: 2998). Aile işletmelerinin genellikle üst yönetimlerinde aile içerisinde bireyler bulunduğundan nepotizm uygulamalarına bu pozisyondaki atamalarda daha sık rastlanmaktadır. Bu pozisyonda görev yapan aile bireylerinin gerekli nitelik ve kabiliyete sahip olmaması işletmeler için önemli sorunları da beraberinde getirebilir (Bolat vd., 2016:105).

Gelişmiş toplumlarda aile ve iş yaşamının ayrılması düşüncesine önem verilmesine karşın istihdamda yer alan aile bireylerinin karar verme mekanizmalarında diğer çalışanlardan daha avantajlı konumda olmaları aile işletmelerinde sıkça görülen bir olaydır. Aile bireyleri; sosyal ve politik bağların oluşturulmasında, ticari ilişkilerin kurulmasında ve işe alım işlemlerinde kurumsal gerçekleri ön planda tutmak yerine kendi çıkar ve güç dengelerini korumayı öncelik haline getirebilirler. Aile işletmelerinde, güven duygusunun uzmanlıktan daha öncelikli olmasına bağlı olarak aile bireyleri genellikle işletmenin kilit rol oynayan pozisyonlarına getirilirler. Aile bireyleri tanıdık kişiler ile çalışmayı, uzman kişiler ile çalışmaya tercih edebilmektedir. Aile işletmelerinde aile ve işletme kavramaları iç içe olduğundan bunları ayrı ayrı düşünmek zor olmasına karşın, yine de bu iki

kavramın analizini iyi bir şekilde yapmak iş hayatında belirleyici olacaktır (Çevik Taşdemir vd., 2017: 61). Az gelişmiş ekonomilerde ve istikrarsız bir kurumsal yapının hâkim olduğu işletmelerde aile üyelerinin işe müdahil olmaları daha fazla görülmektedir. Aile üyelerinin istihdam edildiği işletmelerde çatışmaların olabileceği öngörülse de aile geçmişi, akrabalık geleneği ve iyi iletişim vasıtasıyla uyumlu bir yönetim sağlanabilmektedir (Charles, 2014: 56).

Modern toplum yapılarının en önemli özelliklerinden birisi de aile yaşamı ile iş hayatının ayrı olmasıdır. Aile işletmelerinde gelenek, aile, iş, bürokrasi ve girişimcilik birbiri ile iç içe geçmiş olduğundan bu kavramlar arasına belirgin çizgiler çizmek zordur. Aile işletmeleri, aile üyelerine belirli esneklik ve eylem özgürlüğünün sağlandığı, kendine has sahip olduğu töre, gelenek, sembol ve değerleri ile güçlenen durağan oluşumlardır. Bütün bunlardan dolayı modern kapitalist işletmeler ile aile işletmeleri arasında önemli farklılıklar vardır. Sermaye ve emek arasındaki ilişkinin dengeli bir şekilde yönetildiği kapitalist işletmelerde, aile ilişkileri üretim ilişkilerinden ayrılmış olup, sermaye ve emek arasındaki ilişki evrensel piyasa koşullarına göre düzenlenmiştir. Piyasa odaklı çalışan kapitalist işletmelerde aile işletmelerinin tersine nepotizmin gelişmesi için geçerli bir ortam yoktur. Aile işletmelerindeki aile bireylerinin isteklerini ve kararlarını sınırlayan kurumsal yapılar çok zayıftır. Çoğunlukla ailenin amaç, işletmenin araç olduğu bu işletmelerde, işletmenin stratejisi ailenin varlığı üzerine kurulmaktadır. Aile işletmelerinde sermayenin önemli bir kısmı bireysel özel kaynak olan eş, dost ve akrabalarından temin edildiğinden doğal olarak eş, dost ve akrabalara yönelik nepotist davranışlar ortaya çıkmaktadır (Özler vd., 2007: 440). Aile işletmelerinde nepotizm uygulamaları yönetim sorunlarına da yol açabilir. İşletme içerisinde aile bireylerine her alanda öncelik tanınması, diğer çalışanların motivasyonlarının düşmesine ve profesyonel yöneticilerin olumsuz yönde etkilemesine neden olabilmektedir (Sorgun ve Türk, 2008: 66).

Aile işletmelerinde alınan bireysel kararların bireyden fazla aileyi etkileme gücüne sahip olması, bireyin ağır bir yük hissetmesine neden olur. Birey, alacağı kararlarda ailesini ve çevresini düşünmek zorunda kalır ve alınacak kararlara aile üyelerinin katılımını sağlama yönünde davranış sergileyerek sorumluluğunu azaltmak isteyebilir. Ortaya çıkacak başarısızlıklarda tek başına suçlanma kaygısından kurtulmak isteyebilir. Aile içerisindeki güçlü bir dayanışma aile işletmelerinin en büyük rekabet avantajıdır. Bütün bu değerlendirmeler doğrultusunda aile işletmelerinde nepotizmin yaygın olarak ortaya çıkmasının en büyük nedenlerinden birisi

aile dışındaki kişilere karşı duyulan güven eksikliğidir. Aile bireylerinin, işletme ve aile içi sorunların dışarıya yansıtılması ve işletmenin kontrolünü kaybetme gibi kaygıları nedeniyle aile dışından gelen kişilerin yönetimdeki yeri ve konumu ne olursa olsun aile yapısı içerisine girmesi çok zordur. Aile bireyleri, diğer çalışanların bilgi ve becerilerinden azami faydalanmanın yollarını ararken, otoritelerini onlar ile paylaşmak istemezler. Aile işletmelerinde iş bölümü yapılırken geleneksel ölçütler olarak kabul edilen yaş ve cinsiyet olguları göz önünde tutulur. Aile işletmelerindeki nepotizm sonucunda çalışanlar hiçbir konuda yeterli olmadıkları, bir şey bilmedikleri ve yenilikleri öğrenmede yetersiz kaldıkları hissine kapılarak aile işletmelerinin sonunu getiren patrona bağlılık duygusu içerisine girebilirler. Aile kültürünün hâkim olduğu aile işletmeleri, büyüme ve olgunluk dönemlerinde önemli sorunlar ile karşılaşabilirler. Bu dönemde aile üyeleri ticari ilişkilerde ve personel alımında gücünü kaybetmek istemezler. Çünkü aile işletmeleri örgütsel gücünü akrabalarından aldığından, bu kişilerin işine son vermek veya değiştirmek işletmeyi yöneten aile bireyi için çok zor kabul edilebilir bir durumdur (Özler vd., 2007: 444).

Aile işletmelerinin tarihi geçmişi çok uzun yıllara dayanmaktadır ve geçmişi hanedanlar dönemine kadar uzanan aile işletmelerindeki nepotizme bağlı karışıklıklar tüm dünyada nesiller boyu devam etmektedir. Bazı araştırmacılar tarafından şirketlerin gelişmesi ve büyümesi ile nepotizmin azaldığı kabul edilse de günümüzde bu olgu ile çok sık karşılaşılmaktadır (Hayajenh vd., 1994: 60). Nepotistik uygulamalara bağlı yönetim modellerine inanmak ve aile çevresi dışından uzman ve profesyonel yöneticiler istihdam etmemek, gelişimsel yeteneklerin sınırlandırılmasına ve hatta azalmasına neden olabilir. Aile işletmeleri, kuruluş ve girişimcilik döngüsünün ilk aşamalarında sadece hayatta kalmak için mücadele ettiğinden, aile üyelerinin fedakârlık etmesi ve iş gücünü desteklemesi ile çok büyük faydalar sağlamaktadır. Ancak işletmenin büyüme aşamasına geçmesiyle ailenin yönetsel yeteneklerinin olmaması ve karar verme yetkisini devretmek istememesi büyümeyi yönetme sürecinde bir engel haline gelmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde aile üyelerinin sahip olduğu yetkinlik göz önünde tutulmaksızın bu kişilere tanınan ayrımcılık, aile işletmelerine yöneltilen olumsuz eleştirilerin temelini oluşturmaktadır (Popczyk, 2017: 51).

Nepotizm uygulamalarının oluşmasında; aile bireylerinin firmadaki nüfuzunu sürdürme isteği, kilit görevlerde yakınlarını bulundurmadaki güven duyguları ve müşterilerin isteklerini daha kısa sürede öğrenebilme olasılığının etkili olabileceği öngörülmektedir (Webb vd., 2010: 71). Aile



işletmelerinde aile üyelerinin istihdam edilmesi için uygun bir pozisyon bulunmadığı durumlarda, bireye özel pozisyonlar yaratılabilmektedir. Aile işletmelerinin negatif noktalarından birisi olan bu nepotist uygulama sonucunda şirketin zayıflaması söz konusu olabilmektedir (İlter 2001: 14).

Nepotizm uygulamalarının en fazla olarak görüldüğü alan akrabalık ilişkilerine dayalı olarak işe alım süreçlerinde yaşanmaktadır. Aile işletmelerinde veya diğer işletmelerde liyakat, yetenek veya işe uygunluk faktörlerinin göz ardı edildiği, sadece kan bağıının ön planda tutulduğu uygulamalara işe alım süreçlerinde çok yaygın olarak rastlanmaktadır. Akrabalık ilişkileri işe alım süreçlerinde avantaj olarak kullanılmakta ve nepotizm uygulamaları sıradan kabul edilmektedir. Geleneksel aile bağlarının önemli olduğu gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde işe alım süreçlerinde akrabalara öncelik verilmesi olağan bir uygulama olarak görülmektedir (Ponzo ve Scoppa, 2011: 78).

Üst düzey pozisyonlara terfi işlemlerinde de nepotizm uygulamaları yaygındır. Kurumsal yapısı oluşmamış aile işletmelerinde bireyin performansı, özellikleri ve kapasitesi gibi faktörler göz önünde tutularak karar verilmesi gereken terfi işlemlerinin adalete uygun ve tarafsız şekilde yürütüldüğünü söylemek zordur. Çünkü bu işletmelerde üst düzey görevlere yeterliliğine bakılmaksızın aile bireyleri sıkça atanmaktadır. Aile işletmelerinde görülen diğer bir nepotizm uygulaması da işlem kayırmacılığıdır. Yönetici konumundaki kişiler tarafından akrabası olan bireylere; daha fazla itibar gösterilmesi, hak ettikleri paydan daha fazlasının verilmesi, performans değerlendirmelerinin artı yönde olması ve yaptıkları hataların cezasız kalması gibi bazı ayrıcalıkların tanındığı görülmektedir (Baş, 2019: 34). Aile işletmeleri, kritik görevlere aile üyelerinden birisinin atanmasında, personel seçimi ve değerlendirmelerde ölçüt olarak öngörülen özellikleri inceleme gereksinimi duymazlar (ASO, 2006: 20).

Nepotizmi; bireyin kendi isteği ile olan nepotizm, zorlayıcı nepotizm ve fırsatçı nepotizm diye üç farklı kategoride de değerlendirmek mümkündür. Kendi isteği ile gelişen nepotizm; aile üyesinin kendisine yapılan teklifin istediği ve seçtiği kariyer yolunda olduğuna güçlü bir şekilde inanması durumunda ortaya çıkar. Zorlayıcı nepotizm; bireyin kendisinin belirlemediği ve istemediği bir iş teklifini aile bireylerinin zorlamasıyla kabul etmek durumunda kalmasıdır. Zorlayıcı nepotizm, aile üyelerinin kendi çocuklarının da aynı meslekte olması ve aile işletmesinin devamında görev almasını istemeleri sonucunda gelişir. Bu iki nepotizme ilave olarak üçüncü bir nepotizm türü ise bir bireyin aile baskısı olmadan veya

pozisyonunu özgürce seçmeden, bir aile üyesinden iş teklifini kabul ettiği fırsatçı nepotizmdir. Bu tür bir nepotizm, belirli bir kariyer yolunu seçmekle birlikte iyi bir iş bulmada kolaylık hissi nedeniyle sunulanları kabul etmeye dayanır (Sout, 2006: 6).

İşe alma sürecinde nepotizm uygulaması konusunda iki farklı görüş ortaya çıkmaktadır. Birincisi ve en fazla savunucusu olan görüş, nepotizmin kaçınılması ve istenilmemesi gereken bir uygulama olduğu yaklaşımıdır. Bu açıdan değerlendirilmesinin nedeni, işletmeler için olumsuz sonuçlara neden olması ve çoğu kişi tarafından bu uygulamanın benimsenmemesidir. İkincisi ise, nepotizm konusunda insanlar hemen ilk baştan olumsuz tutum göstermemelidir. Nepotizmin iyi veya kötü uygulanıp uygulanmadığına bakılarak bazı koşullarda olumlu bir sonuca varılabilir. Kötü nepotizm uygulaması, bireylerin işe alım aşamasında kalifiye olmadıkları halde tercih edilmeleriyle, iyi nepotizm aile üyelerinin kalifiye olmasından dolayı tercih edilmesidir. Bu bakışa göre insanlar kötü nepotizm için olumsuz düşünürken, iyi nepotizm için olumlu görüşe sahiptir. Yani, iyi nepotizm liyakat ilkeleri temelli uygulandığından işletmeler için teşvik edilmelidir. Bu görüşün benimsendiği işletmelerde, nepotizm uygulamasının insanlar tarafından olumsuz görülmediği ifade edilmektedir (Padgett, Padgett ve Morris, 2015: 284). Etik yönden değerlendirildiğinde, aile bağları nedeniyle bir işe akrabaları tercih etmek kabul edilemez bir olgudur. Ancak başka bir bakışa göre etik yönden değerlendirildiğinde, nepotizmin girişimciler tarafından uygulanmasında liyakatin dikkate alınıp alınmadığı önemlidir (Ignatowski vd., 2020: 5). Bu yaklaşımlar doğrultusunda, aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarının olumlu ve olumsuz yönlerini incelemek faydalı olacaktır.

### 3.1. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Olumlu Yönleri

Aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarının ağırlıklı olarak olumsuz etkileri ön planda olsa da bazı olumlu yönlerinin de olduğu ifade edilebilir. Şöyle ki, aile işletmeleri stratejik girişimcilik potansiyeli yönünden büyük avantajlara sahiptir. İşletmeye aile bireylerinin duymuş olduğu güçlü sadakat duygusu stratejik girişimcilik alanında güçlü bir motivasyon sağlar. Öngörülen amaç birliği ve tutarlılığın yanı sıra aile bağlarının oluşturduğu güven olgusu bireylerin hedeflere ulaşmasında gösterecekleri çabaları artırır (Webb vd., 2010: 73). Aile bireyleri arasındaki sağlam ve güçlü bağlar, uzun süren bir yaşam ve aile geçmişi, iletişim kanallarının sürekli açık olması, aile işletmelerinin güçlü kalmasını sağlayan özelliklerdir. Aile işletmelerindeki aile üyeleri, ailenin sosyal sermayesi olan duygusal güveni, kimliğini ve

itibarını içe ve dışa yönelik tüm ilişkilerinde kullanırlar. Aile bireyleri işletme ile ilgili maliyetleri azaltma imkânlarına sahiptir. Kendisinden önceki aile bireylerinin aktarmış olduğu çok değerli bilgiler güçlü bir rekabet üstünlüğü sağlar, ayrıca kişi bu bilgileri dışarıya sızdırmadan kendisinden sonraki aile bireyelerine aktararak rekabet üstünlüğünün gelecekte de sürdürülmesini mümkün kılar. Pazar ortamının zorlandığı dönemlerde sosyal hassasiyet ve sorumluluk duygusuna sahip aile bireyleri hayatta kalmak ve rekabet etmek için daha güçlü dururlar (Popczyk, 2017: 51).

Nepotizm uygulamaları, özellikle küçük işletmelerde çalışanlar arasında kan bağıının olmasından dolayı kişilerin işletmeye fedakârca katkı sağlamasında ve işe alma maliyetinin düşmesinde etkili olabilir. Aile işletmelerinde istihdam edilen aile bireyelerinin başka bir işletmede çalışma isteği genellikle düşük düzeydedir. Bireyin kendisini bu şekilde aile işletmesine bağlı hissetmesi işletmenin işgücü devir hızı seyrini azaltacağından personel maliyetinin düşmesinde etkili olacaktır. Çoğu işletmenin tepe noktalarındaki kişilerin daha büyük ve gelişmiş işletmelere daha iyi imkânlar ile geçmesi işletme açısından sorun oluştururken, aile işletmelerinde üst yönetimde aile bireyleri olduğundan böyle bir durumun yaşanma olasılığı çok düşüktür. Aile içerisindeki samimiyet, ortak değerler ve iletişimin iyi olması aile işletmelerini avantajlı yönleridir. Aile üyesi işletme çalışanları aynı zamanda hissedar olduklarından ve işletme kuşaktan kuşağa aktarıldığından bir devamlılık vardır (Bayer, 2018: 54).

Aile bireyleri çalıştıkları işletme ile ilgili birçok bilgiye sahip oldukları için çok fazla yabancılik çekmeyeceklerinden oryantasyon eğitimlerine yönelik maliyetler daha düşük düzeylerde kalır. Aile işletmelerindeki nepotist uygulamalar sayesinde genellikle aileden görevlendirilecek kişiler önceden belli olduğundan kurum için personel arama durumuna düşmezler. Ayrıca yetenekli aile bireyelerinin kendi aile işletmelerini tercih etmeleri ve işletmeye kolaylıkla adapte olmaları bu tür işletmelere avantaj sağlamaktadır (Ponzo ve Scoppa, 2010: 89). Küçük yapıli aile işletmelerinde nepotizm uygulamaları, kendisini işletmenin çıkarlarına adanmış bir topluluğu bir araya getirdiğinden, hem akraba olan hem de akraba olmayan tüm çalışanlar için moral ve iş tatminini artıran olumlu bir ortamı oluşturabilmektedir (Hayajenh vd., 1994: 61). Ayrıca aile işletmelerine nepotizmin sağladığı bazı faydalar; işletmeye olan sadakat, hızlı adaptasyon ve güvenin artması olarak sıralanabilir (Ignatowski vd., 2020: 5). Aile işletmelerindeki ortak kültüre bağlı olarak bir aile liderinin, aile üyelerinin güvenini ve bağlılığını kazanmasının daha kolay olacağı düşünüldüğünden, aile işletmeleri için nepotizmin faydalı olacağı ve bir işletmenin aile işletmesi olarak kalabilmesi

için nepotizm uygulamasının olması gerektiği ileri sürülmektedir (Padgett vd., 2015: 284).

### 3.2. Aile İşletmelerinde Nepotizmin Olumsuz Yönleri

Nepotizm; işletmelerin demokrasi, kurumsallaşma ve aileden bağımsız olarak kendine özgü kimlik kazanmalarına engel olan ve paydaşlar arasında güvensizlik ortamı oluşturan bir yapıdır. İşletmelerde aile bireyleri arasında çatışmalara, liyakat sahibi bireylerin uzaklaşmasına, örgüte olan bağlılığın azalmasına ve bütün bunların sonunda insan sermayesinin tükenmesine yol açabilir (Özler vd., 2007: 438). Aile işletmelerinde yönetici konumundaki kişilerin aile bağları nedeniyle bu pozisyonda oldukları düşüncesi, diğer çalışanların kuruma olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Padgett ve Morris, 2005: 41). Aile işletmelerinde nepotizm uygulamaları arttıkça diğer çalışanların iş stresleri artmakta, işverene olan güven ve adalet duyguları ile iş tatminleri azalmaktadır. Bu durum işletmede çalışan diğer kişilerin bireysel performanslarını düşürmekte ve işten ayrılma duygularının yükselmesine yol açmaktadır. Bütün bu bulgular göz önünde tutulduğunda nepotizmin aile işletmelerine vermiş olduğu zararın sağlamış olduğu yarardan çok daha fazla olduğu söylenebilir (Büte ve Tekarslan, 2010: 17).

Bireylerin iş tatmini, özellikle terfi ve işlem nepotizminden olumsuz yönde etkilenmektedir. Profesyonel yönetim uygulamalarının tam olarak oluşturulamadığı ve yetki devirlerinin yeterince gerçekleştirilemediği aile işletmelerinde, çalışanların memnuniyetinin azalması ve tükenmişlik duygusunun yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Uygur ve Çağatay, 2015: 139). Aile işletmelerinde, işletmenin öncelikleri genellikle aile çıkarlarından sonra gelir. Bu yüzden aile üyelerinin işletme yönetiminde olduğu bu işletmelerde, aile üyelerinin ve akrabaların yetenek veya işletmeye sağlayacağı katkılar dikkate alınmayarak onların zayıf tarafları göz ardı edilir. Çoğu aile işletmesi kilit noktalarda aileden birisinin bulunmasına öncelik verir. Yetenek ve beceri kabiliyetinin olmadığı bu kişiler ile çalışmak zorunda kalan diğer bireyler bu durumdan rahatsız olurlar. Genellikle adil çalışma ortamının olmadığı düşüncesinin yaygın olarak ortaya çıktığı bu işletmelerde, güven eksikliği ve eşitsizliğe bağlı olarak işletmeden ayrılmalar sıkça görülebilmektedir (ASO, 2005: 14).

Aile işletmelerinde nepotizm uygulaması sonucu verilen ödüllerin haksız yere verildiği düşünceleri örgüt içerisinde gereksiz aile çatışmalarının ortaya çıkmasına neden olabilir (Hayajenh, vd., 1994: 61). Nepotizm uygulamaları aile üyesi olmayan kişilerin işe bağlılığını, iş memnuniyetini

ve iş verimliliğini azaltarak birçok olumsuz durumların gelişmesine yol açar. Günümüz dünyasında çalışanların kalitesi, işe olan bağlılıkları, istihdam ve terfi işlemleri değerli sosyal sermayelerdir. Kişilerin yetenek, liyakat ve yetkinliklerine saygı gösterilmeden atılan adımlar verimlilik, bağlılık ve iş gücüne katılımları azaltabilir. Verimlilikte ortaya çıkan azalma üretilen ürün veya hizmetin kalitesinde düşmeye neden olacağından ve işletmenin karlılığını azaltacağından, uzun vadede işletmenin yok olmasına yol açabilir. Bunlara ilaveten işletme içerisinde çatışmalar ortaya çıkabilir ve sosyal sermaye azalabilir. Nepotizm uygulamaları sonucunda aile bireyleri dışındaki çalışan kişiler arasında daha fazla emek vermenin mantıksız bir davranış olduğu duygusu gelişmeye başlayabilir. Aile işletmelerinde nepotizm, diğer çalışanların bağlılığını azalttığından ve şirketin verimliliğini düşürdüğünden, bu sorunun çözülmesi işletmenin ömrünün uzamasını ve pazar payının artmasını sağlayabilir (Çevik Taşdemir vd., 2017: 59).

Nepotizm sonucunda çoğunlukla aile bireyleri diğerlerine tercih edildiğinden ciddi adaletsizlikler görülmekte ve diğer çalışanlar ile çatışmalar yaşanmaktadır. Normal prosedür sonucu istihdam edilenler ile tercih edilenler arasında çıkar çatışmalarının da olduğu böyle işletmelerin sosyal imajı olumsuz yönde etkilenmekte ve işletmeyi yönetmek gittikçe zorlaşmaktadır (Ignatowski vd., 2020: 5). Aile işletmelerinde nepotizm olarak tanımlanan akrabalara kayırma, tutum ve davranışların şekillenmesi, gerçek başarının önemsenmemesi, bireylerin yaptıkları işte ortaya koydukları performans ve işletmenin gelişmesine yönelik çabalarının takdir edilmemesi aile bireyleri dışında çalışanlarda adil olmayan bir işletmede çalıştığı düşüncesini geliştirmeye başlar. İşletmenin diğer bireylerinde oluşan bu güven azalması, performans ve iş doyumu negatif şekilde etkilenmesine neden olur (Akıncı ve Sohodol, 2004: 330). Aile işletmelerinde aile dışındaki kişilerin yeteneklerini dikkate almadan aile bireylerini gözü kapalı olarak işe alan firma liderleri, deneyimsizlik ve yetersizlikleri nedeniyle başarısızlıklara uğrayabilirler. Aile üyesi olmayan kişilerin haksızlık olarak gördükleri bu kayırmacılığın olumsuz sonuçları liderlik ve yönetim sorununun daha ilerisine geçebilir (Webb vd., 2010: 71).

Aile bireylerinin yeteneklerinin dikkate alınmaması ve sadece yöneticiler ile kan bağı olmasından dolayı bu kişilere ayrıcalıklı davranılması, üstün performans gösteren bireylerin kariyer ilerlemelerini engeller ve üst pozisyonlara yükselmelerindeki rekabeti ortadan kaldırır. Böyle bir uygulama diğer çalışanları işlerinden uzaklaştırır, iş ile olan bağlantılarını zayıflatır ve işletmenin iklimini ve moralini bozarak önemli sorunlar oluşturur (Kawo ve Torun, 2020: 62).

Nepotizm, iş yerinde çalışan bireyler arasında yönetime yakın ve yönetime uzak şeklinde kutuplaşan bir personel profili ortaya çıkaracak, oluşan bu kutuplaşma çalışanlar arasında güven duygusunun kaybına neden olacaktır. Böyle bir çalışma ortamında bilgi paylaşımı ortadan kalkacağından, işgücü performansı kötü yönde etkilenecektir (Ören 2007: 86). Kişiler arasında bir çıkar çatışması olarak da görülen nepotizmin bireyler tarafından yoğun olarak hissedildiği işletmelerde insan kaynakları birimleri bağımsız olarak çalışamazlar. İnsan kaynaklarının bağımsız olarak çalışmadığı böyle işletmelerde, yönetim gücünün kişilerin bireysel üstünlük ve yeteneklerine göre oluştuğundan söz etmek mümkün değildir. Aile bireyi dışındaki bir kişinin aile üyesi ile rekabete girerek onu aşabilmesi de çok zordur (Araslı vd., 2006: 297). Aile işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak yaşanan adaletsizlik algısı sonucu aile üyeleri arasında çatışma, kavgaya ve rekabet yaşanabilmektedir. Ayrıca aile bireyleri arasında büyük veya küçük evlatlara farklı davranıldığı konusunda da problemler çıkabilmektedir (Aykan, 2008: 139).

### **3.3. Aile İşletmelerinde Nepotizm İçin Alınacak Önlemler**

Aile işletmelerinde alınacak bazı önlemler ile nepotizm sonucu oluşan olumsuzlukların etkisi azaltılabilir veya tamamen yok edilebilir. Bu kapsamda aile işletmesi sahipleri, nepotizmin sakıncalı yönleri konusunda bilinçlenmeli, açık, şeffaf bir yönetim sergilemeli ve olabildiğince nepotizm uygulamalarından kaçınmalıdır. Kurumun bu konuda kendisini yetersiz görmesi halinde profesyonel danışmanlık kurumlarından yararlanabilirler. Aile işletmelerinde yönetici konumunda bulunan kişiler, profesyonel düşünerek özel hayatla iş yaşamını birbirinden ayırabilmeli, duyguların değil mantığın ön planda olduğu objektif bir yönetim becerisi göstermelidir (Büte ve Tekarslan, 2010: 17). Bu hedefler doğrultusunda akademisyenler ve girişimciler aile işletmelerindeki nepotizm uygulamalarını azaltmak için gerekli araştırma ve çalışmaları yapmalıdır (Çevik Taşdemir vd., 2017: 62). Aile işletmesi yöneticileri, işletmeye adalet algısını yerleştirecek bir terfi sistemini uygulamaya koymalı, aile içi ve aile dışındaki çalışanlara karşı eşit davranış sergilemeli, aile dışındaki kişilerin tatminsizlik duygularını en aza indirmelidir. İşletme çalışanlarının ücretlendirme sistemi objektif kurallara göre oluşturulmalıdır (Asankutlu ve Avcı, 2010: 105).

Aile işletmeleri, yönetimde çıkan sorunları gidermek ve tekrar yaşamamak için bazı kuralları yazılı hale getirmeli, işletme üyeleri

tarafından bu kurallar aile konseyinde tartışılarak ortak bir karar ile kabul edilmelidir. Bu kurallarda, işletmede uygulamaya konulacak her türlü işlem ve faaliyet tartışmaya izin vermeyecek şekilde açık bir şekilde belirtilmeli, tüm aile üyelerinin bunlara uymaları sağlanmalıdır (Sorgun ve Türk, 2008: 66). Aile üyeleri, şirketin değer yaratma yeteneğini etkileyen ve çevre koşullarının etkisinde olan üst düzey yönetici seçimlerini iyi yapmalı, insan kaynakları yönetimini buna göre düzenlemelidir. Şirkette böyle uygulamaların yapılması, firma performansı ve çalışan motivasyonuna katkı sağlamada kritik role sahiptir.

Aile işletmesini dar aile çıkarlarının ötesine geçirecek, profesyonel bir kuruluşa dönüştürmek için kayırmacılık konusunda hassas yaklaşımlar sergilenmelidir (Firfiray, Cruz, Neacsu, ve Gomez Mejia., 2018: 94). Aile işletmelerinin kurumsal bir kimlik kazanması ve buna bağlı olarak profesyonelliğe önem vermeleri varlıklarını sürdürebilmelerinde önemli bir faktördür. Aile işletmelerinde paydaşlar arasında güvensizliğe neden olan ve yetenekli kişilerin istihdamına engel nepotizm, aile işletmelerinin kurumsallaşmasının önündeki en büyük engeldir. Aile işletmelerini başarıya taşıyan ve rekabet avantajı sağlayan tek faktör maddi varlıklar değildir. Şirketin entelektüel sermaye varlığının şirketin sürekliliğine olan katkısı göz ardı edilememelidir (Öztürk, 2008: 434). Bir şirketin kurumsallaşması aile etkisinden kurtularak özerk bir kimlik kazanmasıdır. Aile işletmelerinin önemli noktalarına aile dışından kişilerin görevlendirilmesi ve şirket sahiplerinin iş bölümü yaparak yetki devrinin gerçekleşmesinde cesur kararlar alması, şirketin kurumsal kimlik kazanmasına önemli katkı sağlayacaktır (Sorgun ve Türk, 2008: 66). Aile işletmelerinin modern bir yapıya kavuşabilmeleri için dünya görüşleri ve geleneksel yönetim şekillerinde değişikliğe gitmeleri gerekir. Büyüme ve gelişme yönünde ilerleyecek aile işletmelerinin kurumsal bir kimlik oluşturabilmesi için ailenin etkisinden kurtulması gerekir. Bu değişim aile ekonomisi olarak görülen aile işletmelerinin genişleyerek esnek ve çeşitlilik içeren kolektif bir yapıya kavuşmasını sağlar. Bu dönüşümü sağlayamayan aile işletmeleri ancak belirli bir seviyeye kadar gelişebilirler.

Aile işletmelerindeki nepotizm, bir nevi içerisinde kuralsızlıkları barındıran bir uygulamadır. Kuralların hâkim olmadığı bir ortamda kişiler birbirlerinin stratejilerini tahmin etmekte güçlük yaşarlar. Ücret karşılığında çalışan diğer kişiler, büyüyen ve gelişen işletme gelirleriyle birlikte kendi kazanımlarının artmadığını gördüğünde daha fazla emek harcamanın akılcı bir davranış şekli olmadığını düşünür ve nepotist düşüncelere yönelik hoşgörülü davranışlarını kaybederler. Hatta aile işletmelerindeki aile

bireylerinin zaman içerisindeki sayısal artışının işletmenin verimliliğini azaltıcı yönde etkisi olabilir. Aile işletmelerinde, aile bireyleri ile diğer çalışanlar arasında yaşanacak olası çatışmaları önlemekte zamanla bazı kuralların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumlar akrabalık bağları ile birbirine bağlı olmayan kişileri bünyelerine aldıklarında, yasal yaptırımlar daha fazla uygulamaya konulmakta, gruplar arası rekabet gelişmekte ve nepotist eğilimler azalmaktadır. Farklı kişilerin aile işletmelerine katılımı ile farklı düşünce ve fikirler ortaya çıkmaktadır (Özler vd., 2007: 447).

Aile işletmelerinde aile üyeleri kendi lehlerine birtakım beklentiler içerisine girdiğinden aile işletmelerinde nepotizm, üzerinde titizlikle durulması gereken bir konudur. Aile üyelerinin korunmasına yönelik bu uygulama, işletmeye faydadan çok zarar verebilecek bir etmendir. Çünkü işletme içerisinde oluşacak huzursuzluklar işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecek, uzun dönemde işletmenin karlılığını azaltacak, belki de küçülmesine, hatta iflasına neden olacaktır. Bu yüzden bir işletme faaliyetinin düzenlenmesi ve kontrol edilmesi, o işletmenin yönetim kademesindeki kişinin en önemli görevi olmalıdır. Bu bakımdan bir aile işletmesi yöneticisi, işletme performansını en üst düzeye çıkarmak için uğraşmalı, olabildiğince aile ve işletmeyi ayrı tutmalı ve aile üyesi olan ve olmayanlara eşit şekilde davranmalıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda aile üyeleri niteliklerine göre ödüllendirilmeli, işletme prensiplerine uygun davranmayanlar cezalandırılmalı ya da işine son verilmelidir (Güney, 2008: 118).

Aile işletmeleri nepotizmin olumsuz yönlerini dikkate alarak aile üyelerinin işe alınması konusunda ihtiyatlı davranmalıdır. Aile üyelerinin işe alınmasında, o pozisyon için gerçekten öngörülen niteliklere sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. Eğer bir aile üyesi o pozisyon için asgari nitelikleri karşılayabilirse, daha nitelikli başka bir müracaat var ise aile üyesinin işe alınmasından kaçınılmalıdır. Aile üyesi diğer başvuran kişiler ile eşit düzeyde niteliklere sahip ve aile üyesi işe alınmış ise diğer kişilere aile üyesinin daha nitelikli olmasından dolayı işe alındığı açıklanmalıdır. Bu tür davranışlar aile işletmesine karşı güven ve adalet duygusunu artırır, nepotizm konusundaki olumsuz düşünceleri azaltır (Padgett vd., 2019: 117).



## KAYNAKLAR

- Akıncı, B. A., & Sohodol, Ç. (2004). *Aile şirketlerinde kurumsal kültür: Avantajlar, dezavantajlar ve öneriler üzerine bir çalışma*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 325-332.
- Alayoğlu, N. (2003). *Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma*. Yönetim Kitaplığı. MÜSİAD Yayınları, İstanbul.
- Araslı, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management, the case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociologies and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Asankutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve is tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 93-109.
- ASO. (2005). *Aile şirketleri: Değişim ve süreklilik*. Ankara Sanayi Odası Yayınları, (<http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/ailesirketleri.pdf>) (Erişim Tarihi: 18.05.2020).
- Aykan, E. (2008). *Aile işletmelerinin çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri: Kayseri ilinde bir uygulama*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 137-150.
- Baş, A. T. (2019). *Aile işletmelerinde çalışanların nepotizm ve kronizm algılarını belirlemeye yönelik bir çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bayer, N. (2018). *Aile şirketlerinde nepotizmin kurumsallaşmaya etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bolat, T., Seymen, O., Bolat, O. İ., Yüksel, M., Katı, Y., & Kinter, O. (2016). Vekâlet kuramı bakış açısıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma ve nepotizm ilişkisi. *Balıkesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 19(36-1), 105-132.
- Büte, M. (2010). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde yaşadığı sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-24.
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.

- Charles, G. (2014). Effects of nepotism and family conflicts on the performance of family-owned firms in Tanzania: Contrasting views. *Business Management Review*, 18(1), 45-69.
- Çevik Taşdemir, D., Çayrağası, F., & Güven, G. G. (2017). A conceptual study on nepotism and effects in family enterprises. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(5), 59-64.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile işletmelerinde nepotizm ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Erdem, B., Ceylan, U., & Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197.
- Firfiray, S., Cruz, C., Neacsu, I., & Gomez Mejia, L. R. (2018). Is nepotism so bad for family firms? A socio emotional wealth approach. *Human Resource Management Review*, 28, 83-97.
- Genç, N., & Karcioğlu, F. (2004). *Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 20-32.
- Güney, S. (2008). *Aile işletmelerinde güncel konu ve sorunlar*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Güneyan, G. (2019). *Nepotizm hipotezi*. Kutlu Yayınevi, İstanbul.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi, A. S., & Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Ignatowski, G., Sulkowski, L., & Stopczynski, B. (2020). The perception of organizational nepotism depending on the membership in selected Christian churches. *Religions*, 11(47), 1-26.
- İlhan, T., & Erdem, R. (2010). *Akraba kayırmacılığı (nepotizm)*. (Ed) Erdem, R. Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık, Beta yayınları, İstanbul 135-166.
- İlter, H. M. (2001). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve KOBİ'lerin yönetim sorunları*. İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları, İstanbul.

- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2014). Nepotizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 123-148.
- Kawo, J. W., & Torun, A. (2020). The relationship between nepotism and disengagement: the case of institutions in Ethiopia. *Research Journal of Business and Management*, 1, 53-65.
- Kaygısız, G., Çelik, A., & Kaplan, M. (2018). Aile işletmelerinde kayırmacılığın bilgi ifşa üzerine etkisi: Konya ilinde bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 2997-3005.
- Keleş, H. C., Özkan, T. K., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues*. Austrian Institute for SME Research, Vienna, Austria.
- Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve içgüdü performansına etkisi. *Kamu İş*, 9(1), 72-90.
- Özkaya, M. O., & Şengül, C. M. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın kurumsallaşma konusuna bakış açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özler, H., Özler, D. E., & Gümüştekin, D. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü, Ankara.
- Öztürk, T. (2008). *Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler*. 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 429-435.
- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it "all in the family" does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 34-45.

- Padgett, M. Y., Padgett, R. J., & Morris, K. A. (2015). Perceptions of nepotism beneficiaries: The hidden price of using a family connection to obtain a job. *J. Bus Psychol*, 30, 283-298.
- Padgett, M. Y., Padgett, R. J., & Morris, K. A. (2019). Reactions to nepotism in the hiring process: The role of family member qualifications. *Journal of Organizational Psychology*, 19(4), 106-120.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism? *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89-99.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2011). A simple model of favoritism in recruitment. *Research in Economics*, 65(2), 78-88.
- Popczyk, W. (2017). *Family social capital versus nepotism in family businesses*. 5th RSEP Social Sciences Conference, Barcelona, 47-52.
- Sorgun, C., & Türk, M. (2008). Aile şirketlerinde yönetim sorunları: Adana ilinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(1), 56-72.
- Stout, T. L. (2006). *Occupational nepotism among law firms: A study of nepotism beyond anecdotal evidence*. (Unpublished master's thesis), Missouri State University, Springfield.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tunçbilek, M. M., & Akkuş, A. (2017). Nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve iş tatmini arasındaki ilişki ve Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yüzcüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 169-197.
- Uygur, A., & Çağatay, A. (2015). Nepotism in impact employee performance evaluation form with family business. *International Journal of Management Sciences*, 5(2), 136-146.
- Yücel, İ., & Özkalan, S. Ö. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 247-276.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 67-77.

**Prof. Dr. İsmail BAKAN**

Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nden 1989 yılında mezun oldu. Yüksek Lisansını 1995 yılında ve Doktorasını 1999 yılında İngiltere'de Coventry University Business School'da tamamladı. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde 2000-2005 yılları arasında Yardımcı Doçent, 2005-2010 yılları arasında Doçent olarak çalıştı. 2010 yılında Profesör oldu. Halen aynı üniversitede çalışmasına devam etmekte olup, ulusal ve uluslararası düzeyde birçok yayını ve kitabı bulunmaktadır.

**Y. Sonay YILMAZ**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden 2013 yılında mezun oldu. 2018 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans programını bitirdi. Aynı yıl Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora programına başladı ve halen doktora öğrenimine devam etmektedir. Yönetim ve Organizasyon alanında çalışmaları bulunmaktadır.



## 13. BÖLÜM

### AİLE BİREYLERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

ltuzun@istanbul.edu.tr

ORCID : 0000-0003-2476-3574

Öğr. Gör. Sonay SATIR

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Kemah Meslek Yüksekokulu

ssatir@erzincan.edu.tr

ORCID : 0000-0002-3345-6413

Öğr. Gör. Tolga Anıl TOPDEMİR

Kocaeli Üniversitesi, Gazanfer Bilge Meslek Yüksekokulu

tolga.topdemir@kocaeli.edu.tr

ORCID : 0000-0002-6864-3972

### GİRİŞ

Ücretlendirme süreci, aile işletmelerinde yönetsel ve organizasyonel anlamda çeşitli farklılıklar arz etmektedir. Aile işletmelerinin kendine özgü farklılıkları üzerinden de şekillenen süreç, aynı zamanda aile işletmesinin kurumsallaşması ile aile değerlerinin örgüt kültürü üzerindeki etkisi bağlamında önem kazanmaktadır. Dolayısıyla aile işletmelerinde yönetsel sorunların çözümünde ve sürdürülebilir örgütsel performans artışının sağlanabilmesinde birtakım uygulamaların ve bakış açılarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinde aile bireylerinin ücretlendirilmesinde özellikle öne çıkan konular olarak; vekâlet ve temsil süreçleri, aile işletmelerinde mülkiyet sahibi olma ve yönetsel uygulamalar arasındaki etkileşim, sosyal paydaşlar

ve paydaşların önceliği kuramları bağlamında aile bireylerinin önemi, aile işletmelerinde faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireyleri, aile bireylerinin ücretlendirilmesine yönelik işletme politikalarının oluşturulması ve aile bireylerinin ücretlendirilmesinde yaşanan güncel problemler önem kazanmaktadır.

## 1. VEKÂLET VE TEMSİL TEORİLERİ BAĞLAMINDA MÜLKİYET-YÖNETİM GEÇİŞKENLİĞİ

Aile işletmeleri, günümüz çalışma yaşamında sıkça kullanılan bir kavram olmasına rağmen kavramsal olarak herhangi bir mevzuatta düzenlenmemiştir. Aile işletmeleri, yönetimde bir veya birden fazla aile üyesinin yer aldığı veya sahipliğin büyük çoğunluğunun aileye ait olduğu işletmelerdir. Diğer bir ifade ile aile işletmesi, genel olarak akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek için bir araya gelerek oluşturdukları kâr amacı taşıyan işletmelerdir. Aile işletmelerinde temel ilke, ailenin hem kurucu hem de yönetici konumunda yer almasıdır (Deloitte, 2019, s. 4). Ailenin geçimini idame eden kişi tarafından yönetilen aile işletmesi, mirasın bölünmesini engellemek veya aile geçiminin devamlılığı sağlamak amacıyla kurulan ve yönetim düzeylerinin çoğunluğunda aile üyelerinin yer aldığı ve karar mercii olarak yine büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin istihdam edildiği işletme olarak ifade edilmektedir (Dil ve Gümüştekin, 2008, s. 306).

Şirketin performansında etkin rol oynayacak durumları bilmek ve bu durumları doğru bir şekilde yönetmek gün geçtikçe daha fazla önem arz etmeye başlamıştır. Özellikle aile işletmelerinde ortaya çıkan vekâlet sorunları diğer şirketlere göre farklılıklar göstermektedir. Vekâlet yaklaşımı perspektifinden aile işletmelerinin dinamiklerine baktığımızda, koruma ve başkacılık özelliklerinin vekâlet maliyetlerini hem artırıcı hem de azaltıcı etkisinin olduğunu söyleyebiliriz (Ataay, 2006, s. 68). Vekâlet teorisi, farklı amaçlara ve menfaatlere sahip iki kişinin (tarafın) birbiriyle yardımlaşması sonucunda ortaya çıkan problemleri inceleyen bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortak bir amaç doğrultusunda yardımlaşan taraflardan ilki vekâlet veren (principal) iken diğeri ise vekil (agency)'dir. Organizasyon teorisi bağlamında incelendiğinde ise, vekâlet veren olarak hissedar (sahip), vekil olarak yönetici ya da vekâlet veren olarak üst düzey yönetici, vekil olarak bir ast (çalışan) üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2018, s. 372).



Vekâlet teorisi, iş birliği içinde olan tarafların farklı hedeflere ve uzmanlaşmaya sahip olması neticesinde ortaya çıkan vekil problemini kapsamakta ve bu şekilde belirtilen risk paylaşımı literatürünü daha fazla genişletmektedir. Bir tarafın (asil/vekâlet veren) işi yürütmesi için diğerine (vekil) yetki vermesi durumuna işaret eden vekâlet teorisi, genellikle vekâlet verilmesi durumunda ortaya çıkan vekâlet ilişkileri üzerinde durmaktadır. Buna ek olarak, vekâlet sorunlarını meydana getiren iki temel kaynağın olduğu ifade edilmektedir. Bunlardan ilki olan “ahlaki tehlike”, vekilin davranış ve faaliyetlerinin yönetim tarafından gözlenemeyecek kadar gizlilik içeren maliyetleri içermektedir. Diğer vekalet sorunu kaynağı olarak görülen “ters seçimler” ise, vekilin yönetici tarafından gözlenmesi güç ve elde edilmesi maliyetli olan bilgilere sahip olduğu varsayımı üzerinde durmaktadır (Dil ve Gümüştakin, 2008, s. 303-304). Diğer yandan vekâlet problemlerine çözüm üretmek için kullanılan özendirici ücret sistemleri, vekilin gelirini firma performansına bağlı hale getirerek, riskin vekâlet verenden vekile aktarılmasını sağlar ve bu şekilde vekilin vekâlet verenin çıkarlarına ters düşebilecek kararlar alması ve/veya bilgiyi paylaşmaması durumuna engel olabilir. Olumlu başkacılık yaklaşımı, yöneticilere veya aile üyesi çalışanlarına bu şekilde parasal teşvik edici unsurların sunulmasına gerek olmadığını, bu kişilerin şirketin ortağı olmaları sebebiyle, şirket çıktılarının bu kişilerin gelirlerini belirlediğini vurgulamaktadır. Diğer bir yaklaşıma göre, verimsiz davranışlara ve çatışmalara engel olunmasını aile ilişkileri bazen güçleştirebilmekte ve özendirici ücret sistemleri veya stratejik planlama gibi vekâlet maliyeti kontrol sistemlerinin kullanılması performansa daha fazla etki edebilmektedir (Chrisman, Chua ve Litz, 2004 aktaran Ataay, 2006, s. 69). Diğer yandan vekâlet veren, vekilin davranışlarını yönlendirmek isterken başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere, politika oluşturma, bilgi akışını denetleme ve vekilin alacağı kararları denetleme konusunda kolaylık sağlayan bir organizasyon yapısı oluşturma ve ikili görülme gibi araçları kullanması söz konusudur (Koçel, 2018, s. 373).

Temsil teorisini incelediğimizde ise, örgüt yapısının ve sorumlulukların en başından düzenlenmeye çalışıldığı hukuki ve ekonomik bir planlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Block’a göre (1993) temsil teorisi, psikoloji ve sosyoloji temeline dayanan bir teori olup, sahiplerin ilgi ve birikimlerinin motive olmuş yöneticiler tarafından uygun yön ve biçimde harekete geçiren bir anlayışı ifade eder. Temelinde faydacı bir yapıyı benimseyerek, çıkar davranışlarını bir ölçüt olarak almış, bireycilikten çok kolektif ve örgütsel davranışları uygulayan bir yönetici modelinin olduğu vurgulanmaktadır

(Akın, 2004, s. 133). Vekâlet teorisi perspektifinden bakıldığında aile mensuplarının hem işletme sahibi hem de yönetici konumunda olmaları nedeniyle amaç ve menfaat farklılığı oluşmayabilir ve bu sebeple vekâlet maliyetinin olmadığı ifade edilebilir. Daily ve Dollinger (1992), aile mensuplarının içinde buldukları duygusal ilişkilerin muhtemel vekâlet maliyetlerinin ortaya çıkmasını engellediğini ifade ederken, aile işletmelerinin vekâlet maliyetleri bakımından en iyi düzeydeki işletmeler olduğunu belirtmektedir (Semerciöz ve Ayrancı, 2008, s. 168). Bu bağlamda vekâlet ve temsil teorilerinin ortak noktada birleşebileceğini ifade edebiliriz.

Turnbull'a (1997) göre, kâr amaçlı olmayan işletme için sahibe ait mali ve aynı tüm kaynakları artırmaya yönelik uygulanan yönetim anlayışı neticesinde yönetici ödüllendirilmektedir. Diğer yandan yöneticilere, dışarıdan denetleme görevini üstlenen organlar (ortak-hissedar) tarafından bireysel amaçları gerçekleştirebilecek imkanlar tanınabilir. Ancak yetki devrinin düzeyine ortaklar veya sahipler tarafından oluşturulan kurullar karar vermektedir. Bu teoride örgütsel amaçlara ulaşmada temsilci davranışlarının önemi vurgulanmakta ve örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi ile işletme sahibinin beklentileri arasında tatmin olma açısından kuvvetli bir bağ olduğu düşünülmektedir. Bu açıdan temsilci, işletme performansını dikkate alarak hem kendisinin hem de hak sahiplerinin menfaatlerini korumaya çalışacak ve bu temsil süreci sahip-yönetici arasındaki ilişki çerçevesinde şekillenecektir (Akın, 2004, s. 133-134). Diğer yandan hissedarlık ve yöneticilik rollerinin çakışması gibi problemlerle karşılaşılabilir. Genel olarak işletmelerin mülkiyetinin aile mensubu kişiler tarafından yönetildiği görülmektedir. Varlıkların mülkiyetinin yanı sıra yönetimde aile mensupları arasında kuşaktan kuşağa geçer. Aynı zamanda yönetim işleriyle ilgilenen ailelerin, işletmenin etik değerlerini de belirleyeceği açıktır (Genç ve Karcıoğlu, 2004, s. 24; Akdoğan ve Seyrek, 2004, s. 276-277). Bu açıdan bakıldığında, işletmeye ait mülkiyetin tamamının ya da büyük bir kısmının kurucular tarafından kontrol edildiği görülmekte ve bu şekilde sahiplik ve kontrol işlevleri daha az ayrılmış olmaktadır (Haveman vd., 2004 aktaran Kesken, Şengül ve Çapraz, 2004, s. 432).

Aile işletmelerinin gelişimi iş, aile ve mülkiyet ekseninde izlenmekte olup, mülkiyet, tek patron himayesinden kardeşler ortaklığına ve son olarak kuzenler konsorsiyumuna dönüşmektedir. İş eksenini, şirketin çalışma stratejisiyle ilgili iken, aile eksenini genç iş ailesinden başlayarak çocuklarında işe dahil olması, birlikte çalışma ve yeni nesile bayrağı devretme aşamalarından oluşur. Diğer taraftan mülkiyet ekseninde, aile üyeleri için mülkiyet ve şirkette çalışmak zorunlu bir görev olarak görülmektedir. Bu

şekilde gönül rızası olmadan görev almak aile mensubunun hem performansını hem de tatmin duygusunu olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu açıklamalardan anlaşıldığı üzere mülkiyet boyutunun aile üyelerinin işletmede çalışmalarıyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Tablo 1’de aile işletmelerindeki mülkiyet evrimi gösterilmiştir (Kırım, 2001; aktaran Papatya ve Papatya, 2004, s. 618-630):

**Tablo 1. Aile İşletmelerinde Mülkiyet Evrimi**

<b>Tek patron</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hisselerin büyük bir kısmı ya bir kişide ya da eşlerin ikisinde bulunur.</li> <li>• İşin devamını sağlamada işletme ve işlerin kime devredileceğine sorun olarak bakılırken eşler birlikte veya kişi tek başına riske katlanarak işletmeye itinayla yaklaşırlar.</li> </ul>
<b>Kardeş ortaklığı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile konseyleri kayırmalara engel olma adına önemli olup, iki veya daha fazla kardeşin hükümranlılığı söz konusudur.</li> <li>• Kuvvetli bir ilişki yönetiminin elde edilmesi önemlidir.</li> </ul>
<b>Kuzenler konsorsiyumu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mülkiyet yapısının karışık formda olmasına bağlı olarak kuzenler arasındaki ortaklık bağı daha belirgin bir hal kazanabilir.</li> <li>• Bu bağlamda süreçteki ilişkilerde daha politik olunması durumunda işletmeler açısından tehdit unsuru oluşturabilir.</li> </ul>

Kuşaklar arasında yönetimin devri konusunda çok az aile işletmesi yazılı bir plan yapmakla birlikte, başarılı bir devrin ise iyi bir planlamaya bağlı olduğunu ifade etmek gerekir (Tileylioğlu, 2006, s. 16). Sahiplik ve kontrol ayrımı, hissedarların ve yöneticilerin farklı amaç ve hedeflere sahip olmasına yol açabilir (Verdeyen, Put ve Buggenhout, 2004, s. 325). Bu bağlamda şirkette herhangi bir mülkiyet sahipliği veya hissesi olmayan yöneticilerin mülkiyet sahibi yöneticilere göre kişisel menfaatlerini daha fazla düşünecekleri, işletmeyle ilgili daha az itina ve azimle çalışacakları varsayılmakta olup, bu durumun tersinin sağlanması için şirket sahiplerinin bir takım vekâlet maliyetlerine katlanmaları kaçınılmaz olacaktır (Ataay, 2006, s. 65). Aynı şekilde aile işletmelerinde, çoğunlukla sahiplik ve yönetimin/kontrolün birbirinden ayrılmadığı göz önünde bulundurulduğunda, vekâlet maliyetlerinin ya hiç olmayacağı ya da daha az olacağı açıktır çünkü aile üyeleri hem akrabalık bağları nedeniyle hem de genel ahlak kuralları nedeniyle birbirlerinin çıkarlarını düşünerek korurlar. Becker (1974), aile mensuplarının kendi kişisel refah ve menfaatlerini

düşünmelerinin yanı sıra aile gelirlerini de en üst düzeye çıkarma eğiliminde olduklarını belirtmiştir (Ataay, 2006, s. 66).

Aile işletmelerine en fazla yapılan eleştirilerden biri de şirket sahibinin her şeyden sorumlu tek kişi olması ve kararların büyük çoğunluğunu profesyonel yöneticilere ve diğer astlara danışmadan kendisinin vermesi sonucunda otoritenin merkezileşmesidir. Diğer yandan şirketlerde performans ve yeteneğin aksine kan bağıının ön plana çıkması nepotizm kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu kavram aile mensuplarının ve akrabaların üst yönetim kademelerine geçişte öncelikli olarak tercih edilmesi ve bu doğrultuda aile mensuplarının ve akrabaların kayrılması ve şirketin ailenin tıpkı bir uzantısı olarak düşünülmesi sonucunda oluşmaktadır. Aynı zamanda ödül dağılımına yönelik olarak ücretlendirme ve terfi gibi önemli insan kaynakları uygulamalarının performans ve objektif kriterlere göre yapılmaması durumunda, aile mensubu olmayan çalışanların adalet duyguları incinmekte, motivasyonları düşmekte ve çalışanların üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Özarallı, 2006, s. 562-563).

Diğer yandan aile işletmelerinde karşımıza çıkan aile anayasası, aileye ve ailenin şirketle olan ilişkisine ait yazılı ve yazısız (norm) temel kurallar olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Balaban, 2008, s. 183). Aile anayasası genel olarak dört kısım ve yirmi maddeden meydana gelmektedir. Mülkiyet başlığını taşıyan son kısımda aile işletmelerinin mülkiyeti, şirket hisselerinin nasıl satılacağı ve aile mensuplarına nasıl hisse verileceğine dair maddeler yer almaktadır. Örneğin hisseye sahip olan aile mensubu, bu hisseleri satmak istediğinde öncelikli olarak bu durumu aile konseyine bildirmek zorundadır. Ayrıca, aile mensuplarına verilecek malvarlıkları, hisse senetleri, kar payları, menkul kıymetler ve şirket(ler) gibi maddi faktörlerin nasıl dağıtılacağı ve gelecekte bu konularda yapılacak değişiklikler, başta kurucu(lar) olmak üzere aile konseyi tarafından saptanmaktadır (Ankara Sanayi Odası, 2005).

## **2. SOSYAL PAYDAŞLAR VE PAYDAŞLARIN ÖNCELİĞİ TEORİLERİ BAĞLAMINDA HİSSEDAR SÖZLEŞMELERİ**

İşletmelerin içinde buldukları çevrede faaliyet göstermelerinde ve yaşamlarını devam ettirmelerinde paydaşlar oldukça önem arz etmektedir. Paydaş kavramı ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmasına rağmen tek bir görüşün olmadığını ifade etmek gerekir. Paydaşlar, kuruluşun hedeflerine ulaşılmasını etkileyebilecek veya bunlardan etkilenebilecek grup, birey veya şirketle doğrudan veya dolaylı çıkarı olan aktörlerdir (Verdeyen, Put ve

Buggenhout, 2004, s. 326-327). Başka bir ifadeyle paydaşlar, bir şirketin sahibi olabileceği gibi kaynak sağlayıcısı ya da sözleşme tarafı olarak da işletme bünyesinde yer alabilmektedir (Becan, 2011, s. 23).

Paydaşlar arasında birincil ve ikincil paydaşlar şeklinde farklı sınıflandırmalar yapılabilir. Örneğin birincil paydaşlar, menfaat sahipleri, hissedarlar, yönetim kurulu ve yönetimdir. Bu paydaşlar, kurumsal organizasyona klasik bir bakış açısıyla, şirketlerin politika ve karar alma süreçlerini etkileyebilecek aktörlerdir. İkincil paydaşlar ise, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, medya, çıkar kuruluşları ve rakipler gibi kuruluşun hedeflerine ulaşmasını dolaylı olarak etkileyebilecek veya bunlardan etkilenen diğer tüm gruplar veya bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Verdeyen, Put ve Buggenhout, 2004, s. 327).

Diğer yandan sosyal paydaşlar kavramı işletme ile ilgili hem etkileşim hem de menfaat ilişkisi içinde bulunan bireyleri veya grupları ifade etmektedir. Bu birey veya grupların kimler olduğu konusunda birtakım farklı görüşler söz konusudur. Ogden ve Watson (1999) göre sosyal paydaşlar; ortak amaçları olan bireyler, müşteriler ve pay sahiplerinin, varlıkları artırma yetenekleri ve faaliyetleri ile örgüte katkı sağlamayı amaçlayan gruplar olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bu paydaşların doğru bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün performansının da artacağına vurgu yapılmaktadır (Semerciöz ve Ayrancı, 2008, s. 164). Sosyal paydaşlarla ilgili birincil ve ikincil sosyal paydaşlar şeklinde bir ayrıma gidilebilir. Birincil sosyal paydaşlar, çalışanlar, yöneticiler, yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları ve yerel toplulukları ifade ederken ikincil sosyal paydaşlar ise, hükümet, sivil toplum, sosyal ve üçüncü dünya baskı grupları ve birlikleri, medya ve yorumcular, ticaret kuruluşları ve rakipler olarak tanımlanır (Verdeyen, Put ve Buggenhout, 2004, s. 327). Sosyal paydaşlar arasında birtakım menfaat ilişkileri gündeme geldiğinde, sosyal paydaş olarak aile mensupları, menfaat ilişkilerine menfaatçi ve mantıksal olarak yaklaşmaktan ziyade daha çok duygusal bir tavır sergileyebilirler. Böyle bir durumda “özverlilik” kavramı gündeme gelecektir. Özverlilik, başkalarının çıkarları uğruna kendi bireysel çıkarlarından vazgeçilmesi anlamına gelmektedir. Diğer yandan aile içindeki bu duygusal ortam özverlilikten doğru bir şekilde faydalanılmasına engel olabilir. Örneğin, şirkette çalışan bir aile mensubunun kendi kişisel menfaatleri uğruna şirkete zarar vereceğini diğer aile mensupları fark etse bile, bunu engelleyemeyebilirler. Bu durumda özverili davranan aile mensupları duygusal bağdan dolayı şirkete zarar verecek aile mensubunu görmezden gelmektedirler (Semerciöz ve Ayrancı, 2008, s. 168).

Paydaş teorisi, genel olarak iki ana kısımda incelenmektedir. Bu iki kısım “Araçsal Paydaş Teorisi ve “İş Etiği” olarak adlandırılmaktadır. Araçsal paydaş teorisi diğer ifadeyle sosyal bilim, organizasyonel çalışmaların bir kısmı olarak karşımıza çıkarken, iş etiği paydaş teorisi ise, farklı sonuçlar elde etmek için farklı yöntem ve araçlar kullanmaktadır. Bu doğrultuda paydaşların, sahip olduğu güç ve yasal haklar dikkate alınmaksızın işletme için öncelikli bir değere sahip olduğu varsayılmaktadır (Ertuğrul, 2008, s. 201). Paydaş teorisi, bir yandan paydaşlarla olan ilişkiyi incelerken bir yandan da bu ilişkinin girdi ve çıktı arasındaki bağlantı üzerinde durmaktadır (Ertuğrul, 2008, s. 220). Diğer yandan paydaş yönetimi ise, farklı paydaşların katkılarının, risklerinin ve faydalarının verimli bir kombinasyonunu sağlamaya çalışır (Verdeyen, Put ve Buggenhout, 2004, s. 327).

Hissedarlar sözleşmesi ise, pay sahipleri arasındaki ilişkilerin hukuki boyutunu düzenlemektedir. Hissedarlar sözleşmesi, bir şirketin hissedarları arasında akdedilen ve pay sahipliği statüsü ile ilgili olarak şirketi yönetme, ortaklık sıfatlarına, ortaklık haklarına ve sorumluluklarına ilişkin kuralları detaylı şekilde belirlemeye imkân veren sözleşmedir (<https://www.wonder.legal/tr>). Pay sahiplerine, haklarını belirli kriterler doğrultusunda kullanma hakkını veren hissedarlar sözleşmesi adi bir ortaklık sözleşmesi olarak da ifade edilmektedir. Bu sözleşme şirkete veya üçüncü kişilere karşı ileri sürülemezken sadece sözleşme taraflarını bağlar ve pay sahipleri bu haklarını kullanırken hissedarlık sözleşmesini göz önünde bulundurarak hareket etmek zorundadırlar. Diğer yandan işletmenin yetkili organları, bu sözleşmeye uyması konusunda zorlanamayacağı gibi yine bu organların hissedar sözleşmesinin aksine kararlar alması durumunda bu kararlar hukuki olarak geçerli sayılacaktır. Ancak hissedarlar sözleşmesinin tarafı olan pay sahibinin, şirket yetkilisi veya pay sahibi olma gücünü kullanarak işletmeye zarar verebilecek birtakım işlemler yapması durumunda, hissedarlar sözleşmesinin diğer tarafı olan pay sahipleri bu zararların karşılığını, zararı veren pay sahibinden isteyebilir. Bu nedenle genellikle bu sözleşmelere cezai şart maddesi konulmaktadır. Hissedarlar sözleşmesi, bir yandan pay sahiplerinin hak ve yükümlülüklerini belirlerken bir yandan da hissedarların birbirlerinden hisse alımı, ön alım, geri alım ya da benzeri birtakım hakların kullanılmasına yönelik kuralları belirler. Diğer yandan halefiyet planları ve aile anayasası dikkate alınarak hissedar sözleşmeleri oluşturulmalıdır (Deloitte, 2019, s. 14).

Aynı zamanda işletme sahipliğinin ve yöneticiliğinin tek kişinin elinde olduğu aile işletmelerinde, üzerinde durulması gereken önemli bir husus da

kız evlatların bu işletmelerde nasıl bir konuma sahip olacaklarını belirleyen baba-kız ilişkileridir.

Dumas'ın yaptığı araştırma sonucunda kız çocuklarının aile işletmelerinde üstlendikleri rollere ilişkin bilgiler vermiştir. Yapmış olduğu araştırma sonuçlarından bir tanesi kız çocuklarının babasının küçük kızı olarak görüldüğü, kırılgan ve savunmasız olduğu ve daha çok babayı memnun etme rolünü üstlendiği yönündedir. Daha sonraki aşamada kızlar, babalarını “mükemmel”, “her şeye gücü yeten” olarak nitelendirmekten ziyade kendi kimliklerini oluşturmaya çalışırlar. Bu aşamada rol tam olarak tanımlanamamıştır. Dumas, kız çocukları için görünmez halef kavramını kullanmıştır. Görünmez halef ile birçok kız çocuğunun aslında işin potansiyel üyeleri, yöneticileri veya halefleri olarak görülmediği gerçeğini vurgulamaya çalışmıştır. Diğer yandan aile işletmelerinde kız çocuğu, baba ve yöneticiden oluşan bir üçgenden bahsedilmektedir. Genellikle buradaki yönetici, işin içinde ikinci sırada yer alan aile dışı bir üyedir. Dumas'ın “pamuk prenses sendromu” olarak ifade ettiği üçüncü bir üçgen şekli de mevcuttur. Bu üçgende baba, kız ve anne yer almaktadır. Bu kurguda kıskançlık, arzu edilen yakınlık ve annenin hem baba hem de kız tarafından reddedilmesi temaları ifade edilmiştir. Kız, aile sisteminde anne ya da babasıyla yakınlık eksikliği ve bunun yarattığı endişeyi yönetmek amacıyla aile işine katılıyor olabilir. Başka bir yapıya göre ise kız çocukları altın kralın (babanın) bakıcısı rolünü üstlenmişlerdir. Burada kız çocuğu, bir yandan babasına bakarken bir yandan da aile işinin sorumluluğunu üstlenerek kendi kimlik duygusunu bulur. Son olarak bazı aile işletmelerinde ise, kız çocuğu aile içindeki mevcut durumunda bir yabancılaşma ve amaçsızlık duygusu hissetmektedir (Dumas, 1989).

Tüm bu bilgiler ışığında aile işletmelerinde kurumsal kimlik yerleşmeden birtakım konularda ilerlemenin kolay olmadığını ifade etmek gerekir. Aile işletmelerinde, alınan kararların arkasında aile meclisinin iradesinin olması, daha sonrasında bu kararlara gelecek itirazların daha kolay bertaraf edileceğini gösterir. Bu nedenle alınan kararların arkasında aile meclisinin iradesinin olması önemlidir. Diğer yandan aile üyesi olup, yönetim ve icra kurulunda görevi olmayan ve işletme içerisinde aktif rol almamış üyeler için ücret, ortaklık durumuna ve hangi sosyal şartlarda olduğuna bakılarak belirlenmektedir. Eğer aile üyesi, ilgili kurullarda ve şirket içerisinde aktif bir rol almamışsa ve aynı zamanda şirkette ortaklığı da yoksa bu kişiye ödenecek ücreti belirleyecek tek faktör aileden biri olması olacaktır (Orta, 2020).

### 3. FAAL OLARAK ÇALIŞAN VE ÇALIŞMAYAN AİLE BİREYLERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

İnsanların işletmelere sağladıkları katkının karşılığı olarak aldıkları en temel ödül olarak ifade edilen ücret (Çetin, Arslan ve Dinç, 2014, s. 173); işçi-işveren arasında gerçekleşen kâr maksimizasyonu, adalet, eşitlik ve ihtiyaç ilkelerinden oluşan bir alışveriş sürecinin de temel belirleyicilerindedir (Acar, 2007, s. 7). Bu ilkeler, aile işletmelerinde ister aile üyesi olsun ister aile üyesi olmayan bir çalışan olsun, tüm çalışanlar için ücretlendirme sürecinde dikkate alınsa da uygulamada aile bireyleri için özellikle “ihtiyaç ilkesi”nin ön plana çıktığı ve buna bağlı olarak da aile işletmelerinde, aile üyeleri arasında ve hatta aile üyesi olan çalışanlar ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasında birtakım ücretlendirme/ödüllendirme sorunlarının yaşanabileceği ifade edilmelidir.

Aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak insan kaynakları ve yönetim uygulamaları kendine has özellikler/farklılıklar içermektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, işletmelerdeki kişilik kavramının veyahut diğer bir ifadeyle mülkiyet ve emek ayrımının kesişmesidir. İşletmelerin yönetsel yapısı ve insan kaynakları bağlamında profesyonel ve bağımsız yöneticilerin/çalışanların ortaya çıktığı (hane içi emek yerine) tarihsel dönemden beri mülkiyet ve emek çoğunlukla farklı aktörlerce (işveren ve işçi) işletmelerde birleştirilmiştir. Yani hane içi emekten daha kitlesel bir yapıya kavuşan üretim biçimlerinde mülkiyet ve emek birbirinden uzaklaşmıştır. Ancak aile işletmelerinde hem mülkiyetin ailede olması hem de işletmede aile bireylerinin de çalışması, birtakım özel sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Aile işletmeleri çok katmanlı ve çeşitli kategorilere bölünmüş gruplardan oluşmaktadır. Aile işletmelerinin kendine özgü bu yapısını açıklamak üzere Tagiuri ve Davis tarafından kavramsallaştırılan “üç daire modeli”, organizasyonel yapı içerisindeki katmanları “mülkiyet, aile ve işletme” sistemleri perspektifinden aşağıdaki şekilde açıklamaktadır ve buna göre aile işletmelerinde “aile üyeleri, hissedarlar ve çalışanlar” üzerinden kesişen 7 tür grup bulunmaktadır (Gersick, 1997, s. 5-7):

1. İşletmede çalışmayan ve hisse sahibi olmayan ancak aile üyesi olan bireyler,
2. İşletmede çalışmayan ve aile üyesi olmayan ancak hisse sahibi olan bireyler,
3. Hisse sahibi ve aile üyesi olmayan ancak işletmede çalışan bireyler,



4. Hisse sahibi ve aile üyesi olan ancak işletmede çalışmayan bireyler,
5. Hisse sahibi olan ve işletmede çalışan ancak aile üyesi olmayan bireyler,
6. Aile üyesi olan ve işletmede çalışan ancak hisse sahibi olmayan bireyler ve
7. Aile üyesi olan, işletmede çalışan ve hisse sahibi olan bireyler.

Aile işletmelerinde bahsi geçen her farklı grup, kendi menfaatleri açısından uygun olan kararın alınmasını talep etmektedir. Özellikle aileden olan çalışanların oluşturabileceği baskı grupları aile işletmelerinde duygusal süreçlerin profesyonelliğin önüne geçmesine de neden olabilmektedir. Diğer taraftan aileden olmayan çalışanların da kendilerini dışlanmış hissetmemesi ve işe yabancılaşmaması için gerekli tedbirlerin alınması gerekliliği, aile işletmelerinde yönetilmesi gereken farklı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı grupların aile işletmelerinde dengeli ve motive bir şekilde üretkenlik gösterebilmesinde en önemli kriterlerden biri almış oldukları ücretlerdir. Dolayısıyla hem aileden olan hem de aileden olmayan çalışanlar için aile işletmesinin imajını, itibarını, adalet iklimi algısını ve motivasyonel süreçlerini belirleyecek olan kritik unsurlardan biri ücretlerin yönetimidir.

Aile bireylerinin ücretlendirilmesi, genel yönetim uygulamaları bağlamında aile işletmelerinin zayıflıkları ve dezavantajları arasında yer almaktadır. Çünkü aile bireylerinin emeğinin ücretlendirilmesi hem aile işletmelerinin yönetim uygulamaları hem de bu işletmelere yönelik araştırmalar bağlamında önemli bir sorun olarak ifade edilmekle birlikte (Koçel, 2008, s. x-xi); modern işletmelerin sorunsallarını çözüme yöntemlerine ve bakış açılarına aykırı şekilde ortaya çıkmaktadır. Çünkü aile bireyinin emeğinin ücretlendirilmesi, birtakım aile ilişkilerinin baskısı altında gerçekleşmektedir ve dolayısıyla da tepe yönetimce öznel kriterlere ağırlık verilen (Ataay, 2010, s. 18) bir süreç karakteri ortaya koymaktadır. Dolayısıyla da aile işletmelerinde aile bireylerinin ücretlerinin yönetimi konusu, sıkça karşılaşılan yönetsel problemlerden biri haline gelmiştir (Erdoğan, 2007, s. 95).

Aile üyesi çalışanlar; farklı derecelerde yetki ve sorumluluk alma, faal olarak çalışma veya çalışmama, aile-şirket ilişkileri çerçevesinde denge sağlama gibi özellikler taşıyan ve aile işletmelerinde doğrudan veya dolaylı olarak çok yönlü etkide bulunan aktörler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Ak, 2008, s. 94-95). Bu durum aile bireylerinin ücretlendirilebilmesinin

aileden olmayan çalışanların ücretlendirilmesinden çok daha zor ve farklı kriterlerden beslenen bir süreç olarak belirmesine neden olmaktadır.

Aile işletmeleri, yapısı gereği aynı zamanda ailenin geçim kaynağı niteliğindedir ve bu sebeple şirkette faal olarak çalışsın veya çalışmasın her aile ferdi şirketin faaliyetlerinden etkilenmektedir. Aile üyeleri genelde şirkette çalışıyorlarsa ücret şeklinde, şirkette faal olarak görev almıyor ancak bununla birlikte şirkette ortaklıkları söz konusu ise de temettü payı veya huzur hakkı alma gibi yöntemlerle maddi kazanım sağlarlar (Akıngüç, 2006, s. xiii).

Aile işletmelerinde faal olarak görev alan ve almayan aile üyeleri arasında ücret adaletinin sağlanabilmesi adına uygulamada çeşitli sorunlar (genellikle aile işletmesinde bilfiil görev alanların nispeten daha fazla dile getirdikleri problemler) ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte kâr payı veya maaş artışı söz konusu olabilmektedir. İlgili sürecin yönetiminde bağımsız bir yetkilinin (tepe yönetimden ancak aile dışından bir yönetici vb.) rol alması, tarafsız bir şekilde ücret politikasının belirlenebilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Ak, 2006, s. 151). Bu bakış açısı, aileyle kan bağı olmayan birinin daha tarafsız olacağı varsayımına dayanmaktadır. Dolayısıyla tarafsızlığı şüphe uyandırmayacak bir adayın, aile bireylerinin ücret politikasının oluşturulmasında rol alması son derece önemlidir.

Aile işletmelerinde ücret adaletinin sağlanabilmesinin önündeki engellerden bazıları şunlardır (Özcan, 2015, s. 102):

- Aile işletmelerinde, ailede çalışmayan bir birey varsa çevrenin ve kurumsal itibar düşüncesinin baskısıyla ilgili birey de aile işletmesinde çalıştırılabilmektedir. Bu durum özellikle aile üyesi olmayan çalışanlarca; meritokrasiye dayalı yönetim algısından ziyade nepotist uygulamaların varlığına yönelik bakış açılarını güçlendiren bir adım olarak algılanabilmektedir.
- Finansal anlamda sorun yaşayan aile bireylerine de farklı ücret politikaları uygulanabilmektedir. Kişilere özgü ücretlendirmelerin, işe dayalı nesnel kriterlere bağlı olmadan gerçekleştirilmesi de hem aile üyesi olan hem de diğer çalışanlarca ücret adaletinin sağlanmasını engelleyen uygulamalar olarak karşılanabilir.
- İşletmede aynı pozisyonda görev yapan aile bireyi ile aileden olmayan çalışanlar aynı ücret politikasından faydalanmamaktadır. Aile işletmelerinin belli bir büyüklüğün üzerine çıkması durumunda, aile bireylerinin dışındaki çalışanlara olan gereksinim artacağından

dolayı bu tür ikili ücretlendirme politikalarının, uzun vadede sürdürülebilir olamayacağı ve aile işletmesinin piyasa koşullarında rekabet edebilecek yetkinlikte kişilerle çalışma olanağını azaltacağı da ifade edilmelidir. Bu durum aynı zamanda insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında birçok işlevsel faaliyeti de derinden sekteye uğratabilecek bir husus olarak değerlendirilmelidir.

- Aile işletmesine sağlanan katkı ile aile bireyinin geliri arasındaki dengesizlik de aile işletmelerinin yönetimi sürecindeki en önemli ücretlendirme sorunlarından biridir (Kets de Vries, 1993, s. 61). Burada özellikle ücretin, belirli bir emek karşılığında verildiği gerçeğinden uzaklaşmadan aile işletmelerindeki karar vericilerin etkin ücret politikaları üretebilmek adına özellikle “iş değerlemesi” gibi uygulamaları etkin bir şekilde kullanması ve işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi sürecinde hayata geçirmesi gerekmektedir.

Aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilme potansiyelleri ve vizyonlarıyla yakından ilişkilidir. Özellikle stratejik kararların alınmasında çok yönlü ve tarafsız değerlendirmelerin yapılabilmesi adına, aile işletmelerinde öne çıkan önemli aktörlerden biri de aile konseyi/meclisidir. Aile meclisi ve yönetim kurulu, aile işletmelerinde stratejik kararların verilmesinde dengeleyici güçler olarak ifade edilmekle birlikte özellikle aile konseyi, işletmede aktif olarak çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin gelirleri hakkında da belirleyici konumdadır. Hatta bu özelliğinden dolayı aile konseylerinde işletmede faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin yanı sıra gelecek nesiller ve işletme ile direkt ilişkisi bulunmayan aile bireyleri de bulunmalıdır (Jaffe, 2005, s. 62).

Aile konseyinde yer alan aile bireyleri başta olmak üzere diğer tüm aile bireyleri ve yakın akrabaların işletmedeki görev ve sorumluluklarını tanımlayan, aile işletmelerinde aile-iş ilişkilerini düzenleyen temel belge olan aile anayasası da aile bireylerinin ücretlendirilmesi ve diğer özlük haklarının tespitinde önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır (Tileylioğlu, 2006, s. 19). Bu anlamda aile anayasasının bir bölümünü, aile bireyleri arasında aile işletmesinde çalışmak üzere düzenlenen toplu iş sözleşmesi olarak algılamak da mümkündür.

Aile işletmelerinde faal olarak görev almayan aile bireylerinin, işletmede faal olarak görev yapan aile bireyelerine yönelik güveni de ücretlendirme konusunda önemlidir. Çünkü işletmede çalışmayan ancak işletmeden gelir elde eden aile bireyelerinin, işletmedeki uygulamalardan

uzakta olması durumunda, işletmede aktif olarak görev yapan aile bireylerine ve tepe yönetime karşı hissedecekleri güven oranında kendilerini aileden sayacak ve işletmeden paydaşı olarak algılayacaklardır. Bu durum aynı zamanda aile işletmesinin birtakım kararları daha hızlı ve rasyonel alabilmesinde önem arz etmektedir. Çünkü her ne kadar aile işletmesinde faal olarak görev almasalar da aile bireyleri, birçok yönden aile işletmesinin kararlarını etkileyebilmektedir.

Karofsky'ye göre aile bireylerinin ücretlendirilmesinde aile değerlerinin ön plana çıktığı “eşit ücret sistemi”, aile içindeki “adalet, eşitlik” ilkesine dayalıdır. Bu prensip, ücret adaletinin sağlanamaması durumunun aile işletmelerinde çok farklı ve kritik organizasyonel sorunlara yol açabileceği görüşünü destekler niteliktedir. Çünkü eşitlik her zaman adaletle özdeş değildir. Ücret adaletinin sağlanabilmesi adına yapılan çalışmalara ilişkin iş adamları ile yapılan mülakatlarda; özellikle aile değerlerinin işletmenin kültürü üzerinde baskın bir şekilde etkili olduğu aile işletmelerinde faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireylerinin ücretlendirilmesine yönelik şu tür uygulamaların hayata geçirildiği ifade edilmiştir (Alayoğlu, 2006, s. 526-527):

- Her aile bireyi, işletmedeki hissesi oranında yıl sonunda kâr payı alır. Yıl içinde işletmeden kişisel ihtiyaçları için çektiği paralar, işletme sermayesinden düşülür. Yıl sonunda kâr hesabı, ilgili aile bireyinin sermayesinin toplam işletme sermayesine oranı bulunarak, bu oran karşılığında kendisine kâr payı ödenir. Eğer aile bireyi sermayesinin azalmasını istemiyorsa da yıl sonunda hissesine düşen kâr payından dönem içinde aldığı para mahsup edilir. İşletmede faal olarak çalışan aile bireyleri ise bahsedilen sürecin dışında iki yolla gelir elde edebilir; birincisi belirli bir temel ücret ve yıl sonu kârından ayrılan belli bir oranın, gelir paylaşımından önce faal olarak çalışanlara eşit veya üzerinde anlaşılan oranlar nispetinde dağıtılmasıdır. İkinci yol ise aile bireyleri işletme içindeki pozisyonları ne olursa olsun eşit maaş alırlar ve yıl sonu kârından hisselerine düşen payı da alırlar. Aile işletmelerinin lider yöneticileri, çalışan ve çalışmayan aile bireyleri arasındaki ücret sorununu çözebilmek adına kendisi dahil her aile bireyine eşit ücret vermeyi ilke olarak benimseyebilir.
- Herhangi bir kurala bağlı kalmadan aile bireylerinin ihtiyaçlarının tamamı, oluşturulan fon havuzundan karşılanır. Yönetimsel hiyerarşi bağlamında kontrolü elinde tutan ailenin en büyük bireyi, havuzun

fon akışını kontrol eder. Bu tür uygulamalar, aile bireyleri açısından işletmeden elde edilen gelirlerin standart ve adil bir şekilde bölüşümü konusunda sorunlu durumlar yaratabilmektedir. Sahip olduğu yetkinlikler bağlamında işletmeye katkısı daha az olan aile bireyleri (işletmede faal olarak çalışmayanlar da buna dahil), faal olarak çalışan aile bireyelerine göre emek-ücret karşılaştırması anlamında daha fazla gelir elde edebilirler.

#### **4. AİLE BİREYLERİ İÇİN ÜCRETLENDİRME POLİTİKASI**

Aile işletmelerinde genel ücretlendirme politikaları, insan kaynakları yönetimi alanında hem profesyoneller hem de araştırmacılar açısından farklı bir bakış açısı geliştirmeyi de zorunlu kılmaktadır. Aile bireyelerinin ücretlendirilmesi, kişiye dayalı ücretlendirme veya işe dayalı ücretlendirme ayrımlarının yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Öyle ki aile işletmelerinde aile bireyelerinin ücretlendirilmesinin genellikle nesnel olmayan kriterlere bağlı olarak ortaya çıktığından hareketle, aile bireyelerinin ücretlendirilmesini; kişiye dayalı ücretlendirme yaklaşımları içerisinde bir alt boyut olarak ele almak bile gerekebilir çünkü aile işletmeleri sahip oldukları sermaye ve yaratabilecekleri artı değer bakımından ülkemiz ve dünya ekonomileri için kritik öneme sahiptir (Yolaç ve Doğan, 2011, s. 84).

Özellikle profesyonel bakış açısından ziyade duygusal değerlerin daha baskın olduğu aile işletmelerinde ilgili değerler, aile üyelerinin gelir paylaşımı üzerinde de oldukça etkilidir. Aile büyüklerinin/tepe yönetimin kendine özgü “eşitlik” anlayışları/arayışları, aile işletmesinde faal olarak çalışan ve çalışmayan aile bireyelerinin gelirlerini oluşturan etmenler (ücret, maaş, kâr payı, prim, hisse dağılımı, huzur hakkı vb.) üzerinde de birtakım adil olmayan sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla aile işletmesinde faal olarak görev yapmakta olan aile bireyleri ile işletmede çalışmayan aile bireyelerine yönelik ücret politikası, ilgili işletmelerde üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Alayoğlu, 2006, s. 523).

Block ve arkadaşlarının aile işletmelerinde aile bireyelerinin ücretlendirilmesiyle ilgili yaptıkları araştırmanın sonuçlarından bazıları şunlardır (Block, Millán, Román ve Zhou, 2015, s. 188-197):

- Aile işletmelerinde çalışan aile bireyleri, genellikle ücretlerin zamanla ölçülmediği ve teşvik/prim ödemelerinin gelirlerinin büyük

bir bölümünü oluşturduğu yönetsel pozisyonlara sahiptirler. Buradan hareketle işin yapısı gereği, aile bireylerinin daha çok beyaz yakalı işlerde çalıştıklarını ifade etmek de mümkündür.

- Aile bireyleri, aile dışı çalışanlara göre düşük ücret almaya daha fazla rıza gösterirler. Çünkü aile olmanın gerektirdiği fedakârlık yapma ve borçlu hissetme düşüncesi bu konuda etkili olmaktadır.
- Kadın aile bireyleri, aile dışı çalışanlardan daha fazla ücret geliri elde etmektedir.
- Erkek aile bireyleri ise aile dışı çalışanlardan daha az ücret geliri elde etmektedir.

Doud, aile işletmelerinde aile bireylerinin ücretlendirilmesinde genellikle aşağıdaki yaklaşımlardan birinin tercih edildiğini ifade etmektedir (Alayoğlu, 2006, s. 525):

- **Aile ayrıcalığı ilkesi:** Bu ilkeyi uygulayan aile işletmeleri, aile bireylerinin görev yaptıkları pozisyonu ve başarılarını dikkate almaksızın kendilerine piyasa ücretlerinin üzerinde ödeme yapma eğilimi gösterirler. Ancak bu ilkeye bağlı ödeme eğiliminin sürdürülebilir bir ücret politikası ortaya koyabilmesinde, işletmenin nakit varlıklarının gücü ve aile dışından çalışanların aile bireylerine yapılan ödemeler konusundaki görüşleri (özellikle ücret adaleti ve motivasyonel süreçlerle bağlantılı olarak) önem kazanmaktadır.
- **Aile fedakârlığı ilkesi:** Bu ilke işletmede çalışan aile bireylerine çok düşük ücret verme esasına dayalıdır. Aile bireylerinin, aileye ve işletmeye borçlu olduklarına dair düşünceleri, düşük ücreti değerlendirmeden kabul etmeleri sürecinde temel motivasyon kaynağıdır. Gelecek yıllarda işletmenin kendilerince yönetileceği fikri, aile bireylerinin; bağlılık ve sadakatleri de kullanılarak, düşük ücret politikasına razı olmalarına zemin hazırlamaktadır.
- **Piyasa ücretiyle uyumluluk ilkesi:** Aileden olsun veya olmasın tüm çalışanlar eşit bir ücret politikası çerçevesinde değerlendirilir. Ücret her işin görelî katkısına ve performansa dayalı olarak belirlenir. Bu ilkeyi uygulayan aile işletmelerinin genel ücret bütçesinin piyasa ile uyumlu bir seyir izlemesi hem mali süreçlerin yönetimi hem de nitelikli insan kaynağının işletmeye çekilmesi, elde tutulması ve iş gücü maliyetlerinin yönetilebilir düzeyde kalması gibi konularda rekabet avantajının kazanılmasına katkı sağlamaktadır.

- Bir başka araştırmaya göre ise aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha düşük ücret vermekle beraber, bu durumu daha fazla iş güvencesi sunarak dengelemektedir (Breda, 2018, s. 9). Aile işletmeleri işverenlerinin en önemli avantajlarından biri de halihazırda işletmeye bağlılıkları ve sadakatleri sabit bulunan, örgüt kültürüne uyumlu, mali beklentileri daha fazla esneklik gösterebilen ve çeşitli konularda destek sağlayacak aile bireyleriyle birlikte çalışmaktır. Tam da bu noktada aile işletmelerinde genel politik ilkelere göre biri, olarak tıpkı aile içinde olduğu gibi daha fazla çalışılsa da daha düşük ücret beklentisinin oluşmasıdır. Bu özveriye karşılık olarak da aile işletmeleri, bireylerin daha uzun süre çalışabilecekleri bir örgüt iklimi yaratabilmek adına da daha fazla iş güvencesi sunmayı hedeflemektedir.

Aile işletmelerinde (özellikle de kurumsallaşma sürecine girmiş olan aile işletmelerinde) en temel ikilemlerden biri de aile bireylerinin ücretlendirilmesinde aile değerlerinin veya piyasa koşullarının/değerlerinin hangisinin esas alınacağıdır. Aile bireylerinin, aile ve piyasa değerlerine dayalı olarak ücretlendirilmeleri arasındaki farklar ise Tablo 2’deki kriterler üzerinden şekillenmektedir (Alayoğlu, 2006, s. 526):

**Tablo 2. Aile İşletmelerinde Aile Bireylerinin Aile ve Piyasa Değerlerine Dayalı Olarak Ücretlendirilmeleri Arasındaki Farklar**

<b>Aile Değerlerine Dayalı Ücretlendirme</b>	<b>Piyasa Değerlerine Dayalı Ücretlendirme</b>
Ücretlendirme sürecinde aile değerleri esas alınır.	Ücretlendirmede piyasa koşulları/değerleri temel alınır.
Ücret düzeyi, aile bireylerinin ihtiyaçlarına göre tespit edilir. Performans, potansiyel, yetkinlikler ve işletmede yaratılan artı değer gibi kriterler dikkate alınmaz.	Ücret, bireyin çalışma performansı ve işletmeye yaptığı görece katkı nispetinde belirlenir.
Genelde aile bireylerinin tümüne eşit ücret verilir.	Eşit işe eşit ücret verilir.
Aile bireylerinin nitelikleri, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kıdemi ve işletmedeki konumu gibi faktörler dikkate alınmaz.	Bireylerin yetkinlikleri, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kıdemi ve işletmedeki pozisyonu gibi faktörler değerlendirilir.

## 5. AİLE BİREYLERİNİN ÜCRETLENDİRİLMESİNDE YAŞANAN GÜNCEL SORUNLAR

Aile işletmelerinde meydana gelebilecek ücret sorunları ve nasıl giderilmesi gerektiğiyle ilgili bazı işletmelerin uygulamalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Sözbilir, 2020):

- Aile işletmelerinde aile üyesi olmayan çalışanların adalet duygularının ve çalışma motivasyonlarının zedelenmemesi için kayırmacılığın önüne geçilmelidir. Örneğin, Fiba Grubu'nun başkanlığını yürüten Murat Özyeğin, şirketi geleceğe taşıma adına “işe duyguların karışmaması için aile üyelerimizin prim, terfi, ücret gibi değerlendirilmesini profesyoneller yapıyor. Bunu anayasamıza koyduk. Aile işletmelerinde nesiller arası geçişteki problemlerin yaşanmaması için bu kuralları oluşturduk” şeklinde bir açıklamada bulunmaktadır.
- Eyüp Sabri Tuncer şirketinin yönetim kurulu başkanı Engin Tuncer, genç aile üyelerinin ücret, ödüllendirme ve terfi gibi konularda diğer tüm elemanlarla eşit muamele gördüğünü ifade etmektedir.
- Ekinciler Holding'in yönetim kurulu başkanı Namık Ekinci, aile anayasasını dikkate alarak ve liyakate dayalı bir uygulama yaptıklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda; “Şirkette çalışan aile üyeleri ile çalışan aile dışı personel arasında ücret, promosyon, temettü ve jestiyon konularında bir ayırım yok. Bu konular, ilgili şirket genel müdürünün değerlendirmesi sonucunda icra kurulunun onayıyla liyakat kriterine göre tespit ediliyor” ifadesini kullanmıştır.
- Saray Holding ise, üçüncü kuşak aile üyelerinin ücret ve performans konularını aile anayasasına göre belirlemektedir. İşletmede aynı işi yapan aile üyesi olmayan profesyonellerle aile üyesi olan kişiler arasında ücretlendirme açısından ayrımcılık yapılmadığı, başarı primlerinin ise tıpkı profesyoneller gibi anahtar performans göstergeleri, bulunduğu konum, iş yükü gibi kriterler dikkate alınarak aylık brüt ücret üzerinden çarpanları miktarınca hesaplanmaktadır. Temettü ise, hisse oranına göre kar dağıtımı sırasında verilmektedir. Hatta adil bir değerlendirme için dışarıdan danışman desteği alındığı ifade edilmektedir.
- Sanko Holding çatısı altında faaliyetlerini başarıyla yürüten Konukoğlu Ailesi, “amcalar ve evlatlardan oluşan” bir yapının olduğunu ve yönetim kurulu üyeliği kazanana kadar anahtar bir



ücretle işe başlandığı ve aile sonraki kuşakların kalabalık olacağı düşüncesiyle farklı bir gelir modeli oluşturmuştur. Grubun başkanı Zeki Konukoğlu, “torunlar diye hitap edebileceğimiz bu kuşak, işbaşı yaptığında liyakata göre görev alacak ve kendilerine, aile fertlerinin dışındaki amirlerinin benzer pozisyonlar için tespit ettiği ve herkese ödenen ücretlerin aynısı ödenecek” diyor.

- Diğer yandan Konukoğlu, yeni kuşak aile üyelerinin sadakatlerini ve motivasyonlarını güçlü tutmak için bazı ödüllendirmeler yaptıklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Konukoğlu şunları ifade etmiştir: “Unutmamak gerekir ki aile fertleri çocukluklarından itibaren biraz el üstünde büyütülüyor. Evlatlarımız herkesten daha çok çalışsınlar, daha fazla sadakat gösterebilirler, daha disiplinli, daha başarılı olsunlar ve herkesle de aynı maaşı alsınlar demek kulağa hoş gelse de pratikte mümkün değil. Bu nedenle bizler, gerek şirket bünyesinde kalmalarını teşvik etmek gerekse motivasyonlarını farklı tutmak için şirket genel müdürlüğünce çalışanlara verilen standart maaş ve primlerin dışında, holding üzerinden bu kişilere ‘Aile Ferdî Primi’ sunuyoruz”.

## SONUÇ

Aile işletmelerinde ücretlendirme çok boyutlu bir yönetsel süreci ifade etmektedir. Öyle ki hem aile bireyleri hem aileden olmayan çalışanlar ve de aileden olan ancak işletmede faal olarak görev almayan kişiler gibi birçok farklı kategoride yer alan paydaşlara optimal geliri sağlayabilmek beraberinde çeşitli zorlukları da getirmektedir. Temelde mülkiyet ve yönetimin ailede toplanmasına dayalı olarak ailenin ekonomik refahının öncelikli amaç olarak ilke edinildiği aile işletmeleri, günümüz işletme yapılarından farklılaşan yönleriyle dikkat çekmektedir. İlgili farklılıklar aile işletmelerine diğer işletmelere göre çeşitli avantajlar sunarken, birtakım özgül sorunlara da yol açmaktadır.

Aile işletmelerinin paydaşları olan aile bireylerinin duygu, değer ve kültür paylaşımları ve özellikle sadakat düzeylerinin; rekabette kalıcı bir değere dönüştürülebilmesi, aynı zamanda tüm çalışanların (aileden olmayanların da) ortak amaçlara yönelik adil bir sistem ve çalışma ortamı içerisinde faaliyet göstermesiyle yakından ilgilidir. Çünkü sadece aile bireylerinin memnun olması, aile işletmelerinin stratejik rekabet üstünlüğü kazanabilmesinde önemli ancak yeterli olamayacak bir etkidir. Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi bireylerin kolektif üretkenliğinin

sonuçları üzerinden birtakım çıktılara ulaşabilmektedir ki bu durum nepotist uygulamaları hatırlatmayan ve adil bir bölüşüm temelinde üretkenliğin artışı teşvik eden bir ücretlendirme politikasını zorunlu kılmaktadır.

Aile işletmelerinde çalışanların bir kısmının aile üyesi olması, işletme yönetiminde (özellikle de profesyonel yöneticilerin ortaya çıkmasından itibaren) bir sorunsal olarak karşımıza çıkan vekâlet maliyetlerinin diğer işletmelerden daha düşük seviyede olmasına katkı sağlamaktadır. Aile üyesi olan çalışan, birtakım süreçlerden geçtikten ve ihtiyaç duyulan bilgi, beceri, tutum ve davranışları edindikten sonra yönetici adayı olarak aile işletmesinde yer almak üzere yetiştirilmektedir. Böylece vekâlet sürecinde ortaya çıkan maliyetlerin en önemli sebeplerinden olan; işletme ile profesyonel yönetici arasındaki ortak amaç ve çıkar duygusunun gelişmemesi sorunu nispeten aşılmaktadır. Ayrıca bu bağlamda ortaya çıkan mülkiyet ve yönetim etkileşimine dayalı uyumsuzlukların da görece diğer işletmelerden daha etkin yönetilebileceği ifade edilebilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde duygusal süreçlerin diğer işletmelerden daha kalıcı ve yıkıcı problemlere dönüşebileceği de göz önüne alınması gereken bir gerçeklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin doğrudan veya dolaylı olarak aile üyesi sayılan paydaşlarının, işletmede faal olarak çalışmalar bile yönetsel süreçlerde ve karar alma mekanizmalarında bulunan kişiler üzerinde çeşitli şekillerde ve boyutlarda baskı oluşturabilecekleri de önemle üzerinde durulması gereken bir konudur ki belki de bu durum aile işletmeleri için aile içi vekâlet maliyetleri bağlamında değerlendirilmelidir.

Aile işletmeleri açısından ücretlendirme süreçlerinin, aile üyelerine ve aileden olmayan çalışanlara adil, ilkesel ve rasyonel şekilde açıklanabileceği bir sistem biçiminde sunulması ücret adaletinin sağlanabilmesi adına kritik öneme sahiptir. Aile üyelerinin genellikle yüksek ücret aldığı ve daha az çalıştığı gibi bir algının, diğer çalışanlar açısından sorunlu durum olarak değerlendirilmesi gerektiği kadar aynı şekilde aile bireyleri için de aileden olma kriterinin tamamen hiçe sayılarak diğer çalışanlarla benzer ücretleri almaları da aileden olan paydaşlar açısından problemlili bir durum olarak açıklanabilir.

Aile işletmelerinin en önemli ihtiyaçlarından olan ücret sistemleri ve politikaları, aileden olsun veya olmasın tüm çalışanların sadakatini ve memnuniyetini belli ölçüde sağlayacak bir adalet anlayışıyla kurgulanmalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri; aileden olan-olmayan, aileden olan ve faal olarak işletmede çalışan-

çalışmayan gibi ayrımların net bir şekilde belirtilmesiyle birlikte ücretin; emeğin karşılığı olduğu unutulmadan, diğer kriterlerin görece etkisini dikkate alarak ancak bu demografik özellikleri ücret sisteminin temelinde oturtmadan, aile değerleri ve piyasa koşulları üzerinden liyakat ve iş değerlendirme kavramlarına dayalı bir ücret sistemi oluşturulmalıdır.

İş-özel yaşam dengesinin aile işletmelerindeki önemine atfen, aile işletmelerinde örgüt kültürünün aile değerleri üzerinden şekillendiği ve dolayısıyla bu kültürün ve/veya değerlerin ücretlendirme sürecinde etkili olduğu ifade edilmelidir. İş-özel yaşam dengesinin sağlanabilmesi aile işletmelerinin kurumsallaşabilmesi adına da büyük öneme sahiptir. Her ne kadar bu dengenin sağlanabilmesi özellikle çalışan aile bireyleri açısından zor olsa da aileden olmayan çalışanlar açısından da niş bir sorun yaratabilir; çeşitli aile işletmelerinde aile bireylerinden beklenen düşük ücret alma ve aileye duyulan sadakat nedeniyle buna razı olarak çalışma eğiliminin, aileden olmayan çalışanlardan da beklenmesinin, ücretlendirme bağlamında aile işletmeleri açısından aileden olmayan bireyin işletmeyle uyumunun sağlanabilmesinin önemli bir engel olabileceği de değerlendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde ücret yapılarının oluşturulması*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ak, B. G. (2006). *Aile işletmelerinde çatışmalar ve çözüm önerileri Aydın ilinde faaliyet gösteren bir aile işletmesine ait değerlendirme*. Koçel, T. (Ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı* (145-154) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Ak, B. G. (2008). *Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında gelecek nesillerin eğitiminin rolü*. Koçel, T. (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı* (91-99) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Akdoğan, H. ve Seyrek, İ. (2004). *Aile işletmelerinde profesyonel yöneticilik ve Çorum örneği*. Koçel, T. (Ed.), 1. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (275-285) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>

- Akın, A. (2004). Mülkiyet sahipliğinden kaynaklanan yönetim hakkının devri açısından post-modern yönetsel kontrol yaklaşımları ve stratejileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 127-148. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/66438>
- Akingüç, F. (2006). *Aile işletmeleri*. Koçel, T. (Ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı (XII-XIV)* içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Alayoğlu, N. (2006). *Aile bireylerinin ücretlendirilmesinde âdil bir sistem kurulmasının aile işletmelerinin başarısındaki rolü ve önemi*. Koçel, T. (Ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı (522-533)* içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- ASO. (2005). *Ankara Sanayi Odası aile anayasası (No.57, 1-15)*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını
- Ataay, A. (2006). *Aile şirketlerinde başkacılık ve koruma: "vekâlet maliyetleri"*. Koçel, T. (Ed.), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı (64-71)* içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Ataay, A. (2010). *Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Ulusal kültürün ve aile sahipliğinin etkisi*. Koçel, T. (Ed.), 4. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı (11-23)* içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Becan, C. (2011). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının paydaş teorisi ve iletişim yaklaşımı açısından değerlendirilmesi: Bankaların basın bültenlerine yönelik bir içerik analizi. *Selçuk İletişim*, 7 (1), 16-35. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177791>
- Block, J. H., Millán, j. M., Román, C. ve Zhou, H. (2015). Job satisfaction and wages of family employees. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 183-207. doi: 10.1111/etap.12035
- Breda, T. (2018). Working in family firms. *IZA World of Labor*, 1-11. doi: 10.15185/izawol.434
- Çetin, C., Arslan, M. L. ve Dinç, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları

- Deloitte. (2019). *Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları*, [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/ail-esirketlerindesurdurulebilir - basarinin-anahtarları.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/ail-esirketlerindesurdurulebilir-basarinin-anahtarları.pdf). Erişim tarihi: 14 Temmuz 2020.
- Dil, M. ve Gümüştekin, G. E. (2008). *Vekalet teorisinin aile işletmelerine katkıları ve model önerisi*. Koçel, T. (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı* (301-312) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Dumas, C. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(1), 31-46. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00031.x>
- Erdoğan, N. (2007). *Aile işletmeleri: Yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66518>
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). *Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri-bir uygulama-*. Koçel, T. (Ed.), 1. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (20-32) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Gersick, K. E. (Ed.). (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press. <https://www.wonder.legal/tr/modele/pay-sahipleri-sozlesmesi>. Erişim tarihi: 25 Ağustos 2020
- Jaffe, D. T. (2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*, 62-70. Erişim adresi: <https://www.journalfp.net>
- Kesken, J., Şengül, A. ve Çapraz, B. (2004). *Girişimcilik ateşi bütün aileyi sarmadığında...ikinci ve üçüncü kuşakların aile işletmesinde çalışmaya karşı tutumları*. Koçel, T. (Ed.), 1. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (431-440) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71. doi: 10.1016/0090-2616(93)90071-8

- Koçel, T. (2008). *Önsöz ve sunuş*. Koçel, T. (Ed.), 3. *Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı* (VII-XIV) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Orta, B. (2020, 14 Temmuz). Erişim adresi: <http://bulentorta.blogspot.com/2011/05/aile-sirketlerinde-aile-bireylerinin.html>
- Özarallı, N. (2006). *Aile işletmelerindeki “aileden olmayan” çalışanların ödül dağılımı ve karar süreçlerine ilişkin adalet algıları ve iş tatmini, işten ayrılma eğilimi ve insan kaynakları faaliyetlerinin etkinliğine ilişkin değerlendirmeler*. Koçel, T. (Ed.), 2. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (560-570) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Özcan, E. L. (2015). *Aile şirketleri ve kurumsallaşma*. Ankara: Kişisel Yayınlar
- Papatya, N. ve Papatya, G. (2004). *Türk aile işletmelerinin geleceğe hazırlanmasına ilişkin önermelerin değerlendirilmesi ve bir faaliyet portföy çalışması*. Koçel, T. (Ed.), 1. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (618-630) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Semerciöz, F. ve Ayrancı, E. (2008). *Aile işletmelerinde, ailenin işletme üzerindeki etkisi ve yöneticinin finansal performans tatmini ile ilişkisi*. Koçel, T. (Ed.), 3. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (161-176) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Sözbilir, A. (2020). Aile üyesi şanslı mı? (15.05.2020). <https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/aile-uyesi-sansli-mi>. Erişim Tarihi: 3 Eylül 2020.
- Tileylioğlu, A. (2006). *Aile şirketleri*. Koçel, T. (Ed.), 2. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (15-22) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Verdeyen, V., Put, J. ve Buggenhout, B.V. (2004). A social stakeholder model. *International Journal Of Social Welfare*, 13, 325-331. doi: 10.1111/j.1468-2397.2004.00328.x

- Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2008). *Aile işletmelerinde aile anayasasının etkinlik ve işlevselliğine yönelik bir araştırma*. Koçel, T. (Ed.), 3. *Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (181-190) içinde. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: <https://agmer.iku.edu.tr/index.php/tr/yayinlar>
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme sürecinde aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/8549>

### **Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER**

1968 yılında İstanbul’da doğdu. Lise eğitimini Özel İtalyan Lisesi’nde tamamlamasının ardından, 1993 yılında İstanbul Üniversitesi (İ.Ü) İşletme Fakültesi İngilizce bölümünden mezun oldu. 1995 yılında İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi yüksek lisans programından mezun oldu. Aynı yıl içinde İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı’nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2002 yılında “İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme” başlıklı tezi ile doktora unvanını almıştır. 2006 yılında Doçent unvanını, 2012 yılında ise profesör unvanını almıştır. Aynı fakültede çalışmaya devam eden Tüzüner, “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)”, “Global İKY”, “İK Analitiği”, “İKY’de Güncel Konular” vb. dersleri lisans ve lisansüstü programlarda vermektedir. “İKY’de Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları” başlıklı kitabı bulunmaktadır. Ayrıca, yazarın ulusal ve uluslararası düzeyde eserleri literatürde yer almaktadır.

### **Öğr. Gör. Sonay SATIR**

Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü mezunudur. Yüksek lisansını İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında tamamlamıştır. 2019 yılı itibariyle yine İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi alanında doktora eğitimine devam etmektedir. 2015 yılı itibariyle ise Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Kemah Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.

**Öğr. Gör. Tolga Anıl TOPDEMİR**

Marmara Üniversitesi'nden işletme alanında lisans ve yüksek lisans derecelerine sahiptir. 2019 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi alanında başladığı doktora eğitimine devam etmektedir. 2020 yılı itibariyle Kocaeli Üniversitesi, Gazanfer Bilge Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır.



## 14. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN ÖRGÜTLENMESİNDEKİ EKSİKLİKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Dr. Münevver BAYAR

Sosyal Güvenlik Kurumu

munevverbayar@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-8077-2160

#### GİRİŞ

Küresel bir hal alan dünya ekonomisi içerisinde; işletmelerin varlık ve faaliyetlerinin sürdürülebilmeleri, kendilerinde sürekli yenilenme sağlayabilmeleri ve değişime açıklığı sağlamaları ile mümkündür. İşletmelerin büyüme politikalarına uygun zemin oluşturulurken, hazırlık yapmamış olmaları fırsatları tehdiye dönüştürecektir. Gelişmiş ekonomilerde ve bilhassa yükselen veya gelişmekte olan ekonomilerdeki en büyük oyuncular olan işletmeler, ulusal ve uluslararası ekonomilerin yön vericileridir. İşletmelerin, küreselleşme etkisi ile artan rekabet şartlarına direnmesi ve stratejilerinin bu doğrultuda oluşturulması gerekir.

Bu bağlamda genelde şirketlerin özelde ise aile şirketlerinin varlıklarını sürdürme ve kendilerini geliştirebilme hedefleri, gelişen teknolojiye çağdaş yönetim koşullarına uyumla gerçekleşebilecektir. Şirketlerin, gelişen ve sürekli değişen söz konusu koşullarda, uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmeleri yapısal özelliklerini koruyabilmeleri gerekir. Dünya üzerindeki şirketlerin, yaklaşık %90'ını aile şirketleri oluşturur. Bu bağlamda, aile işletmeleri için süreklilik, önemli bir konudur.

Türkiye'deki şirketlerin örgütsel yapıları ele alındığında ise; yaklaşık %80'inin aile işletmesi olduğu görülür. Aile işletmelerinden birçoğu gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarında, başarıyla faaliyette bulunmaktadır. Süreklilik sağlanması için, kurumsallaşmanın önemi ve bu süreçte izlenecek

idari disiplinler dikkatle belirlenmelidir. Dünyada ve Türkiye’de, ekonomilerin lokomotif unsuru aile işletmeleridir.

Bu bağlamda dünya ölçüsünde geniş bakış açısıyla aile işletmelerinin var olması, yapısal durum ve eğilimleri belirlenmeli, sorun oluşturabilecek konular üzerinde dikkatle durulmalıdır. Aile anayasalarının oluşturulması sürecinde ve dünyada yeni uygulanmaya başlayan, aile konseylerinin işletmelerin örgütsel yapısında etkinliği artmıştır. Aile işletmelerinin kurumsallaşması aşamalarında izlenmesi gereken konular o işletmelerin sürdürülebilirliğini doğrudan belirleyen bir olgu haline gelmiştir.

Aile işletmelerinde, ailenin ve işletmenin birbirinden ayrılmaz birer kavram olması, aile üyelerine yeteneklerine ve deneyimlerine bakılmaksızın işe başlatılması, hatta yüksek mevkilerde görev alması, aile üyelerinin konumunun işletmede özel olması, yönetenlerce bütün yetkinin kendi denetimlerinde tutulması, kalifiye olmayan yöneticilerin tercih edilmesi, işletmenin gelecekte devredileceği üyenin belirlenmemesi, işletme yönetiminde stratejinin, planlamanın, bütçelemenin, raporlamanın ve benzeri uygulamaların önemsenmemesi sorunları ile karşılaşılmaması kaçınılmazdır.

Aile işletmelerinde öne çıkan özellikler, işletme politikalarının aile çıkarlarına uyumlu oluşturulması, aile içinden en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgilenmesi, ailevi değerlerin ve inançların ve ailenin sermaye yapısının yönetim kademesinde verilen kararları etkilemesi, işletmenin tepe yöneticilerinin belirlenmesi sürecinde ailedeki kan bağının etkili olması, işletmenin ticari itibarının ailevi itibar kabul edilmesi ve ikisi arasında bağ kurulması, güvenilirlik olgusunun uzmanlığın önüne geçmesi dolayısıyla yönetim personelinin genellikle aile ve akrabalar arasından oluşması, işletme mali zorluğa düşerse borçlanma veya halka açılma seçenekleri yerine söz konusu desteğin aile bireylerinden edinilmesi, işletme çalışanlarından aileye kan bağı bulunanların korunması, ailevi değerlerin ve inançların örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilemesidir. Sayılan bu konular aile işletmeleri için örgütsel sorun olabilmekte ve işletme sürdürülebilirliğinin sağlanması adına bunların çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

Bu çalışmada aile işletmelerinin örgütlenme sorunlarına yoğunlaşarak çözüm önerilerinde bulunulması hedeflenmiştir.

## **1. AİLE İŞLETMESİNİN TANIMI**

Dünya ülkeleri için önemli unsurlardan biri olan ve ekonomilerin yapı taşlarını oluşturan aile işletmeleri iktisat ve toplum bilimleri bağlamında birçok ülke ekonomisini ayakta tutan unsur olarak bilinir. Aile işletmeleri,

ekonomiye olan etkilerinin yanı sıra istihdam yaratılmasında, toplumsal ve siyasî dengenin kurulmasında ve bölgeler arası kalkınmanın desteklenmesinde başrolü üstlenmektedir. Aile üyeleri hem geçim sağlama hem de mirasın dağılmasının önlenmesi adına deneyim ve becerileri bir araya getirerek faaliyetlerini sürdürürler (Çetin, 2010: 8). Ailenin yönetimi, geçmiş çağlardan beri en eski ve en köklü yönetsel tercihlerdendir. Bununla birlikte özel sektörde hatırı sayılır işletmede uygulanıyor olmasına karşın işletme politikaları arasında ismini son dönemlerde duyurmaya başlamıştır. Günümüz ekonomik hayatının yeni keşfi olan aile işletmeleri ekonominin zayıf halkası sayılmaktan sıkılmış, başarılı örnek işletme olarak gündeme gelmeye çalışmıştır.

Dünya genelinde yoğun bir şekilde görülen aile işletmeleri şirket sayıları içindeki pay bakımından dünyanın en büyük ekonomisini simgeleyen Amerika Birleşik Devletleri'nde %96 orana sahiptir. Yapılan araştırmalar sonunda tespit edilen oranlara göre aile işletmeleri hem dünya genelinde hem de ülkelerin iç pazarlarında büyük rol oynarlar. Yine Amerika Birleşik Devletleri ekonomisinde elde edilen verilere göre, şirketlerin % 80'i birinci kuşakta son bulurken, % 16'sı ikinci kuşağa ulaşabilmiş, % 4'ü ise üçüncü kuşak ve sonrasında devam edebilmişlerdir. Aile işletmelerinin ortalama ömrünü 24 yıl olarak belirten uzman görüşüne karşın günümüzde çok sayıda işletmenin varlığını sürdürdüğü bir gerçektir (Tuncel, 2011:33).

Ülkelerin ekonomilerinde büyük yer tutan aile işletmelerinin kendilerine özgü yönetimleri tanımlanmasında çok çeşitli ifadeler yer verilmiştir. Yapılan farklı tanımlamalara göre; işletmenin aile işletmesi sayılması için temel nokta, aile geçimini sağlayan kişi veya aile büyüğünün işletme yönetiminde bulunmasıdır (Fındıkçı, 2005: 18).

## **2. TÜRKİYE' DE AİLE İŞLETMELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ**

Türkiye'de uzun süredir faaliyetlerine devam edebilen işletme sayısının az olduğu ifade edilmektedir. Nesilden nesile geçişle günümüze dek gelen aile işletmelerinin genelde geleneksel gıda ağırlıklı faaliyet gösterdiği görülür. Türkiye'de özel sektörün kuruluşu Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasıyla başlar. Türk özel sektörü ancak son 50 yılda ekonomide yer edinebilmiştir. Osmanlı dönemi Türk halkı ekonomiyi ve ticarî hayatı önemsemediklerinden bu faaliyetleri azınlıklar yürütmüştür. Bu sebeple ekonomi alanında yer edinilmesi gecikmiş ve Cumhuriyet ilan edilince bu faaliyetleri devlet kontrol etmiş bu şekilde yürütülmüştür (Doğan, 2010: 33).

Yapılan ve Türkiye dahil 35 ülkeden 1600'ün üzerinde aile işletmesinde gerçekleştirilen, Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na dahil olan 50 Türk aile şirketinin; mevcut durum bağlamında, 2007 yılında yapılan bir araştırmaya göre, büyüme beklentisi bir önceki yıldan daha yüksek çıkmıştır. Araştırmada, küresel düzeydeki aile işletmelerinin %60'ı büyümeyi hedeflerken, Türk işletmelerinde %82'lik oran gerçekleşmiştir, Türk işletmelerinin %73'ünün aile işletmesi olması kriz döneminde koruyucu etkisi ortaya çıkmıştır (Özcan, 2015: 206).

### **3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTLEME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORUNLARI**

Örgütün yapısında yer alan, örgütün kültürü, iklimi, içinde yer aldığı sektör gibi özellikler örgüt için belirleyici unsurlar arasında yer almaktadır. Yine örgütün önem verdiği değerler ve belirlediği normlar örgütlerin davranışsal yapılarının oluşumunda oldukça etkilidir. (Varışlı, 2020).

Örgütlerin artık uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında, etkinlik ve verimliliklerini sürdürmelerinde, düşük maliyet ve kaynak kullanımı yetersiz kalmaktadır. Tüm bu unsurlarla birlikte; örgütte çalışanların işten beklentileri, değerleri, motivasyon sağlayıcı araçlar ve iş tatmini gibi unsurlar örgütü başarıya götüren önemli etkenler arasında yer almaktadır (Kandemir, 2020:18-19).

Ortaklık yapıları ve gelişme evreleri bağlamında aile işletmelerinin dört sınıfa ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; girişimcinin sahibi olarak yönettiği tek patronlu işletmeler, büyüyerek gelişen işletmeler, karmaşık aile işletmeleri ve sürekli olmayı başarmış işletmelerdir. Bu sınıflandırmada baz alınan şey, aile işletmelerinin her evreyi aynı sırayla veya hepsinin bir anda tamamlamak durumunda olmamasıdır. Bilhassa hisse devrine ilişkin kararlar, bazı aşamaların atlanması ve belli bir aşamada kalınmasını gerektirebilir. Aile işletmelerindeki model, anne veya babanın ölümüne kadar devam edebilmektedir. Akılcı temelde, beceriyi, eğitim ve eğilimleri dikkate alarak gerçekleşen devirler, sorunlara kolay çözüm sağlamaktadır (Semerci, 2008: 90).

Çoğu zaman gücü elinde bulundurmak isteyen aile üyeleri ile profesyonel yönetici konumundaki işletme çalışanları arasında öncelikli olarak karar almada ve ücret politikasında önemli sorunlar oluşmaktadır. İşletmenin kuruluşundan itibaren her aşamasında yer alan aile bireyi, işletmede tek söz hakkının kendisinde olduğu fikrini benimser ve tüm denetim haklarını da kendinde barındırmak ister. Diğer yönetici ve

çalışanlara söz hakkı tanınmasına imkân dahi vermeden her konunun kendisinin inisiyatifinde değerlendirilmesini ister ve yetki devrine de karşı çıkar (Kalkan, 2018:6).

Birden fazla ailenin aile işletmelerinin yönetiminde bulunması işletmenin yönetimi ve aile içi ilişkilerde sorunların aratarak işletme faaliyetlerinin aksaması hatta durmasına yol açabilmektedir. İşletmelerin birçoğunun ticari nedenlerden ziyade ailevi nedenlerden kaynaklı sorunlar sonucunda başarısız olduğu gözlemlenmektedir (www2.deloitte.com).

### **3.1. Girişimcinin Sahip Olduğu ve Yönettiği Tek Patronlu İşletmeler**

Girişimcinin inançlarının, tutumlarının ve değerlerinin örgüt kültürü oluşumuna önemli etkilerinin olduğu, girişimcinin işletmeyle bütünleştiği aile işletmeleridir. Aile üyeleri arasındaki bağ, kan bağından öte duygusaldır. Bu nedenle, aile işletmeleri duygusal anlamda diğer işletmelerden daha güçlüdür. Ailevi değerler ve öncelikler işletme hedef ve amaçlarıyla bütünleştirilmekte olup bu durum aile işletmelerinin daha güçlü olmasını sağlar.

Bu aşamada, işletme ve girişimci benzer özellikler taşıdığından işletme girişimciye bağlı görülür, yani girişimcinin bizzatı örgütün başında olduğu süre zarfında işler yürür, hisselerin çoğunluğu ve kontrolü tek bir kişide ya da karı-kocanın elindedir. İşletmeyi kuran “baba” veya onunla birlikte kardeşlerinden oluşan birinci nesil; işe dair teknik kısma dair bilgi sahibi, pazardaki boşluğu fark ederek kendi ismi ile özdeşleşen, kaliteyi önemseyen işletmeler kurmuşlardır (Öztürk,2008: 430). Eşle ortaklık söz konusu ise, stratejik ve işlevsel kararlar genellikle bizzat girişimci tarafından alınır. Kararların alınması ve uygulanması açısından genelde eş önemli bir rol oynamaz. Bu nedenle, ortaklık işletmede her zaman birlikte çalışma anlamına gelmez ve söz konusu ortaklık kâğıt üzerinde olabilir.

Bu tip aile işletmesinde; girişimci ilk dönemler üretim, satın alma, satış, kayıt tutma, işe alma ve eğitim gibi konuları kendisi halletmekte, işletme belirli bir büyüklüğe ulaştıkça, işlerin ve çalışanların tek elden yönetimi zorlaştığından, yeni bir yönetici atanarak işlerin bir kısmını atanmış yöneticiye devretmektedir. Bu tür aile işletmelerinde yaşanan en önemli sorunlar; girişimcinin kişiliğinin, değer yargılarının ve tutumlarının örgüt yapısını etkilemesinden dolayı birçok girişimcinin, örgütte takım çalışmasına yönlendirmek yerine iş görenle birebir ilişki kurup iletişimde merkez olmak ve iletişim kurulması noktasında aracı olmayı istemesidir. Girişimciyle

sürekli bire bir ilişki kurmayı başarabilen işletmelerde, yönetim bilgi sistemi ve yazılı prosedürler çok önemli değildir, sorunların belirmesinin önlenmesinden ziyade, oluşumun ardından geçici tedbirler uygulanarak çözülmeye çalışılması ve belirsizlikler söz konusudur. Girişimci risk üstlenirken, ailenin ve çevresinin dikkate alınması ve tek başına sorumluluğun üstlenilmesi ile aile üyelerinin de kararlara katılması veya işletmede sorumluluk üstlenmesi ile yükünü azaltabilir.

Girişimci, bu yolla, başarısızlık olasılığı ve ailevi değerlerin önemsenmemesi nedeniyle suçlanmaktan kaçınır (Özler vd.,2009). Girişimci, ailesi için yeteri kadar zaman ayıramamakta ve iş hayatı özel yaşantısına baskın gelmektedir. Bu aşamada yüksek tanıtım harcamaları, fazlaca risk ve zayıf nakit akışı vardır. Ancak likidite ihtiyacı yüksektir. İşletmeler büyük çoğunlukla birinci kuşak elindedir. Bu açıdan, birinci kuşak çoğunlukla yönetim kurulu başkanlığı veya genel müdürlük görevindedir. Profesyonel yöneticilerle çalışılmasına karşın, yönetim kurullarını aile üyeleri oluşturur. Aile işletmelerinde birinci kuşak, gelecekte üst düzey yönetici olabilme kapasitesi taşıyanların genellikle aile üyelerinden olmaktadır (Aricioğlu vd.,2008: 283). Çoğunlukla tek patronlu işletmelerin geleceği, tek kişinin vizyonuna, enerjisine, yeterliliğine, esnekliğine ve şansına bağlıdır. Her yere ve her şeye hâkim olmayı isteyen patron hastalanır, depresyon geçirir, yorgun düşerse, işletmede çok ciddi sorunlar yaşanacaktır. Buna ilaveten, işin geliştirilmesine dair konularda başkalarından destek almama tercihi bu tür işletmelerde riskleri artıran bir unsurdur.

### **3.2. Büyüyerek Gelişen Aile İşletmeleri**

Gelişim sürecinin ikinci aşaması, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşlere ait olan “kardeş ortaklıkları” oluşur. Kardeş ortaklığı temelli aile işletmelerinde, iki veya daha çok kardeş hisselerin çoğunu ve kontrolünü elinde tutar. Bu aşamada ne formelliğe geçmiştir ne de genel tarafından aynı şekilde bilinerek uygulanan sistemi vardır. İşletme kuruluş evresindeki sorunların bir kısmını çözerek, büyüme dönemine girmiştir ve diğer aile bireyleri işletmede çalışma arzusu taşırlar. Aile bireyelerinin bazıları ortaklık ya da yöneticilik pozisyonuyla işletmeye katılmıştır, bir kısım aile üyesi ise katılmayı beklemektedir. İşletme, aile birliğine merkez olma yolundadır. Patronun yöneticilerle sosyal ilişkiler ve toplumsal ağlar açısından, işletmeye ait iç ve dış çevreden kolaylıkla ayrıştırılmadığı gözlenir. Aile işletmeleri, sosyolojinin ideal aktör karakterine hayli yakındır (Özler vd., 2006 :271-279).

Ailevi değerlerin iş değerlerinin önüne geçmesi, ailevi bütünlük sağlanması ve korunmasında işletmenin aracılık görevi üstlenmesi benzeri durumlardan dolayı, bu evreyi geçiren aile işletmelerinin yaşaması olası sorunlar şunlar olarak ifade edilebilir (Kartal, 2008).

- İşletmenin büyümesi ve prestijli bir kurum haline gelmesi, işletmede çalışmayı ve hissedarı olmayı isteyen aile üyesi sayısını artırır. Bununla birlikte kardeşlerden her birinin, çocuklarının geleceği için hisselerini koruma ve hatta artırmayı istemelerine ek olarak, sorumluluk bölgelerinin, işletmenin yönetimine esas olmasına dair istemleri sorun olabilmektedir.
- Genç kuşak aile fertleri arasında kurulan bağın şekli, ailevi gereksinimlerin karşılanma biçimleri ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilme yöntemlerine dair, örgütsel gelişimi etkileyebilen bazı sorunlar yaşanabilir. Yaşı, cinsiyeti, eğitimi, dünyayı algılayış biçimi farklı çocuklar, eşler ve aile üyeleri farklı istek ve ihtiyaçlara sahiptirler. Eğitim, tatil, evlilik ve ev, araba alımı gibi tercihler, kardeşler arasında farklılık gösterebilir. Söz konusu farklılıklar, aile üyeleri arası çatışmalara yol açabilecektir.
- Büyüme evresindeki işletmelerde nakit gereksinimi oldukça fazladır. Bundan dolayı, işletme kârının yatırıma dönüştürülmesinde, ailenin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarına ve çocuklara yapılması gereken harcamalar, sağlık ve seyahat benzeri giderler sebebiyle zaman zaman güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu aşama aile ve işletmenin, elde edilen kârı kendisine kullanmak istediği evredir. Kardeşler, iş birliği ile işletme menfaatlerine odaklanmaz, kendi çekirdek ailelerinin çıkarlarına önem verirler. Bu durumda da kardeşler arası rekabet ortamı gizlide gizliye oluşabilir, bu rekabete eşlerin ve çocukların baskıları da eklenir ve duygusallık ön plana çıkar. İşletme içi çatışma ortaya çıkar.
- Birinci nesil aile işletmelerinde, ortakların hisse oranlarının performanslarının önüne geçmesi, yani güç, otorite ve özerkliğin hisse oranında belirlenmesi durumunda, sorunlar ortaya çıkması yüksek bir ihtimaldir.
- Evlilikle aile üyesi olan eşler ve ailelerinin işletme yönetiminde söz sahibi olma yönündeki istekleri, gelir sağlamaya dair talepleri ve kendilerini aileye ve işletmeye dahil görmeleriyle birtakım sorunlar yaşanmasına yol açabilir. Türkiye’de çoğu işletmede, iki kardeş

tarafından büyük çabalarla kurulan, zamanla büyüyen işletme evliliğın ardından dağılabilmektedir.

- Hissedarlar arasında herkesçe kabul gören bir kontrol mekanizması oluşturulamaması ve kardeş ailelerinin birbirleri ile sürtüşmesi eğiliminin kontrol edilebilmesinin zorluğu, bu aşamayı yaşayan işletmelerde karşılaşılabilecek sorunlar arasındadır. Kardeş ortaklığı evresi, büyümeye ek olarak ailenin işletmedeki yetersizliğinin önemli ölçüde hissedildiği ve profesyonel yönetime geçiş sırasında önemli ilk adımların atılacağı dönemdir. Bu bakımdan da örgütün geleceğini belirleyen ve sürekliliği sağlayan en önemli aşamadır.

### 3.3. Karmaşık Aile İşletmeleri

Gelişme sürecindeki üçüncü evrede; kuzenlerce yönetilen ve önemli kararların verildiği “karmaşık aile işletmesi” ismiyle anılan ikinci ve üçüncü nesil aile işletmeleri yer almaktadır. Karmaşık aile işletmelerinden “iş-aile ilişkisinin çok yönlüleştiği ve karmaşıklaştığı duruma geldiği, büyümenin yanı sıra standart, ilke ve prosedürlere en üst düzeyde ihtiyacın olduğu işletmeler” akla gelir. Bunun yanı sıra, işletme çalışanı olan aile üyeleri kendilerini işletme kârı veya zararının sorumlusu olarak görürler. Aile üyeleri yürüttükleri görevin gereği olarak almış oldukları kararların işletme geleceğini etkilediği düşüncesindedir. İşletmenin birden fazla kuşağı istihdam ettiği bu evrede; üçüncü ve hatta dördüncü nesile rastlanmaktadır. Bu bağlamda, karmaşık aile işletmelerinde yaşı, bilgi düzeyi, deneyimi ve kariyeri farklı birçok aile üyesi, hatta işletmenin büyümesiyle paralel olarak birçok profesyonel yönetici bulunmaktadır. Örgütlerin büyük çoğunluğu “grup” veya “holding” adı altında yapılanmaktadır, işletmede çalışan ve çalışmayan hissedar ayrımının daha belirgin olduğu görülmektedir. Bu durum ise hissedarlar arası, aileleri de kapsar şekilde, çatışmalar ortaya çıkabilir. Aile ve işletmenin büyümesiyle birçok aile üyesinin çalışması, işletme–aile dengesinin nasıl kurulacağı sorusuna sebep olur. Bu aşamada, aile işletmeleri şu sıkıntılarla karşılaşabilir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2008: 384).

1. Yönetimde yer almayan aile bireyleri yönetime eleştiride bulunurken, geçmişte ailelerinin başına gelen olaylardan, işletme faaliyetlerine ilişkin kendilerine yeterli bilgi verilmemesinden ve yönetime aktif katılmamalarından rahatsız olurlar.
2. Aynı ailenin üyesi olan kişilerin birbirlerini rakip görmeleri, şirketteki hisseleri ile ilgilenmeleri ve ailenin bütünlüğü yerine kendi



- çıkarlarına önem vermeleri, şirket belli bir büyüklüğe ulaştınca, varis olarak çok sayıda aday bulunması da aile içinde çatışmalar yaşanmasına neden olur.
3. Yeterli bilgiye, yeteneğe ve tecrübeye sahip olmayan aile üyelerinin şirkette görev almak istemeleri ve bunu bir hak olarak görmeleriyle birlikte, ısrar etmeleri de sorundur.
  4. Şirketin aktif çalışanı olan aynı aile üyeleri fertlerin işletme içinde muhalefet ve iktidar benzeri gruplar oluşturmaları, söz konusu grupların da kendi çıkarlarına şirket çıkarlarından daha çok önem vermeleri; birçok soruna, özellikle de yönetimde etkinlik ve verimlilik azalışına, uygulamaların engellenmesine ve sonuçta çalışanların moral ve motivasyonunun bozulmasına neden olabilir.
  5. Aile dışı ortaklar şirkete katılırsa, holding veya grup tüm şirketleri yönetecek kişinin seçimi ise başka bir sorundur. Aile dışı ortakların şirket kararlarında aktif rol oynama istekleri, pozisyonlarının getirdiği yetki ve sorumlulukları kullanma çabaları ve uygulamalara dair düşüncelerini bildirmeleri, çıkması muhtemel sorunların sebepleri arasında sayılabilir.
  6. Aile ve hisse sahipleri tarafından firmanın karmaşık yapısının yönetilebilmesinin ve belirlenen kurallara sahip bir aile işletmesinde sermaye piyasası oluşturulabilmesinin zor olması ise, diğer bir sıkıntıdır.
  7. Bu evrede, büyük işletmelerde, patron olması muhtemel kişilerin etrafında çıkar çevreleri oluşabilecektir. Özellikle aile içi geçimsizlikleri şirkete yansıtanların olması, söz konusu kümelenmeleri artırmaktadır. Çıkar çevreleri çoğunlukla maddi ve manevi çıkar sağlama amacıyla patron adaylarını, aslında kendilerinde bulunmayan üstün yeteneklere sahip olduklarına inandırarak etkilemeye çalışmaktadırlar.

### **3.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri**

Gelişme evresinin son aşaması sürekli olmayı başaran aile işletmelerinin olduğu evredir. Diğerlerinden farklı şekilde kurumsallaşmaya ilişkin unsurların yoğun biçimde işletmede görüldüğü, yani, örgütsel değerlerin aile değerlerine nazaran önem kazandığı evredir (Karpuzoğlu,2000). Bu evrede bulunan işletmelerde; faaliyet icrasında, kan bağı ve güvenilirlik yerini, işlere bırakır. Sürekliliği sağlamış aile işletmelerinin, bünyesinde en az iki kuşak barınmaktadır. Bu bağlamda iş

analizleri yapılır ve bunların icra edilmesi için; işi yürütecek olanlarda bulunması gereken vasıflar, etkin ve verimli iş icrasını sağlayan yetki ve sorumluluklar ve araç ve gereçler, yardım alınarak iş birliği sağlanacak birimler, çalışma koşulları açık ve net olarak belirlenir. Yapılan bu düzenlemeler, personel seçme-yerleştirme, terfî, performans değerlendirme ve ücret belirleme sistemlerinde kullanılır ve iş değerlerinin doğru uygulandığı ortam oluşturulur. Yine bu evrede, misyon belirlenmesi, vizyon geliştirilmesi, strateji ve uzun vadeli planlama yapılması üzerinde durulur, kârlılık, iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanılır, toplumsal hedefler gerçekleştirilmeye çalışılır.

Tüm yapılanlara karşın, bu evrede aile işletmeleri kendilerine has kimi problemler yaşayabilir. Bu problemler (Genç vd.,2008: 371);

- 1) Kurumsallaşma unsurlarına yüksek oranda sahip bu evrede yer alan aile işletmelerinde en önemli sorunlardan birisi “katılık”tır. Kurumsallaşmayla gelen bu katılık; yeniliklere karşı kural, ilke ve standartların değiştirilememesi veya kurallara mutlak surette bağlılıkla sonuçlanır ve söz konusu evrede yer alan aile işletmelerinde yaşanması olası sorunların başında gelmektedir.
- 2) Kurumsal bir yapısı olan söz konusu evrede yer alan işletmelerde, aile fertleri profesyonel yöneticilere bağlı olarak çalışırlarsa, yaptıkları işe denk ücret verilirse yani aile üyelerine ayrıcalık tanınmazsa, profesyoneller ve aile üyeleri terfide eşit şartlarla değerlendirilirse; aile üyeleri profesyonellere engel olmaya çalışacaklardır veya motivasyonu düşük aile üyeleri mevcut potansiyellerini kullanmayabilir.
- 3) Aileye üye olan çalışanlar, dayanışma içine girerek profesyonellerin kendine ve yaptıkları işlere kötü körüne muhalif davranarak, engelleyici davranabilirler. Bununla birlikte profesyonellerle muhalefete meyilli aile üyelerinin, yönetici aile üyelerine karşı birleşmesi ve birlikte hareket etmesi de olasıdır. Bu durumdaysa, ihtiraslar ön plana çıkacak ve işletmenin değeri ikinci plana itilecektir.
- 4) Aile değerlerine iş değerlerinden daha az önem verildiği bu evrede yer alan aile işletmelerinde, ücret belirleme, kariyer planlama, bilgi ve deneyime önem verilmesi durumlarında da aile üyeleri ile sorunlar yaşanabilmektedir. İş için uygun görülmeyenlerin işletmede çalıştırılmaları veya işletmeden uzaklaştırılmaları, aile bireyleri için sorun yaratabilir, problem yaşanması sonucunu

doğurabilir. Bu durumdaysa aile üyeleri içinde farklı gruplaşmalar olur ve işletmede hakim aile bireyleri, ailede de gücünü artırır ve isteklerini yaptırır bir konum elde edebilir. Aile işletmelerinde söz konusu tüm evrelerde, yukarıda ifade edilen sorunların önlenmesi, sorunlara çözüm getirilmesi ve işletmenin ileri yıllarda sorunlar yaşamaması için, işletmede kurumsal bir yapı oluşturulmasının yanı sıra, aile üyeleri ve onların aileleri arasında “güçlü iletişim” ağı oluşturması hayli önem taşır. Sağlıklı iletişim ve ilişki sistemiye; aile anayasası, devir ve miras planı, aile meclisi ve etkili çatışma yönetimi benzeri aile ilişkilerini kurumsallaştıracak organların oluşturulması ile mümkündür.

#### **4. AİLE ŞİRKETLERİNİ DİĞER ŞİRKETLERDEN AYIRAN ÖZELLİKLER**

Türk aile işletmelerinin hemen neredeyse tamamında görülebilen ortak özellikler; ailede en fedakâr üye olan kurucu girişimcinin ağabey yada baba olması, sahibi olunan şirketin isminin ve prestijinin, ailenin ismi ve prestiji ile birlikte gelişmesi, işletme politikasını çoğunlukla aile menfaatiyle uyumlu olması, işletmenin geleceğine dair kararların, genellikle gayri resmi şekilde, aile toplantıları ve hafta sonu beraberliklerinde aile üyeleri arasında alınması, yönetimde sorumluluk verilecek kişilerin belirlenmesinde yakınlık derecesinin etkili olması, ailede en az iki neslin işletme yönetimi ile ilgilenmesi, aile üyeleri işletme içinde sözü dinlenecek ve karar almada etkili olacaksa, bu durumun aile içindeki durumunu da etkilemesi, aile kültürünün işletme kültürünü etkilemesi ve aile kültürüne bağlı bir kurum kültürü gelişmesi, aile işletmelerinde genellikle aile bireylerince kurulması nedeni ile halka açılma ya da yabancı ortak alma konusunda tutucu davranılması, aile işletmelerinde çift rol kavramı olduğundan işletme sahibi olanların genel müdür, yönetim kurulu başkanlığı gibi görevlerde bilfiil bulunmasının gerektiğinin düşünülmesi, aile işletmelerinde aile üyeleri, girişimci ve işletme çalışanları olarak üç temel rolün bulunması iş gören, profesyonel yönetici ve danışmanların, işletmeyi kişisel gelişim ve kariyer için bir basamak olarak, girişimcilerin ise işletmeyi bir yatırım aracı olarak görmesi, aile işletmelerinde zaman zaman mantıklı karar alınabilmesinin zorlaşması söz gelimi zararda olan işletmenin faaliyetini sürdürebilmesi yerine kapatılmasını öneren kişilerin kurucuya asi gelen kişiler olarak etiketlenmesi ve söz konusu davranışın, işletme kurucusunun şirketi arasında kurmuş olduğu duygusal bağdan kaynaklı sebeplerle mantıklı karar verememesine yol açması, aile işletmelerinde formel organizasyon yapısının olmaması,

ilişkilerin doğal organizasyon anlayışına dayanması, aile yapısındaki değişimlerde işletme organizasyon yapısının etkilenmesi, aile işletmelerinde profesyonelleşmenin, sadece işletme büyümeye başlayınca şirketteki mevcut aile üyeleri yetersiz kalınca gündeme gelmesi, aile işletmelerinde harcama ya da yatırım politikasının önceden oluşturulmaması, gelecek beklentilerine uygun bütçelemelerin yapılması, üst düzey görevlerde, genellikle aileden kişilerin bulunması nedeni ile bu yöneticiler hata yaparlarsa yaptırım uygulanamaması, aile işletmelerinde rekabetin genellikle profesyonel rekabet anlayışı dışında kişisel rekabete dönüşmesi, çok büyük zararlara neden olması, çalışanların profesyonel olduğunun unutulması, genellikle maaş artırımlarının kıdem temelinde yapılması, çalışanların tecrübesinin; eğitim düzeyinin, iş deneyiminin, teknik bilgi seviyesinin, performansının, yeteneklerinin göz ardı edilmesi, verilen kararlarda, genellikle otokratik yapının ön plana çıkması, aile büyüğünün kararlarına tam riayet edilmesinin beklenmesi, karşıt düşünce önerilirse, bu davranışın patron olan büyüğe karşı yapılmış bir saygısızlık kabul edilmesi, aile üyelerinin istihdamında yaş ve cinsiyetin belirleyici unsur olması şeklinde sıralanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 16).

## **5. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA TEMELLİ ENGELLER**

Aile işletmelerinde rakiplerden farklı olarak, ailenin kültürü ve değerleri, duygu ve mantığı işletmenin işleyişinde etkili olmaktadır. Bu açıdan sürekli değişen pazar koşullarına uyumda aile işletmeleri zorlanırlar. Aile değişkenlerini ve pazar şartlarını birlikte değerlendirerek birbirine etkilerini görememe, kurumsallaşma seviyesini artırma amacındaki aile işletmelerine engel oluşturur (Yıldırım, 2007: 80).

Türkiye’de ve dünyada aile işletmelerinin en çok görülen işletmeler olmasına karşın ömürleri kısadır. Aile işletmelerinde ortaklığın belli bir sistem üzere kurulması yani işletmede kurumsallaşmanın sağlanması birincil hedeflerden olmalıdır. Yönetmel fonksiyonlar açısından incelendiğinde planlama ile karşılaşılır. Planlama, işletmenin geleceğe dair strateji geliştirme, amaçların ve hedeflerin belirlenerek bir sonraki adımın belirleme faaliyetidir. Planlama bağlamında kurumsallaşmamanın nedenleri işletmenin sadece günü kurtaracak şekilde çalışılması, sadece işletme planlarına odaklanılarak, ailenin arka planda kalması, uzun vadeli hedeflerin olmaması, aile ve işletmenin, misyon ve vizyonunun belirlenememesi ve birbiriyle uyumlanmamasıdır (Acar, 2014: 45).

Planlama fonksiyonuna ilaveten bir yönetim fonksiyonu da organize etmektir. Organize etme; belirli bir hedefe yönelen parasal ve sosyal unsurların toplanmasıdır. Organizasyon eksikliği açısından kurumsallaşamama nedenleri girişimcilerin işe başlaması, hiyerarşi ilkesinin ihlal edilmesi, sermaye sahibinin yönetici bireyler olarak kontrol alanlarının geniş olması, işe alınacak kişinin yönetsel özelliklerinin dikkate alınmaması, aile bireylerince kuralların dikkate alınmaması, yetki alanlarının önemsenmemesi, girişimcinin isteği doğrultusunda işletme yapısının oluşmasıdır (Acar, 2014: 47).

Kuruma dinamizm getiren yürütme fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma engelleri girişimcinin pasif yaklaşım göstermesi, girişimciler ve üst kademe yöneticilerince yakın kontrole daha fazla önem verilmesi, girişimci tarafından işletmeye dair kararların kendi başına alınması, işletmenin gelişmesi ve kârlılığın artmasıyla işletmede çalışmaya istekli olanların artması, başa geçmek isteyen aile bireyleri arası çatışmalar yaşanması, aileye mensup kişilerin piyasadan fazla ücret alması, insan kaynakları politikalarının, akrabalık ilişkilerini temel alması, aileye üye olmayan profesyonel çalışanların etkisiz bırakılması, finansal konularda güvenilirliğin sağlanamaması, adaletli bir performans değerlendirme ve ölçme sistemi oluşturulmaması, işletme yönetiminde yer alan ve almayan paydaşların kar payına farklı açıdan bakması, harcama yapılırken aile bireylerinin harcamalarının göz ardı edilmesidir (Yıldırım, 2007: 82).

Bir işletmede sistemli çalışma olabilmesi için araçlar, birimler ve kişiler arası iş birliği ve uyumun sağlanması anlamına gelen koordinasyon işlevine dair kurumsallaşma engelleriyse, aile bireylerinin profesyonel yöneticilerin toplantılara girmesini engeller tavır sergilemesi, aile üyelerinin sistemli ve programlı toplantılarda alınması gereken kararları iş dışı sohbetlerde almasıdır (Yıldırım, 2007: 83).

Planlar dahilinde alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren kontrol fonksiyonuna ilişkin kurumsallaşma ile ilgili engeller; denetim sistemi olmaması, adaletli değerlendirme sistemi olmaması, iş akışlarının kesin çizgilerle belirlenmemesi, raporlamanın sistemsiz yapılması, önem arz eden kontrollerin yapılmaması, disiplin sisteminin aile üyeleri üzerinde etkisiz kalmasıdır (Yıldırım, 2007: 84).

Bir kurumun kurum kültürüne ilişkin kurumsallaşma engelleri, aile-işletme bütünleşmesi, aile ve iş pozisyonlarının karıştırılması, dilin bireyselleşmesi, çatışmaların engellenememesi, davranışların disipline edilememesidir (Acar, 2014: 51).

Bir kurumun stratejik potansiyelini, faaliyet gösterdiği endüstriyi ya da çevreleyen genel çevreyi kapsayan çevre koşullarına uyuma ilişkin engeller girişimcinin çevre koşullarına dikkat etmemesi, ar-ge politikalarının yokluğu, veri toplanması ve değerlendirilmesi temelli sistemlerin olmaması, girişimcinin yeni stratejiler geliştirememesidir (Acar, 2014: 53).

Aile işletmelerinde sık görülen büyümenin önündeki engeller yukarıdaki gibi sıralanmaktadır. Bu engellerin kaldırılıp kurumsallaşmanın sağlanması durumunda profesyonel yönetim sağlanabilir. İşletme piyasada etkinliğini artırır ve işletme kuşaktan kuşağa geçebilen uzun ömürlü işletme haline gelebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik sağlanması adına uzun vadeli planlar daha sağlıklıdır. Söz konusu planların içeriği finans olabildiği gibi yönetime bir sonraki kuşaktan kimin getirileceği konusu da olabilmektedir. Zira finansal kararlarla aynı derecede önem taşıyan yönetimin kim tarafından devralınacağı konusu bazı olması arzu edilmeyen sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Aile işletmeleri kurulurken karşısına çıkan sorunları aşabilirken olgunlaşma aşamasında aynı başarıyı gösterememektedir ve profesyonel yöneticiye gerek duyulması söz konusu olmaktadır. Fakat kurucu yöneticilerde bu durumu kabullenilmesinde zorluk yaşanmakta ve bu konu ciddiye alınmayıp kendilerince iş devam ettirilmeye çalışılmaktadır. Eğitime tabi tutulmamış bir yönetici işletme geleceğini tehlikeye sokar.

Hem işletmede gelecekte başarı sağlanması için hem de verimlilik artışı sağlanması için profesyonel yönetici ve/veya eğitilmiş çalışanların varlığının önemi büyüktür. Buna ilaveten çalışanlar arası fark gözetilmemesi, tüm çalışanların işe alım, terfi ve ücret gibi konularda eşit görülmesi işletme yönetimi ve başarısında önemli pay sahibidir. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak bağlamında devletin aracılığıyla finansman olanakları belirlenip çeşitli kredi olanakları sağlanması oldukça önemlidir. Ülkedeki ekonomik şartlarda oluşan sürekli rekabet ortamı aile işletmelerini mali açısından zorlar ve bu nedenle devletin kaynak teminine başvurulabilir.

Aile işletmelerinde en önemli sorun olan kurumsallaşmamaya dair kuruluştan itibaren gerekli çalışmalar yapılması gerekir. Kurulan işletmenin sürdürülebilirliği için kurumsallaşma şart olup bunun yazılı normlarla oluşturulmasında yarar vardır. Hangi işin kim tarafından nasıl yapılacağı, kime karşı sorumlu olduğu, uzun dönemde yapılacakların ne olduğu gibi çok sayıda konu yazılı hale getirilmelidir.

Bu çalışma bünyesinde aile işletmesi kavramına, yönetim ve organizasyonuna, aile işletmelerinin sorunlarına ve avantajlarına dair konulara dair detaylı şekilde bilgi verilmesine çalışılmıştır. Bununla birlikte, sorunların tespit edilmesine ve çözüm üretilmesine ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Fakat farklı çalışmalarında değerlendirilmesi ve çalışmaların alanlarının genişletilmesinde yarar görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acar, S. (2014). Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Burdur, s. 45-53.
- Alayoğlu N. (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma. Müsiad Yayınları, Ankara, s.16.
- Arıcioğlu, M.A., Yıldız, A. ve Paksoy, T. (2008). Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi Ve Devrin Değerlendirilmesine Yönelik Konya Ve İstanbul'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.283.
- Bozkurt, Ö. ve Taşcıoğlu, H. (2008). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Çatışma Sürecine Etkisi: Bir Vak'a İncelemesi. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.384.
- Çetin, C. (2010). Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi, İstanbul, s. 8.
- Doğan, N. (2010). Aile İşletmelerinde Kriz Yönetimi ve Kütahya İli'nde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, s.33.
- Fındıkcı, İ. (2005). Aile Şirketleri, Alfa Yayınları. İstanbul, s.18.
- Genç, N., Kocasaraç, S. ve Doğan, M. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi. Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul. s.371.
- Kalkan, N. (2018). Küreselleşme Gücüne Karşılık Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim, Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi (BAFAD), Ankara, ISSN:2148-4090, 5 (2), s.6.

- Kandemir, M. (2020). Pozitif Psikolojik Sermaye, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara, ISBN. 978-625-7126-13-7, 1. Basım, s.18-19
- Karpuzoğlu, E. (2000). Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Kartal, F. (2008). Aile Şirketlerinin Yönetimi Nasıl Başarılı Olur? <http://www.xing.com/net>.
- Özcan, L. (2015). Aile şirketleri ve Kurumsallaşma, Ankara, s.206.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2006). Aile İşletmelerinde Nepotizme Kuramsal Bir Bakış. İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s. 271-279
- Özler, H. Özler, D.E. ve Gümüştekin, G. (2009) Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>
- Öztürk, A.T. (2008). Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.430.
- Semerci, B. (2008). Miras Öncesi Hayal Kırıklıkları ve Sonrası. Çözümü var mı? İstanbul Kültür Üniversitesi, Yayınları, Üçüncü Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, s.90
- Tuncel, Hatice, (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaş(ama)ma, Konya, s.33.
- Varışlı, N. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Faktörlerinden Nezaket Davranışının, Çalışanların Hizmet Kalitesine Etkilerinin Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, ISSN. 1309-0712, 12(3), s.3089-3109.
- Yıldırım, A.F. (2007), Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, s. 80-84.
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, 01.10.2020



**Dr. Münevver BAYAR**

Lisans derecesini İşletme alanında, Yüksek Lisans derecesini Yönetim ve Organizasyon alanında tamamladı. İşletme Yönetim alanında Doktora derecesine sahiptir. İçişleri Bakanlığı (EGM), Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü ve Sosyal Güvenlik Kurumu'nda çeşitli kademelerde görev yaptı. Yaklaşık 10 yıldan bu yana Sosyal Güvenlik Kurumu'nda yönetici pozisyonunda görev yapmakta olup, Hacı Bayram Veli Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu'nda ders vermiştir. Yönetim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Yönetim, Örgütsel Davranış, Sigortacılık ve Finans alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.



## **ÜÇÜNCÜ KISIM**

### **AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**



# 15. BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. V. Lale TÜZÜNER

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi,

ltuzun@istanbul.edu.tr,

ORCID: 0000-0003-2476-3574

### GİRİŞ

Aile işletmeleri tüm dünya topluluklarında iş hayatının temelini oluşturur. Aile işletmelerinin doğuşu, gelişmesi ve uzun vadeli varlıkları başarılı bir global ekonomi için gereklidir. Her ne kadar birçok aile işletmesinin yönetimi günlük ve ani kararlar ve durumlara göre şekillense bile, kendilerine özgü yapıları ile yıllardır varlıklarını sürdürmektedirler. Bu doğrultuda, bazı aile işletmeleri diğerlerinden farklılaşarak, büyüme eğrisini yakalayarak, yapılarında değişimler gerçekleştirerek, profesyonel bir biçimde yönetilirler. Aile işletmeleri özellikle büyüme ve profesyonelleşme açılarından irdelendiğinde, hepsinin homojen bir nitelik gösterdiğini söylemek doğru olmaz. Aile işletmelerinin aynı zamanda buldukları ulusal ve hatta yerel kültürün de birer temsilcileri olmaları ve kendilerine özgü yapılarının olması, son yıllarda akademik çevrelerin de ilgisini çekmiş ve bu alanda araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Bu durum aile işletmelerinin ülke ekonomilerine olan etkileri ile birlikte ekonominin gelişimine katkılarından, nesillere dayalı istihdamdan, taşıdıkları kendilerine özgü örgüt kültüründen kaynaklandığı ifade edilebilir. Ayrıca aile işletmelerinin kendilerine özgü yapıları ile birlikte elde ettikleri finansal sonuçlar da bu ilginin artmasına neden olmaktadır.

İşletmelerin daha verimli ve başarılı olabilmesi için, çalışma ortamının değişmez unsurlarından olan çalışanların katkısı gereklidir. Genel olarak ele alındığında, insan kaynakları yönetimi işletmelerde çalışanlar üzerine odaklanır. İşletmenin misyon, amaçları ve stratejilerini gerçekleştirmek

üzere nitelikli, yetenekli ve istekli işgücünün işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve işletmede kalmasının sağlanması insan kaynakları faaliyetlerinin kapsamını oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, konunun stratejik öneminden dolayı akademik ve uygulama alanlarında oldukça dikkat çeker. Buna karşılık insan kaynakları yönetiminin stratejik önemine rağmen, aile işletmeleri bağlamında daha az tartışılmıştır. İşletmelerin ölçeğinin büyümesi ile birlikte nitelikli işgücüne olan ihtiyaç artsa da, küçük, orta ve/veya aile işletmelerinde de insan kaynakları uygulamalarına olan ihtiyaç söz konusu olacaktır.

Bu bölümde aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının nasıl şekillendiği ve örgüt kültürünün “aile” bağlamındaki önemine genel olarak yer verilecektir. Aile işletmesi, iki veya daha fazla aile üyesi tarafından yürütülen kar amaçlı bir işletme olarak tanımlanabilir. Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmenin çeşitli kademelerinde görev alıyor ve işletmenin çoğunluk hissesi bir veya daha fazla aile üyesi tarafından elde tutuluyor ise bu işletme aile işletmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca işletmenin gerek hisseleri gerekse yönetimi ikinci nesle geçtiğinde, tek kişinin sahip olduğu işletmelerin de bir aile şirketi olduğu düşünülür (Deloitte, 2019:1). Özellikle aile işletmelerinde nesiller arası geçiş, aile işletmesinin büyümesi sonucunda ihtiyaç duyulan insan kaynağı ve bu kaynağın nasıl yönetileceği, bu tanımların aile işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Ampirik çalışmaların sonuçlarına göre, küçük ölçekli işletmelerin “profesyonel” insan kaynakları uygulamalarına olan ihtiyacının büyük ölçekli işletmelere göre daha az olduğu ortaya konmuştur (Barron, Black ve Loewenstein,1987; Hornsby ve Kuratko, 1990). Genellikle bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar, aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayanlar arasında insan kaynakları uygulamaları açısından hangi benzerlikler veya farklılıklar olduğu üzerine odaklanmaktadır (King, Solomon ve Fernald Jr, 2001:3). Aile işletmeleri alanında yapılan çalışmalarda ele alınan konular arasında en sık olarak “varis geliştirme” “varlık transferi” “taşınmaz planlaması” “aile ilişkileri” “varis planlama” gibi konulara yönelmelerin olduğu göze çarpmaktadır. Oysa tüm bu faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi ve denetlenmesi için aile bireylerine olduğu kadar aileden olmayan çalışanlara ihtiyaç duyulur. Küçük ölçekli işletmelerin işe alım, çalışanların geliştirilmesi veya performanslarının değerlendirilmesi gibi süreçlerde büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha az formal sistemlere başvurulduğu bilinmektedir. Bununla birlikte aile işletmelerinde de çalışanların temin edilip, seçildikten sonra, emeğinin, çabasının mutlaka değerlendirilmesi ve takdir edilmesi

gerekir. Bir diğer ifade ile büyük ölçekli işletmelerde var olan birçok insan kaynakları uygulamasına küçük ölçekli işletmelerde de ihtiyaç duyulmaktadır.

Aile işletmelerine geniş perspektiften “insan” faktörü açısından bakıldığında aile işletmelerinde çalışanlar “aile üyeleri” ve “aile üyesi olmayan çalışanlar” olmak üzere iki grupta ele alınır. Aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi literatürüne bakıldığında, çeşitli değişkenlerle (aile işletmesinin büyüklüğü, yaşı, aile üyelerinin yönetimde olma durumu vb.) insan kaynakları uygulamaları/işlevleri arasında ilişki kuran araştırmalara rastlamak mümkündür. Bununla birlikte iki temel çalışma alanına literatürde rastlanmaktadır. Bunlardan biri, aile işletmelerinde hangi insan kaynakları uygulamalarına yer verildiği ve bir diğeri ise belirli insan kaynakları işlevlerinden (temin-seçim, eğitim-geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi) işletmelerde nasıl faydalandığı ve bu uygulamaların işletme üzerindeki etkileri üzerine odaklanır. Bu bölümde, aile işletmelerinde hangi insan kaynakları işlevlerine yer verildiğini ele alan araştırmalardan elde edilen çıkarımlar doğrultusunda “temin ve seçim (kadrolama)” “insan kaynakları geliştirme” ve “çalışma ilişkileri” üç temel alanda konular ele alınacaktır. Ayrıca, aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamaları genel olarak aile üyesi olanlar ve olmayanlar açısından ele alınacak. Yine aile işletmelerine özgü olduğu düşünülen “kayırmacılık” kavramının insan kaynakları işlevleri üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

## 1. AİLE İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin nihai amaçlarına ulaşabilmelerinde gerekli olan personelin veya çalışanların planlanması, işe alınması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, sağlıklarının korunması ve haklarının sağlanması gibi bir dizi faaliyetin yürütüldüğü süreçtir. İnsan kaynakları uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkilediği ile ilgili (Delery ve Doty, 1996; Schulze, Lubatkin, Dino ve Buchholtz 2001) elde edilen sonuçlar doğrultusunda, aile işletmelerinin de insan kaynakları uygulamalarına yönelerek olumlu çıktılar elde etmesi mümkündür. Doğru bireylerin işe alınması, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi işletmelerin başarısında önemli bir öğedir. Genel olarak, aile işletmelerinin büyük ölçekli işletmeler kadar karmaşık ve oturmuş temin-seçim, eğitim gibi insan kaynakları uygulamaları olmadığı farz edilir. Adı geçen uygulamalara daha fazla

yönelmelerinin işletme performanslarını buldukları sektöre göre olumlu yönde etkilediği ile ilgili araştırma sonuçları bulunmaktadır (Eddleston ve Kidwell, 2018:1). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin çok sayıda araştırma olmasına rağmen bunların birçoğu büyük ölçekli işletmelerle ilgili olup, aile işletmelerine yönelik uygulamaların neler olduğu ile ilgili çalışmaların kısıtlı sayıda olduğu bilinmektedir. Aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarının nasıl yapıldığı konusuna geçmeden önce, aile işletmelerinde insan/çalışanın değerli olduğu olgusunu ortaya koymak gerekir. Aile işletmelerinde çalışanların aile üyesi olup olmadığı ayırt edilmeksizin herkes “ailenin” parçası olarak kabul edilir. Aile dinamikleri, aile işletmelerindeki duygusal ortamı daha karmaşık hale getirir (Schuman, Sage-Hayward ve Ransburg, 2016:1). Bu duygusal ortamın yarattığı örgüt iklimi içinde çalışanların duygusal bağlılığının yüksek olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, çalışanlar güçlü örgüt kültürünün parçası olmaktan ve bu kültürün değişken olmamasından memnuniyet duyarlar (Ward, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin misyon, hedef ve stratejilerini desteklemek veya gerçekleştirmek amacı ile işgücünün işletmeye cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreci olarak tanımlanabilir (Schermerhorn Jr, 2013:323). Özellikle nitelikli işgücünün yetersizliğinin söz konusu olması ile birlikte eğitilmiş ve donanımlı çalışanlara olan ihtiyacın daha da arttığı modern bilgiye dayalı ekonomilerde, etkili insan kaynakları uygulamaları özellikle büyük ölçekli işletmeler için değişmez bir unsurdur (Audretsch ve Thurik 2000, 2001). Diğer taraftan dünyada ve ülkemizde işletmelerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. KOBİ’lerin toplam işlemlere olan oranı Amerika Birleşik Devletleri’nde %97.1, Almanya’da %99.8, Japonya’da %99.4 ve Türkiye’de % 99.9 olarak dağılmıştır (Can, Alayoğlu ve Alayoğlu, 2016:21). Küçük ölçekli aile işletmelerinde de insan kaynağı uygulamaları kuşkusuz gereklidir. Aile işletmeleri alanında yapılan bazı çalışmalarda aile sahipliği/yönetimi ile profesyonel İKY ve uzmanlık arasında olumsuz ilişki ortaya konmuştur (Kok, Thurik ve Uhlaner, 2003:7). Bir diğer ifade ile aile üyelerinin yönetimde olması ile insan kaynakları profesyoneline ve dolayısıyla insan kaynakları birimine olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bu durum aile işletmelerinin vekil yaratma konusunda çekingen davrandığını da göstermiş olabilir. Bir başka çalışmada ise, işletmede çalışan aile üyelerinin sayısı ile formal insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç arasında olumsuz bir ilişki belirlenmiştir. Benzer bir olumsuz ilişki sonucu ise terfi kararları için tespit edilmiştir (Kok ve diğ., 2003:7). Aile üyesinin genel müdür olduğu işletmelerde aile üyesi olmayan genel müdüre göre daha çok formal



insan kaynakları uygulamalarına başvurulduğu ortaya konmuştur. Daha güncel bir çalışmada ise, aile üyelerinin eğitimi olduğu işletmelerde formal insan kaynaklarına daha fazla yer verildiği yapılan çalışmada belirlenmiştir (Steijvers, Lybaert ve Dekker, 2017). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması için insan kaynakları politikalarına ihtiyaç duyulur. Bunun nedeni aile yeleri kadar, aile yesi olmayan ancak, bulunduğu görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluk tanımları uyumlu olan; terfi ve atama, performans değerlendirme, personel temin seçimi gibi işlevlerde bilgi sahibi olan personele de işletmede yer verilmesinin aile işletmeleri için doğru bir insan kaynakları politikası olmasıdır (Aygün, 2010:32).

### 1.1. Aile İşletmelerinde Temin ve Seçim Uygulamaları

Bir işletmede temin ve seçim sürecine geçilmeden önce, hangi pozisyonlarda, ne zaman, ne tür özelliklere sahip bireylere nicelik ve nitelik olarak ihtiyaç duyulduğunun bir diğer ifade ile planlamaya ihtiyaç vardır. Ardından oluşturulan aday havuzundan seçilen adaylarla seçim süreci tamamlanır. Bölümün bu kısımdaki felsefesi ise, aile işletmelerinin kendilerine özgü yapılarından dolayı tercih ettikleri farklı yaklaşımlar ve temin ve sürecine ilişkin özel sorunları ortaya koyarak tartışmaktır.

Aile işletmelerinde temin ve seçim süreci kadar önemli bir diğer husus da ‘‘planlama’’dır. Aile işletmelerinin özellikle kendilerine özgü yapılarından dolayı planlama ayrı bir yere sahiptir. Özellikle tepe yönetim ile ilgili planlama sürecinde diğer aile işletmesi olmayanların kullandıkları araçları tercih edebilirler. Ayrıca, bu işletmelerin tepe yönetim pozisyonları için ne derecede aile üyelerinden oluşan işgücü arzı oluşturduklarını değerlendirmeleri önem taşır. Eğer işletme sahipleri işletmenin devamını arzu ediyorlar veya sadece aile üyelerinin tepe yönetimde yer almasını istiyorlarsa, aile işletmelerinde işgücü planlama işlevi çok daha önemli hale gelmektedir. Bu evrede ortaya çıkan endişe, genç aile üyelerinin işletme ile ilgili herhangi bir kariyer beklentilerinin olmaması, bir diğer ifade ile o işletmede çalışmak istememeleri durumudur. Bu durumda aile işletmesinin devamı için, yeni nesillere baskı söz konusu olabilir. Ortaya çıkan bir diğer olasılık da birçok aile üyesinin işletmedeki sınırlı pozisyonlara talip olmasıdır. Örneğin, iki açık pozisyona dört aile üyesinin talip olması durumunda karar vericinin zor, kişisel ve politik kararlar alması gerekir. Özellikle büyüme stratejisi olan aile işletmelerinde aile yeleri ve aile yesi olmayan çalışanlar/yöneticiler arasında denge olması beklenir. Bu zor kararlar aile konseyi toplanarak alınır (Bedeian ve Glueck, 1983:468). Aile konseyi, aile işletmesinin sürdürülebilirliği ve yönetimin sekteye

uğramaması, bir başka ifade ile aile bireyleri arasındaki beklenti ve hedeflerin farklılaşmaması için rutin olarak toplanan aile üyelerinin oluşturduğu gruplara verilen isimdir. Bu konseylerin öncelikli amacı aile içindeki iletişimi güçlendirmek, karar mekanizmalarını hızlı çalıştırmak ve işletme ile ilgili beklentiler arasında uyumu sağlamaktır (Deloitte, 2019:11). Aile konseyleri bir anlamda ele alınması gereken konuların sözlü biçimde tartışıldığı bir platformdur. Ancak aile işletmelerinin aldığı kararları dayandırdığı yazılı belgelere de ihtiyacı vardır. Söz konusu yazılı belgelerde aile üyelerinin harcamalarından, aile üyeleriyle profesyoneller arası ilişkilerin düzenlenmesine, haleflik seçiminden aile konseyi ve yönetim kurulu yapılarının ve üyelerin birbirleri ile etkileşimine kadar önemli konuları düzenlenmesi söz konusudur. Bu yazılı belgelere aile anayasası adı verilir. Aynı zamanda bu anayasa çerçevesinde işletmeye mensup aile üyeleri arasında imzalanan atipik bir sözleşme de yer alabilir (Deloitte, 2019:12). Özellikle işletmenin her türlü planlamasında aile konseyi ve aile meclisi önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte aile üyelerinin üzerinde mutabık kaldıkları yönetim sistemini de geliştirmeleri önerilir.

İnsan kaynakları planlama sürecinin önemli unsurlarından olan, işletmenin tepe ve kilit pozisyonlarına kimlerin uygun olabileceğini gösteren yedekleme planları aile işletmelerinde de farklı isimle ve kapsamlı ortaya çıkar. Özellikle aile işletmelerinde “mirasın” diğer nesillere geçişinin sağlanması için “devamlılık” ve “uzun vadeli planlama” kritik iki ögedir. Bu planlarda aile üye/üyelerinin ne zaman yönetimde yer alabilecekleri veya hangi aile üyesinin liderlik edebileceği gibi hususlar vurgulanır (Family business succession planning, 2020). Yedekleme planlarının gerçekleştirilebilmesi için işletmede olası adayların gelecekte üstlenebilecekleri pozisyonlara yönelik olarak geliştirilmeleri önemlidir. Ayrıca, anahtar pozisyonların ani bir şekilde boşalması durumunda önceden eğitilmiş kişi/kişilerin hızlı bir biçimde yeni görevlerine atanmaları mümkün olur. Ayrıca işletmenin uzun vadeli planlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli aksiyon planlarının da oluşturulması daha kolay ve somut verilere dayanır. Aile işletmelerinde ise, yedekleme planları yerini “halefiyet planı”na bırakır. Yedekleme planlarının gerektirdiği yönetici aday seçimi, kilit pozisyonların belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması gibi ayrı süreçler halefiyet planlarında söz konusu değildir. Halefiyet planlarının temel amacı işletmelerin sonraki nesiller tarafından idaresi ve sonraki nesillere devirde sorunsuz bir geçişin sağlanmasıdır. Halefiyet planı gelecek nesillere devrin “kime/kimlere” ve “ne şekilde” gerçekleştirileceğinin planıdır. Burada yapılan planlama ile gelecek neslin işletmeye

kazandırılması için gerekli adımların atılması için de yol gösterici bir nitelikte hazırlanarak, eksiğin aile içinden kapatılması amaçlanır (Deloitte, 2019:13). Aile işletmelerinin sahipleri genelde günlük faaliyetlere odaklanmaları nedeni ile gelecekte kendilerinin yerini kimin alacağı gibi konulara yeterince odaklanmazlar (Eisenberg, 2019:1). Bu planların etkili bir şekilde hazırlanması ve aile üyelerine duyurulması için en az on yıl önceden halefiyet planlarının oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca söz konusu planların yazılı olarak profesyoneller tarafından hazırlanması, aile üyeleri arasında bu planının kabulünü ve uygulanmasını kolaylaştırır (Eisenberg, 2019:3; Deloitte, 2019:13).

Özellikle “büyüme” hedefli faaliyet gösteren aile işletmelerinin üç temel unsura önem vermeleri gerekir. İşletmeleri için en iyi personeli temin etmeleri ve bu kişilerin işletmede varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmeleri, güven ve şeffaflık değerlerine dayalı kültür oluşturmaları, ayrıca mantıklı ve etkin örgüt yapısına sahip olmaları birinci unsurdur (Cadbury, 2000:13). İkinci unsur ise, aile işletmelerinin faaliyet gösterdikleri piyasada varlıklarını sürdürebilmek için öncelikli olarak yönetim sistemi oluşturmaları gerekir. Üçüncü unsur ise, başarılı bir yönetim sistemini geliştirebilmek için öncelikli olarak, işletmenin stratejik planının olması, beklenen kurumsallaşma düzeyinde olması, işlerin gereklerine uygun personel temin ve seçimini yapması gibi temel gerekleri yerine getirmesi aile işletmeleri açısından önemlidir. Aile işletmesinin kurumsal kimlik kazanması için de yine işlerin gereklerine uygun aile üyesi olan veya olmayan gerekli niteliklere sahip çalışanları temin etmesi ve seçmesi gerekir (Aygün, 2010).

Temin, bir işletmenin boş olan veya yeni oluşturulmuş pozisyonlarına farklı yöntemler kullanarak aday havuzu oluşturma sürecidir (Bohlander ve Snell, 2010:188). Bir başka tanım ise, işletmenin boş olan pozisyonları için nitelikli adayları arama ve cezbetme sürecini ifade eder (Stone, 2005:12). Aile işletmelerinde, işletmenin sürekliliğinin sağlanması açısından önemli olan personel temin ve seçimi veya terfi ile ilgili kararlar genellikle işletmenin sahibi veya en üst pozisyonlarında görev yapan yöneticiler tarafından alınmaktadır. Küçük ölçekli aile işletmelerinde karar alma gibi yönetsel süreçlerde merkezîyetçi bir yapının hakim olduğu dile getirilmektedir (Aygün, 2010:33).

Temin sürecinin başarılı olabilmesi için oluşturulan aday havuzunun geniş ve heterojen nitelik göstermesi gerekmektedir. Büyük ölçekli işletmelerde çalışanlara ilişkin faaliyetler insan kaynakları departmanında

çalışan insan kaynakları (İK) profesyonelleri veya uzmanları tarafından yürütülür. Aile işletmelerinde ise, bu faaliyetler insan kaynakları uzmanları yerine işletme sahipleri veya yöneticileri tarafından yönetilir ve yürütülür. Temin ve terfi süreci aile işletmelerinin uzun vadeli başarısında ve varlıklarının sürdürülebilmesinde önemli bir unsurdur. Aile bağı taşımayan işletmelerde, hissedarlar ve profesyonel yönetim “işletmenin devamlılığı” konusunda farklı görüşe sahip değildirler. Her iki paydaş da işletmeye en iyi personeli temin etme konusunda ortak görüşe sahiptirler. Ancak aile işletmelerinde de elbette en iyi çalışanları temin etme ve seçme hususu öncelikli olsa da, aile çıkarımının da öncelikli bir konu olduğu düşünüldüğünde, hem yönetimin ve hem de hâlefin aile üyesi olması tercih konusu olabilir. Aile işletmeleri için kritik bir konu da nitelikli aile üyesi olmayan çalışanların nasıl temin edileceği ve işletmede kalmasının sağlanacağıdır (Cadbury, 2000:13). Aile işletmelerinde özellikle “temin” ve “eğitim” ile ilgili olarak iki husus öne çıkar. Bunlardan ilki, aile üyeleri “yıllar boyu edinilmiş deneyim” kriterini “eğitim” kriterine göre daha çok önemser. Aile işletmesinin politikaları ve uygulamalarının içinde büyüdükleri ve yer almaları nedeni ile uygulama açısından aile üyelerinin iyi eğitilmiş olduklarını ifade etmek yanlış olmaz. Aile üyeleri “aile işletmesine özgü deneyimlere” sahip olmayan kişilere yönelik olarak, özellikle aile işletmesinin eğitiminden geçmemeleri nedeni ile sorgulayıcı bakış açısı geliştirmeleri mümkündür. Örneğin Türkiye’de özellikle küçük/aile ve orta ölçekli işletmelerin kültüründe “alaylı olmak” ve “eğitilmiş olmak” gibi ayrımların işe alım sürecini direkt olarak etkilediği bilinmektedir. Yine benzer bir bakış açısı olan “çekirdekten yetişme” ifadesi ise eğitime göre deneyimin belirli ölçekteki işlerde ne kadar etkili olduğunu simgelerken, işe alımda ve terfide kritere dönüşür. İkinci husus ise, yöneticilerin temin ve eğitim ihtiyaçları sürekli olmasına rağmen, aile üyelerinden personel temini önceliklidir. Aile üyelerinden oluşabilecek aday havuzunun yeterince genişlemesi için gereken zaman aile işletmesine göre farklılık gösterir. Aday havuzunun yeterince geniş olamadığı durumlarda öncelikli olarak “potansiyel geniş aile” üyelerinden temin edilmeye çalışılırken, aday havuzunun kesinlikle aile üyelerinden oluşmadığı durumlarda ise, aile dışı bireylerden yana tercih kullanılarak temin gerçekleştirilir. Bu durum, aile işletmesi olmayanlarda pek karşılaşılmayacak bir durum olan, çok genç yaşta aile bireylerinin işletmenin yönetiminde yer alması anlamına gelir. Söz konusu durum aile üyesi olmayan yöneticilerin terfi olasılıklarını ve terfi döngülerini olumsuz yönde etkiler. Aile işletmelerinde stratejik planların

nesiller arası geçişlere göre belirlenmesi nedeni ile bu zaman dilimi yöneticilerin kariyer beklentilerini karşılamaz (Cadbury, 2000:14).

Temin ve seçim konusuna, ülkemizde faaliyet gösteren aile işletmeleri açısından bakıldığında, istihdam edilen personelin, ya aile üyesi olan kişiler ya aileye yakın veya uzun yıllar işletmede çalışarak ailenin güvenini kazanmış kişilerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu kişilerin yanı sıra, uzun yıllar işletmede çalışan kişilerin aile üyeleri olduğu ve özellikle idari personelin aileden ve akrabalarından temin edildiği yönünde de genel bir kanı mevcuttur. Bunun nedeni de aile işletmelerinde güvenilirliğin iş bilgisinden ve deneyimden daha önemli kabul edilen bir kriter olması ile birlikte, işletmelerde aile üyelerine öncelik tanınması gerektiği düşüncesidir (Aygün, 2010:33). Diğer bir deyişle, Türk aile şirketlerindeki idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilmektedir. Bu tür şirketlerde güvenilirliğin uzmanlıktan önce geldiği ve aile üyeleri mevcut iken aile dışından idari personel almanın hoş karşılanmadığı durumlara rastlanabilir. Dolayısıyla personel seçme ve yerleştirmede aile üyelerine öncelik tanınabilmektedir (Ateş, 2005:7).

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde etkili kadrolama (İnsan kaynakları planlama, temin ve seçim) sürecine ihtiyaç duyulur. Aile işletmelerinde de benzer bir durum olmakla birlikte, kadrolama süreci daha karmaşık kararlar içerebilir. Aile işletmesinin geleceği, doğru aile üyelerini seçme ve terfi ettirme ile birlikte aile dışından yöneticilere de çekici fırsatlar sunmasına bağlıdır. Aile üyesi olmayan aday ve çalışanlar için işletmedeki herhangi bir pozisyon için standart prosedürler bağlamında değerlendiriliyor olmak, aile üyeleri için zorlu olabilir (Cadbury, 2000:14). Aile üyesi olmanın getirdiği ayrıcalığı hisseden bazı üyeler zaman zaman kendini profesyonellerden üstün görme eğilimi gösterebilirler. Bu durum da işletmede “aileden olanlar” ve “olmayanlar” olmak üzere iki gölge grubun oluşmasına sebebiyet verebilir (Genç ve Karcıoğlu, 2004:25). Bu durum işletmede işgücü devrini arttırır ve bazen değerli çalışanların işten ayrılmasına sebebiyet verir.

Aile işletmelerinde kadrolama süreci ile ilgili olarak yaşanan bir diğer sorun da kayırmacılık veya nepotizm olarak adlandırılan durumdur. Nepotizm halk dilinde de “torpil” olarak anılmakta ve dar kapsamda şirketlerde aile üyelerinin işletme içinde kayrılması anlamına gelmektedir. Nepotizm, özel çaba gösterilmek sureti ile bir kişinin kendi akrabalarını işletmeye veya bir kuruma yerleştirmesi, bir üst mevkiye terfi ettirmesi, bazı ayrıcalıklardan istifade ettirmesi (lojman, yurt dışı görev vb.) başka bir

göreve tayin ettirmesidir (Aktan, 2020:1). Aile işletmelerinde şirket sahipleri oğullarının, kızlarının veya diğer aile üyelerinin işletmenin yönetiminde yer almasını isterler, bu durum da aslında bir çeşit kayırmacılıktır. Aile işletmesi kurucularının çocuklarını tepe yönetimde yer alan pozisyonlara yerleştirmeleri, onlara yönelik farklı ücret ve unvan politikaları benimsemeleri, ayrıcalıklar tanımaları mümkündür. Böylesine bir ortamda, aile üyesi olmayanlar yaşadıklarını adaletsizlik olarak algılar ve işyerine karşı güvensizlik yaşarlar (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2007:414; Deloitte, 2019:8). Aile işletmelerinde öncelikli olarak aile üyelerinin aile işletmesini kariyer yolu olarak benimsemeden önce, yönetecekleri işle ilgili olarak eğitim almaları önerilmektedir. Aile üyelerinin dört-beş yıl kadar ilk deneyimlerini farklı işletmelerde edinmelerinin yanı sıra, kendi işletmelerinde tepe pozisyonlardan başlamak yerine bilgi ve deneyimleri doğrultusunda uygun pozisyondan başlayarak yükselmeleri önerilmektedir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2007:414)

Küçük ölçekli ve özellikle yeni kurulan aile işletmelerinde akraba ve yakın çevreden tanınan kişileri çalıştırma eğilimi sıkça görülen bir durumdur (Carroll, vd., 1999). Özellikle aile üyesi yöneticiler, yetenek veya katkılarını dikkate almaksızın aile üyelerini veya akrabaları işe almakta ve işin gerektirdiği nitelikleri göz ardı etmektedirler (Ateş, 2005:12). Bazen işletmede uygun pozisyon olmadığı takdirde, aile işletmesinde o bireye özel pozisyonlar da yaratılabilmektedir (İlter, 2001:14). Aile üyelerine yönelik olarak geliştirilen kayırmacılık anlayışının özellikle aile işletmelerinde çalışan aile üyesi olmayan çalışanların aile işletmesi ile kurduğu güçlü duygusal sözleşmeyi olumsuz yönde etkileyebilecektir. Aile işletmelerinde kurucu ve ailesinin çalışanlarla yakın ilişkide olması çalışanlara güven vermekte ve duygusal sözleşmelerini güçlendirmektedir. Duygusal sözleşme, bireyin çalışma koşulları ve karşılıklı yükümlülüklerle ilgili olarak çalıştığı işletme ile kurduğuna inandığı sözleşmedir. Duygusal sözleşme beklentiden daha fazlası olup, içinde karşılıklı taahhütleri içerir, çalışanın belirli davranışları göstermesi ve karşılığında da işverenin verdiği sözleri tutacağına dair olan inanç söz konusudur. Yüksek duygusal sözleşmeye sahip çalışanlar işverenlerinden eğitim ve geliştirme, terfi fırsatları, iyi bir çalışma ortamı ve rekabetçi ücret beklerken, aynı zamanda karşılığında kendini daha iyi performans gösterme, fazla mesai yapma, nitelik ve nicelik açısından iyi iş çıkarma zorunluluğunu da hisseder (Compeer, Smolders ve Kok, 2005:18). Guest, yaptığı araştırmada da duygusal sözleşmesinin insan kaynakları yönetimi ile çalışan performansı arasında aracılık etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışmada küçük ölçekli işletmelerde

çalışanların duygusal sözleşmesinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Guest, 2006). Yapılan ampirik araştırmalarda yüksek performanslı iş sistemlerinin (YPİS) bir ögesi olan iş güvencesinin, özellikle aile işletmelerinin örgütsel performansını olumlu yönde etkileyebileceği ortaya konmuştur (Cooke, 2001). Uzun dönemli istihdam, aile işletmelerine özgü karakteristiklerden biri olarak sayılabilir (Akingünç Günver, 2002:20). Küçük ölçekli işletmelerde yapılan bir diğer araştırmada ise yine YPİS ile çalışan performansı arasındaki ilişkide duygusal bağlılık ve sosyal sermayenin aracılık rolü ortaya konmuştur (Chang ve Chen, 2011:883). Aile işletmelerinde çalışanların duygusal bağlılığının yüksek olması, işletmede var olan duygusal sözleşmenin de yüksek olduğunu gösterir. Bu durumun sonucu olarak, olası kriz durumlarında çalışanların işten çıkartılması en son başvurulması gereken bir yöntem olarak görülmektedir (Akdoğan, 2000:35).

Aile işletmelerinin temin sürecinde karşılaştıkları temel sorun aile üyesi olanların nasıl temin edileceği konusudur. Burada daha yaşlı aile işletmesi üyelerinin genç üyeleri seçme sorunsalı ortaya çıkar. Aile üyesi olmayan bireylerin temin ve seçiminde yararlanılan bilinen insan kaynakları yöntemleri aile üyeleri için her zaman geçerli olmamaktadır. Burada özellikle uygulamalar ele alındığında, aile işletmelerinin iki temel yaklaşıma yöneldiği görülmektedir. Bunlardan ilki “seçici” ve diğeri ise “açık kapı” yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Seçici yaklaşımı benimseyenlerde, üst pozisyona erişebileceği düşünülen aile üyeleri tercih edilir. Açık kapı yaklaşımında ise, aile üyelerinin her birine işletmede çalışma olanağı tanınmaktadır. Seçici yöntemin sakıncalarından biri bu zaman diliminden belki de bundan yirmi beş yıl sonra farklı bir iş ortamında bulunacak bir kişinin kariyerine karar verme riskidir. Aile işletmesinde yer alma isteğinde bulunulan bir aday özellikle nesnel olmayan kriterlere göre elemek aynı zamanda aile ilişkilerine de zarar verebilecektir. Oysa açık kapı yaklaşımında işe başlayanların hepsi tepe pozisyonlarda yer almasa da her birine eşit fırsatların tanınması aynı zamanda bu kişilerin performanslarının, davranışlarının ve bilgilerinin izlenmesi süreci daha objektif hale dönüştürecektir. Diğer taraftan da bazı durumlarda aile üyelerinin birçoğu belki hiçbiri tepe pozisyonlarda yer alamayacaktır. Bir diğer ifade ile aile üyesi olmak tepe yönetiminde yer almanın “pasaportu” değildir.

Aile üyeleri ile birlikte aile üyesi olmayanlar da işletmede çalışırlar. Özellikle büyüme eğiliminde olan ve piyasada başarılı performans göstermek isteyen aile işletmelerinin yetkin çalışanları istihdam etmesi işletmenin sürekliliğine de katma değer sağlar (Cadbury, 2000:15-16). Kadrolama sürecinin bir parçası olan personel seçimi teminin ardından gelen

işletme için en uygun adayı belirleme evresidir. Temin sürecinde oluşturulan aday havuzunun içinden en uygun ve en iyi adayı/adayları belirlemek temel amaçtır. İşletmelerin sahiplik yapısı ile temin ve seçim sürecinde tercih edilen yöntemler arasındaki farklılıkları ele alan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Reid ve Adams, 2001). Büyük ölçekli işletmelerin oluşturduğu geniş aday havuzuna sahip olmayan aile işletmeleri bu süreci sıradan ve informal biçimde yaklaşıyorlar. Bazı araştırmalara göre aile işletmeleri de, büyük ölçekli işletmelerin yararlandığı “boş pozisyonların işletmede duyurulması”, “terfiler”, “referanslar”, “geçici eleman temini”, “ilanlar”, “eğitim kurumları” gibi temin yöntemlerini kullanmaktadır (Mohammad, 2015).

Seçim süreci genellikle tanıdıklar, eş-dost gibi çevreden gelen adayların katılımı ile aile işletmesi kurucusu tarafından gerçekleştirilen yüz yüze mülakat ile gerçekleştirilir. Tanıdıkların tavsiyesi ile gelen yeni kişiler işle ilgili tutarlı ve gerçek bilgiye sahip olduklarından, işletmeden kolaylıkla ayrılmazlar (Flamini ve Gnan, 2019:6). Oldukça hızlı ve düşük maliyetli bir şekilde oluşturulan aday havuzu ve hemen ardından gerçekleştirilen yüz yüze mülakatlarda adayın ailenin kültürüne ve değerlerine uyum gösterip gösteremeyeceği işe alımda önemli bir kriter durumundadır (Flamini ve Gnan, 2019:7).

## 1.2. Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamaları

Bu kısımda aile işletmelerinin eğitim sürecine, kariyere olan bakış açıları ve değerlendirme sistemleri gibi çalışanların geliştirilmesi ve elde tutulmasında etkili olan araçları nasıl kullandıkları genel olarak ele alınacaktır. Aile işletmelerinde yapılandırılmış eğitim yöntemlerine pek başvurulmadığı, eğitimin çalışanlara olabildiğince iş başında verildiği, “yaparak öğrenme” yönteminin yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde güçlü bir usta-çırak ilişkisi vardır. Bir diğer ifade ile aile işletmelerinde göreve veya çalışanın üstleneceği role yönelik daha belirli eğitimlerin yanı sıra işletme/aile kültürünün temelini oluşturan değerlerin anlaşılmasına yönelik eğitimler de söz konusu olacaktır. Örgüt kültürü bağlamında çalışanların “duygusal bağlılıklarının” artırılmasına, sıcak, dostane ve yakın ilişkilerin geliştirilmesi amacı vardır. Böylece kişisel ilişkilere dayalı, yönetici ve çalışanların işbirliği içinde çalıştığı bir ortam oluşturularak öğrenme ve bilgi paylaşımı sağlanacaktır. Büyük ölçekli aile işletmelerinde ise, eğitim ihtiyaç analizine dayalı, daha



stratejik ve yapılandırılmış eğitim ve geliştirme faaliyetlerini görmek mümkündür. Ayrıca yine aile işletmelerinin kendine özgü yapıları düşünüldüğünde aile üyelerinin tepe pozisyonlarda yer almalarına yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri söz konusu olacaktır. Özellikle kurucu kuşağın yönetimi devredeceği aile üyesini “yetiştirmesi” gerekmektedir. Aile işletmelerinde çalışanların eğitilmesi konusunda ortaya çıkan durumlardan biri, ailede en yetişkin büyük çocuğun yetenekleri, eğilimleri ve gelecek planları dikkate alınmadan işletme sahibi tarafından şirketin velayahı olarak görülebilmesi sonucunda, buna uygun eğitim almasının sağlanması gerekir. Diğer taraftan daha yetenekli fakat yaşça daha küçük olan aile bireyine bu anlamda fırsat verilmemesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Tersine bir durum olarak da babanın evladına “girişimcilik ruhunu” aktaramaması ve işi sevdirememesi olarak belirtilebilir. Her iki durumda da ikinci ve daha sonraki kuşaklar işletmenin yönetimine geçme konusunda birinci kuşakla çatışabilmektedir (Çelik, Soysal ve Alıcı, 2004:192).

Yukarıda da belirtildiği üzere özellikle halefiyet planları kapsamında, aile üyelerinin gelecekte üstlenebilecekleri pozisyonlara hazırlanmaları esastır. Aile meclisinde alınan kararlar çerçevesinde, seçim evresinden sonra gelecek kuşak yöneticinin hizmet içi eğitim planlaması yapılır. Bu eğitim sürecinde kritik nokta yöneticinin ölçülebilen objektif performans ölçütleri ile değerlendirilmesidir. Türk aile işletmelerinde yapılan bir araştırmada aile işletmelerini devralacak aday yöneticinin özellikleri ve önem düzeyleri belirlenmiştir. Eğitim düzeyi, finansal beceriler, pazarlama ve satış becerileri, stratejik planlama becerileri, karar verme kabiliyeti, işe bağlılığı, hırslı ve atak olması, dürüst ve erdemli olması, zekâ düzeyi, yaratıcı olması, işletmede birlikte olduğu aile üyeleri arasında saygınlığı, aile bireylerinin kendine güvenmesi ve çalışanlar arasında saygınlığı Türk aile işletmeleri hissedar yöneticileri tarafından çok önemli olarak değerlendirilmiştir (Akingünç Günver, 2004:173)

Aile işletmelerinin uzun vadeli başarı sağlamaları için kadrolama ile birlikte kariyer geliştirme sürecini hem aile üyeleri hem de aile üyesi olmayan çalışanları için dikkatli bir biçimde yönetmeleri gerekir. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili deneyimler olarak tanımlanabilir. Kariyer geliştirme ise, eğitim işlevinden farklı olarak uzun vadeli, geniş odağa sahip ve çok kapsamlıdır. Kariyer geliştirme, çalışanların sürekli olarak ve formal biçimde kendini zenginleştirerek geliştirmesi sürecidir (Gomez-Mejia ve diğ., 2007:273) Geçmişte kariyer geliştirme kavramına işletme perspektifinden bakılırken, son yıllarda ise çalışan odağı ön plana çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda tüm dünyada yaşanan teknolojik

ilerlemeler, ekonomik krizlerin sonucunda oluşan çalışan sayısının azaltılması gibi aksiyonların getirdiği değişimler sonucunda bugünkü iş dünyasında iş güvencesi ve bir işletmede kariyerin tamamlanması gibi olgular yerini çok boyutlu kariyer anlayışına terk etmiştir. Söz konusu durum da çalışanların artık kendilerini tek bir işletme ile sınırlamaları yerine, farklı işletmelerde deneyim kazanarak kariyerlerini şekillendirmeleri anlamına gelmektedir. Kendini geliştiren ve kariyerini şekillendiren çalışan, profesyonel yeteneklerini geliştirir, hızlı bir şekilde terfi fırsatlarını ve parasal ve parasal olmayan ödülleri yakalayabilir. Diğer taraftan da çalışanın gösterdiği çabayı değerlendirmek ve gerektiğinde çeşitli yöntemlerle takdir etmek de işletmenin sorumluluklarındandır (Knezovic ve Greda, 2020:3).

Aile işletmelerinin “yetiştirici” yaklaşımlarından dolayı, kariyer geliştirme ortamı açısından aile işletmesi olmayanlara göre daha verimli bir iklim ortaya çıkmaktadır (Knezovic ve Greda, 2020:5). Aile işletmeleri çalışanlarını gözetenek, daha sevecen bir iş ortamı yaratırlar. Ayrıca, özellikle kriz zamanlarını çalışanları için daha etkili bir biçimde yönetmeleri, çalışanlarının çeşitli görev ve rol üstlenebilecekleri ortamı hazırlamaları ve yüksek bağlılık göstermeleri (Van Gils, Dibrell, Neubaum ve Craig, 2014) ile bir anlamda kariyer yönetimine de farklı bir boyut katarlar. Aile işletmesi olmayanlarda kariyer geliştirmenin daha formal, yapılandırılmış ve görece olarak daha fazla yönetim kademesi olmasından dolayı daha geniş kariyer gelişimi olanağını sunduğunu ifade etmek mümkündür (Knezovic ve Greda, 2020:2). Gelecek nesillere sürdürülebilir veya kalıcı işletme bırakma, aile üyelerine işi öğretme ve aileyi bir arada tutma amacı olan aile işletmelerinde kariyer geliştirme konusu son yıllarda sıklıkla araştırılmaya başlanmıştır (Schuman, 2011). Aile işletmeleri stratejik planlarında kariyer geliştirme konusunun önemini farkına varmaya başladıkları zaman, sürdürülebilir işletme olma konusunda önemli bir adım atmış olacaktırlar. Özellikle aile işletmelerinde kariyer yönetimi programlarının başarılı bir şekilde yürütülmesi hem aile üyelerinin hem de aile üyesi olmayan çalışanların performanslarının adil bir şekilde değerlendirmesi ile de ilişkilidir. Açık kapı politikası uygulayan aile işletmelerinin bu politikayı performansa dayalı terfi sistemleri ile dengelemeleri gerekir (Cadbury, 2000:3). Ayrıca aile işletmesi kurucularının kariyer geliştirme sürecinde aktif rol almaları, aile anayasalarında ve stratejik planlarında kariyer olgusuna yer vermeleri önerilir.

İşletmelerde sadece çalışanların performansının değil, aynı zamanda işletmenin dönem başında ortaya koyduğu hedeflere ulaşım ulaşmadığının kontrolü de gereklidir. Günümüzde işletmeler sürekli olarak hedefler

oluşturmakta, hedeflere ulaşma derecesini değerlendirmekte ve çalışanlarına konu ile ilgili geri-bildirim sağlamaktadır. Bir diğer ifade ile bireylerin ve takımların performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi süreci ve bunların işletme hedefleri ile uyumlaştırılması süreci performans yönetimi olarak adlandırılır. Bu süreci etkili bir şekilde yönetebilmek için, çalışanların görev ve rollerini iyi bilmeleri, işletme hedeflerine bireysel veya takım olarak nasıl katkı sağlayabileceklerinin ortaya konması gerekir. Ayrıca kendilerinden beklenen performans çıktılarının da net olarak belirtilmesi, standart yöntemlerle performansın ölçülmesi ve başarıları hakkında geri-bildirim sağlanması performans yönetim sisteminin temel unsurlarındandır. Performans yönetim sürecine aile işletmeleri açısından bakıldığında bu işletmelerde sürecin düzgün bir şekilde yürütülebilmesi için yazılı iş tanımlarına ve iş gereklerine ihtiyaç duyulur. Ayrıca çalışanın kim olduğuna bakılmaksızın performanslarının değerlendirilmesi gerekir. Genç ve Karcıoğlu (2004) aile işletmelerinde özellikle aile üyelerinin yeterli niteliklere sahip olmayan çocuklarının performansları değerlendirilmeden ömür boyu istihdam sağlandığı durumlardan bahsetmişlerdir (Genç ve Karcıoğlu 2004:26). Yönetim kontrol sistemlerini (finansal raporlama, bütçeleme, kurumsal performans yönetimi vb.) kullanma üzerine 900 İspanyol küçük ve orta ölçekli aile işletmesi ve aile işletmesi olmayanlar üzerinde yapılan bir çalışmada, aile işletmelerinin daha az kontrol sistemlerini kullandıkları ortaya konmuştur (Durendez, Ruiz-Palomo, García-Pérez-de-Lema ve Diéguez-Soto, 2016:11). Özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde yönetim kontrolü olabildiğince informal ve subjektif yollarla sağlanmakta ayrıca, iletişim kanalları aracılığı ile kültür ve değerlere ilişkin bilgi paylaşılmaktadır (Hopper, vd.2009). Büyük ölçekli veya profesyonel bakış açısına sahip aile işletmelerinde performans yönetimi bağlamında çalışanların performansları oldukça formal ve yapılandırılmış bir şekilde ve işletme hedefleri çalışanlara net olarak aktararak gerçekleştirilmektedir. Aile işletmelerinde karşılaşılan nepotizm (kayırmacılık) sorunu özellikle güven ve adalet ilişkisine dayanan performans yönetimi sistemini olumsuz yönde etkileyebilir. Burada aile işletmesi kurucularına düşen temel görev güven ilişkisine dayalı, adil bir ortam yaratmaktır. Aile üyelerinin performansını objektif bir biçimde değerlendirme, aile üyesi olmayan çalışanlara çalışma ortamının adil ve şeffaf olduğu ile ilgili mesaj verecektir.

### 1.3. Aile İşletmelerinde Çalışma ilişkileri

Aile işletmelerinde üçüncü ve son başlık olarak ele alınan çalışma ilişkileri, işletmede çalışanların işletmede uyum içinde ve mutlu bir şekilde çalışmalarını sağlamaya yönelik insan kaynakları uygulamalarıdır. Çalışanların işlerinden tatmin duymalarını sağlayan, işletmeye olan bağlılıklarını arttıran uygulamalardan biri olan ödül yönetimi bu kısımda ele alınacaktır. Mal ve hizmetlerin üretimine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan tüm zihinsel ve/veya bedensel emeğin karşılığı ücret olarak tanımlanır. Bir işletmede emek sarf ederek çalışmanın karşılığı olarak çalışana sağlanan her türlü finansal ve finansal olmayan edinimler ücret yönetimi olarak adlandırılır. İşletmelerde etkili bir ücret yönetimi sisteminin oluşturulabilmesi için öncelikli olarak işletmedeki işlerin detaylı bir biçimde incelenerek görev ve sorumlulukların, çalışma koşullarının ortaya konduğu yazılı belgelere bir diğer ifade ile iş tanımlarına ihtiyaç duyulur. Ardından işletmedeki içsel adaleti sağlamak için, işlerin göreceli değerlerini çeşitli kriterler doğrultusunda ortaya koyan iş değerlendirme sistemine ve dışsal adaleti sağlamak için ise piyasa ücret araştırmasına gerek duyulur. Bu çalışmaların ardından, işletmede işler ücretlendirilir.

Ücret yönetimi aile işletmeleri açısından ele alındığında, aile üyesi olan ve olmayanlar için nasıl bir ücret politikası geliştirileceği, ücretlendirmede hangi kriterlerin ele alınacağı, ücret düzeyinin nasıl belirleneceği gibi konulara cevap aranır. Örneğin herhangi bir işin ücretlendirilmesinde yararlanılan deneyim, sorumluluk, çaba, çalışma koşulları çerçevesinde belirlenen ücretin aile işletmelerinde bir çalışanın aile üyesi olup olmama durumuna göre farklılaşıp farklılaşmayacağı, o işletmedeki birçok değeri ortaya koyar. Küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde ücret yönetimi uygulamaları sistematik bir biçimde yapılandırılmamıştır. Çalışanların yetenek, bilgi veya yetkinlikleri dikkate alınmadan, daha çok sabit maaş verme eğilimi söz konusudur. Özellikle çalışanlara sabit maaş verme eğiliminin düşük örgütsel performans gösteren işletmelerde daha sık olduğu 2006 yılında yapılan bir araştırmada ortaya konmuştur. Ayrıca bu araştırmada nakdi özendiricilerin işletme performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir (Carlson, Upton ve Seaman, 2006). Aile işletmelerinde diğer işlevlerde olduğu gibi ücret konusunda da aile üyesi olma durumuna göre karar verme söz konusu olabilir. Ayrıca ücret düzeyinin belirlenmesinde işletmenin bulunduğu bölge, endüstri alanı gibi “yerel şartlar” belirleyici konumdadır (Schulze ve diğ., 2003). Aile işletmeleri ile aile işletmesi olmayanlar arasında insan kaynakları uygulamaları üzerine yapılan çalışmada, aile işletmelerinin çalışanların performansını

değerlendirmediklerini ve performansa dayalı ücreti tercih etmedikleri ortaya konmuştur. Aile işletmelerinde var olan güçlü sosyal ilişkiler bir anlamda informal prosedürlerin kullanımını da kolaylaştırmıştır (Reid ve Adams, 2001:318). İnsan kaynakları uygulamalarına yönelerek çalışanlarla kurdukları ilişkinin esnekliğini kaybetme riskinden kaçınma, bu uygulamaların eksikliğinin bir açıklaması olabilir (Colot, Dupont ve Volral, 2009:71). Aile işletmelerinin bazıları ücret yönetimi ile ilgili politikalar geliştirmekten kaçınırlar, çalışanların en önemli motivasyonlarının aile ortamında çalışmak olduğu düşüncesindedirler (Flamini ve Gnan, 2019:6). Özellikle finansal ve finansal olmayan yan ödemeler ve ödül sistemlerinde adalet ve şeffaflık, işletme içindeki algılanan adaletsizlik ve güvensizlik ortamını engellemede önemli araçlardır (Cadbury, 2000).

cret yönetimi dışında, çalışanların performanslarını etkileyen bir diğer unsur da, çalışan bağlılığıdır. Bir diğer ifade ile çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıklarını çeşitli araçlarla (kariyer yönetimi, güçlendirme, kararlara katılım vb.) yükseltme örgütsel destekle mümkün olur (Knezovic ve Greda, 2020:2). Özellikle aile işletmelerinin kurucuları açısından, çalışanları örgüt hedeflerine ve örgüte bağlı kılmak, çalışanları görevlerinin ötesinde davranışlar göstermeye yönlendirebilmek önemlidir. Yüksek düzeyde formal insan kaynakları uygulamalarına sahip aile işletmeleri çalışanlar tarafından bürokratik olarak algılanmakta ve çalışanların örgüte bağlılığı azalmaktadır (Kaman, vd., 2001). Aile işletmesinde istihdam edilme arzusunda olan kişiler, aile ortamında, daha düşük maaşa karşılık yüksek iş güvencesi ile ve informal ilişkiler içinde çalışmayı tercih edebilirler. Aile üyesi olmayan çalışanlar işletmedeki karar alma süreçlerini, kararların uygulanma biçimlerini adaletsiz bulmaları örgüte olan bağlılıklarını düşürecektir (Barnett ve Kellermans, 2006). Tüm anlatılanlar doğrultusunda, aşığıdaki tablo, küçük ölçekli ve profesyonel aile işletmelerinin insan kaynakları işlevleri açısından farklılaştıkları hususları göstermektedir.

**Tablo 1: Küçük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Profesyonel Aile İşletmelerinin İnsan Kaynakları İşlevleri Açısından Farklılıkları**

İKY İşlevleri	Özel Sektör	
	Küçük Ölçekli/ Aile İşletmeleri	Profesyonel Aile İşletmeleri
İk Planlama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnfomal</li> <li>• Kısmi formal sistemler (İşletme ölçeğine göre)</li> <li>• Plan oluşturmadan aniden gelişen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makro planlama yöntemleri (Formel)</li> <li>• Bütçeler</li> <li>• Yönetici talepleri</li> </ul>
Temin ve Seçim	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnfomal</li> <li>• Kayırmacılık/ Memleketlilik</li> <li>• Aile ile uyum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal sistemler</li> <li>• Uzun vadeli/Sistematik</li> <li>• Elemeci ve seçici yaklaşımlar</li> </ul>
Eğitim ve Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş başında eğitim</li> <li>• Usta-çırak ilişkisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal-Stratejik</li> <li>• Eğitim ihtiyaç analizine dayalı</li> <li>• Gelişim odaklı</li> </ul>
Performans Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnfomal</li> <li>• Aile ile kurulan ilişkilerin niteliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formal</li> <li>• Belgeleme amaçlı</li> <li>• Çalışan kararlarda dayanak</li> </ul>
Kariyer Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariyer yönetimi odaklı değil</li> <li>• İnfomal halefiyet planları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yedekleme planları</li> <li>• Yetenek yönetimi</li> <li>• Halefiyet planları</li> </ul>
Ücret Yönetimi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pazar koşulları</li> <li>• Bireysel pazarlık</li> <li>• Yan haklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratejik</li> <li>• Ücret araştırmaları</li> <li>• İş değerlendirme dayalı/yetkinlik dayalı ücret</li> </ul>
Örgüt Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnfomal ilişkiler</li> <li>• Çalışanlarla kurulan baba-çocuk ilişkisi</li> <li>• Babacan kültür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte kurucu aile üyesinin değerlerine ve iş yapış biçimine göre örgüt kültürü şekillenir.</li> </ul>

*Kaynak: Yazar tarafından geliştirilmiştir.*

## SONUÇ

Aile işletmelerinin toplam sayıları, gayrisafi milli hasıla ve istihdam açılarından dünya ekonomisine çok yönlü katkısı bulunmaktadır. Aile işletmeleri de diğer işletmeler gibi, çalışanları işe çekebilme, geliştirme ve işte kalmaları gibi birçok insan kaynakları yönetimi sorunu ile karşılaşmaktadırlar. İşletmelerin uzun vadeli başarılarında, etkili insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Aile işletmeleri kendilerine özgü yapıları ile bir anlamda orijinal nitelikte insan kaynakları uygulamalarına da sahiptirler. Bu bölümde aile işletmeleri, aile işletmesi olmayanlardan insan kaynakları uygulamaları açısından nasıl farklılaştıkları; “temin-seçim”, “insan kaynakları geliştirme” ve “çalışma ilişkileri” açılarından ele alınmıştır. Aile işletmelerine özgü olduğu düşünülen nepotizm sorununun çalışanları ve çalışma ortamını olumsuz yönde etkilediği alanlar ortaya konmuştur. Aile işletmelerinde çalışma isteğinde olan adaylar eşitliğe, şeffaflığa önem veren aile işletmelerini tercih edecektir.

Özellikle küçük ölçekli aile işletmelerinde kadrolama işlevi informal biçimde gerçekleştirilmekte, temin ve seçim sürecini işletmenin sahibi kendisi yürütmeyi tercih etmektedir. Aile işletmeleri kadrolarının ağırlıklı olarak akraba ve tanıdıklarla doldurulması dar kapsamda, nepotizm olarak tanımlanır ve aile işletmenin değerlerini ve kültürünü zedeleyen bir olgudur. Aile işletmelerinin büyüyen bir anlamda profesyonelleşmesi ile insan kaynakları uygulamaları daha formal ve kurumsallaşmış hale geçer. Profesyonelleşme evresine geçerse bile kendi aile meclisini oluşturarak, aile anayasasını hazırlayan işletmeler gelecek nesillere miraslarını devretmeye de hazırlanmaya başlamışlardır. Aile işletmesinin yönetiminde kimin /kimlerin olacağını gösteren halefiyet planları uzun dönemli düşünme eğiliminin etkili bir göstergesidir. Yine halefiyet planları çerçevesinde olası varislerin nasıl gelecekteki kariyerleri için yetiştirileceği aile işletmelerinde gelişim işlevine işaret eder.

Aile işletmelerinde çalışanlar genellikle işbaşında eğitim yolu ile informal biçimde bilgi, beceri ve davranışlarını değiştirerek, geliştirirler. İşletmedeki çalışma ortamını yeterince adil ve şeffaf bulmayan aile üyesi olmayan çalışanlar kariyer beklentilerini farklı işletmelerde karşılamak üzere ayrılırlar. Uzun vadeli istihdama önem veren aile işletmeleri tüm çalışanlara örgüt hedeflerini net olarak açıklayarak, her bir çalışanın bu hedefteki rol ve görevlerini net olarak bilmesi gerekliliği, küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinde beklenen düzeyde değildir. Heterojen yapı gösteren aile işletmelerinde hâlihazırda aileye yakınlık gibi daha subjektif ve informal

hedefler söz konusudur. Çalışma ilişkileri kapsamında ele alınan ücret yönetiminde sabit maaş ve gelişmiş yan haklar paketi söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar işletmeye duygusal olarak bağlı olmaları, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ulusal kültür bağlamında, gelişen örgüt kültürü aile işletmelerinde insan kaynakları uygulamalarını şekillendiren temel unsurlardandır.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.16, 31-47.
- Akingüç Günver, B. (2004). Aile işletmelerinin geleceği. Koçel, T. (Ed.), *1. Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (169-177), (2.baskı). İstanbul: İstanbul Kültür üniversitesi Yayınları.
- Akingüç Günver, B. (2002). *Aile İşletmelerinin Yapısı ve geleceği* (1.baskı). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür üniversitesi yayınları.
- Aktan, C.(2020). Hastalığın adı: Nepotizm (akraba kayırmacılık) <http://www.canaktan.org/din-ahlak/ahlak/siyasal-hastaliklar/nepotizm.htm> Erişim tarihi: 26 Haziran 2020
- Ateş, Ö. (2005). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik* (No.56, 12-70). Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını
- Audretsch, D. B. ve Thurik, A. R. (2001). What's new about the new economy? Sources of growth in the managed and entrepreneurial economies. *Industrial And Corporate Change*, 10(1), 267-315.
- Audretsch, D.B. ve Thurik, A.R. (2000). Capitalism and democracy in the 21st century: from the managed to the entrepreneurial economy. *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1-2), 17-34.
- Aygün, D. (2010). *Aile işletmelerinde personel temini ve seçim sürecinin incelenmesi ve keşfedici bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/47902.pdf> Erişim tarihi: 25 Haziran 2020
- Barnett, T. ve Kellermanns, F. (2006). Are we family and are we treated as family? nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837- 854. Doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x



- Barron, J.M., Black, D.A. ve Loewenstein, M.A. (1987). Employer size: the implications for search, training, capital investment, starting wages, and wage growth. *Journal of Labour Economics*, 5(1), 76-89.
- Bedeian, A.G. ve Glueck, W.F. (1983). *Management*. (3. baskı). Chicago: Dryden Press.
- Bohlander, G. ve Snell, S. (2010). *Managing human resources*. (5.baskı). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Cadbury, A. (2000). Family firms and their governance creating tomorrow's company from today's, *Egon Zehnder International*. <https://www.administratorindependent.ro/uploads/doc/>
- Can, E., Alayoğlu, N. ve Alayoğlu, E. (2016). Aile şirketlerinin uluslararasılaşma stratejileri: Saruhan şirketler grubu örneği. *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2016, 5, (5), 19-33.
- Carlson, D.S., Upton, N. ve Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00188.x>
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. ve Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21(3), 236-250. Doi: 10.1108/01425459910273080
- Chang, P.C. ve Chen, S.J. (2011). Crossing the level of employee's performance: HPWS, affective commitment, human capital, and employee job performance in professional service organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 883-901. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.555130>
- Colot, O., Dupont, C. ve Volral, M. (2009). Effects of human resource practices on family firms social performance. *Corporate Ownership & Control*, 6(3), 69-78. Doi:10.22495/cocv6i3p7
- Compeer, N., Smolders, M. ve Kok, J. (2005). Scale effects in HRM research: A discussion of current HRM research from an SME perspective, <https://www.researchgate.net/publication/5012697> Erişim tarihi: 26 Haziran 2020

- Cooke, F.L. (2001). Human resource strategy to improve organizational performance: A route for firms in Britain? *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 321-339.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile işletmelerindeki kuşak çatışmasından kaynaklanan yönetim sorunları: Kahraman Maraş aile işletmelerinde bir inceleme. Koçel, T. (Ed.), *1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı* (189-201), (2.baskı). İstanbul: İstanbul Kültür üniversitesi Yayınları.
- Kok, J.M.P, Thurik, A.R. ve Uhlaner, L.M. (2003). Professional hrm practices in family owned-managed enterprises. *Erişim adresi: <https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=ujbm20>*, Erişim tarihi: 25 Haziran 2020.
- Delery, J., ve Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. [www.jstor.org/stable/256713](http://www.jstor.org/stable/256713) Erişim tarihi: 2 Temmuz 2020.
- Deloitte. (2019). *Aile şirketlerinde sürdürülebilir başarının anahtarları*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-esirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf>, Erişim tarihi: 23 Haziran 2020.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D. ve Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of family business*, 6(1), 10-20.
- Eddleston, K. ve Kidwell, R. (2018). Lets get professional: family firms need hrm practices. *Entrepreneur & Innovation*, 1-2, Doi: 10.32617/354-5c1914050d405
- Eisenberg, R. (2019). How to make family business succession successful. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2019/01/22/how-to-make-family-business-succession-successful/#4ac49cdf1032> Erişim tarihi: 26 Haziran 2020
- Family business succession planning. (2020, 26 Haziran). Erişim adresi: <https://www.valueaddedcoaching.com/family-business-management/family-business-succession-planning.html>

- Flamini G. ve Gnan, L. (2019). Family Firms' HRM Practices Configurations: An empirical analysis, *Presented at the Fourteenth International Conference on European Integration-Innovating Europe*, 16 Mayıs 2019. Doi: 10.5281/zenodo.3533762
- Genç, N. ve Karcioğlu, F. (2004). Aile Şirketlerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri-Bir Uygulama. Koçel, T. (Ed.), *1. Aile işletmeleri Kongre Kitabı* (20-32), (2.baskı). İstanbul: İstanbul Kültür üniversitesi Yayınları.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin, D. ve Cardy, R. (2007). *Managing Human Resources*. (5. baskı). Upper Saddle River
- Guest, D.E. (2006). Human resource management-the workers verdict, *Human Resource management Journal*, 9(3), 5-25. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>
- Hopper, T., Tsamenyi, M., Uddin, S. ve Wickramasinghe, D. (2009), Management accounting in less developed countries: What is known and needs knowing. *Accounting, Auditing&Accountability Journal*, 22(3), 469 514,
- Hornsby, J.S. ve Kuratko, D.F. (1990), Human resource management as small businesses grow, *American Journal of Business*, 5(1), 31-38, [doi.org/10.1108/19355181199000004](https://doi.org/10.1108/19355181199000004)
- İlter, H.M. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları (No.2001-19). İstanbul: İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası Yayını.
- Kaman, V., McCarthy, A.M., Gulbro, R. D. ve Tucker, L. T. (2001). Bureaucratic and high commitment human resource practices in small service firms. *HR Human Resource Planning*, 24(1), 33-44.
- King, S.W., Solomon, G.T., Fernald Jr, L.W. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model, *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13 [doi.org/10.1111/0447-2778.00002](https://doi.org/10.1111/0447-2778.00002)
- Knezovic, E., Greda, N. (2020). Career development and affective commitment: A comparative study of family and nonfamily businesses. *Journal of Family Business Management*, <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0033>
- Mohammad, A. (2015). Employee recruitment, selection and retention in Saudi Arabian family owned small and medium scale enterprises (SME's). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(6), 30-45. Doi:10.12816/0018967

- Reid, R.S., Adams, J.S. (2001). Human resource management -A survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25(6), 310-320. [resurse/Family-Firms-and-their-Governance.pdf](#)
- Schermerhorn Jr, J.R. (2013). *Introduction to Management*. (12. baskı). Singopore: Wiley
- Schulze, W. S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing* 18, 473-490.
- Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, RN. ve Buchholtz, A. K.(2001). Agency relationships in family firms: Theory and Evidence, *Organization Science*, 12(2), 99-116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Schuman, A.M. (2011), *Nurturing the talent to nurture the legacy: career development in the family business* (1.baskı). New York: Palgrave Macmillan
- Schuman, A.M., Sage-Hayward, W. ve Ransburg, D. (2016). *Human Resources in the family business: Maximizing power of your people*. US: Palgrave Macmillan Doi:10.1057/9781137444271
- Steijvers, T., Lybaert N., Dekker J. (2017). Formal human resource practices in family firms, *Journal Of Family Business Management*, 7(2), 151-165.
- Stone, R.J. (2005). *Human Resource Management* (5.baskı). Avusturalya: John Wiley & Sons
- Van Gils, A., Dibrell, C., Neubaum, D.O. ve Craig, J.B. (2014), Social issues in the family enterprise. *Family Business Review*, 27(3), 193-205.
- Ward, J. (2020, 27 Haziran). Aile Şirketlerinde Başarının 3 Koşulu. Erişim adresi: <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/aile-sirketinde-basarinin-3-kosulu>

## **Vala Lale TÜZÜNER**

1968 yılında İstanbul'da doğdu. Lise eğitimini Özel İtalyan Lisesi'nde tamamlamasının ardından, 1993 yılında İstanbul Üniversitesi (İ.Ü) İşletme Fakültesi İngilizce bölümünden mezun oldu. 1995 yılında İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Personel Yönetimi yüksek lisans programından mezun oldu. Aynı yıl içinde İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2002 yılında "İnsan Kaynakları Yönetiminde Ölçme ve Değerlendirme" başlıklı tezi ile doktora unvanını almıştır. 2006 yılında Doçent unvanını, 2012 yılında ise profesör unvanını almıştır. Aynı fakültede çalışmaya devam eden Tüzüner, "İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)", "Global İKY", "İK Analitiği", "İKY'de Güncel Konular" vb. dersleri lisans ve lisans üstü programlarda vermektedir. "İKY'de Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları" başlıklı kitabı bulunmaktadır. Ayrıca, yazarın ulusal ve uluslararası düzeyde eserleri literatürde yer almaktadır.



## 16. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNDE MUTLULUK YÖNETİMİ UYGULAMASI

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN

Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü

gulbeniz@akduman.com

ORCID : 0000-0002-3256-982X

#### GİRİŞ

Mutluluk insanların yaşam boyu ulaşmak istedikleri bir duygu durumudur. Ekonomik koşulların baskısıyla oluşan mutluluğun maddi imkanlarla bağlantılı olduğu kanısının aksine ilgili alan yazında yer alan araştırmalar maddi imkanların temel gereksinimlerin karşılanması sonrasında etkili olmadığını göstermektedir. Benzer şekilde insanların hayatta kalmalarının en önemli şartı olan sağlıklı olmak mutluluk sağlamazken sağlığın bozulması mutluluğu olumsuz etkilemektedir. Sağlık ve maddi imkanlar mutluluk için gerekli olmakla birlikte yeterli olmamaktadır (Schultz, Schultz, 2000).

Hangi kültürde, yaşta, cinsiyette ve özellikte olursa olsun her insan mutluluk arayışında olduğu halde ulaşmakta zorlanmaktadır. Mutlu olma ve iyi yaşama ulaşma çabaları farklı olsa da ortak amaçlanan mutlu bir hayat sürmektir. İnsanlar hayatları boyunca yaptıkları her faaliyette başarılı olmak isterken özünde mutluluğu deneyimlemeyi amaçlamaktadırlar (Csikszentmihalyi, 2005).

Mutluluk Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “*Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan doğan kıvanç durumu*” olarak tanımlanmaktadır. Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli ulaşmak mümkün görülmesi de yapılan araştırmalarda kişileri mutluluğa ulaştıran ortak kriterler iyilik yapmak, şükretmek ve yapılan işi sevmek olarak değerlendirilmektedir (Hefferon, Boniwell, 2014). Mutluluğu etkileyen etkenlerin belirlenmesi ve mutsuzluk

yaratan kriterlerinde azaltılması için mutluluk yönetimi konusunda çalışmalar yapılmaktadır.

İş yaşamı ve mutluluk ilişkisi çoğu kişiye göre halen mantıksız gibi görünse de mutluluğun insan üstündeki olumlu ve olumsuz etkileri düşünüldüğünde ikisi arasında bir bağ olduğu açıkça görülmektedir. Mutluluk, neşe, samimiyet, ilgi, empati, tutarlılık gibi duygular artık dünya standartlarında bir kurumun sahip olması gereken özellikler hatta duygusal standartlar haline gelmiştir (Gerber, 2015). Hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek bir kurumun başarısı ürettiği ürün ya da hizmetlerin müşteri tarafından tercih edilmesine bağlıdır. Müşteriler kendilerini mutlu eden ürün ya da hizmetleri tercih ederler. Bir kurum en teknolojik ve fonksiyonel araçlarla donatılsa bile, bu araçları kullanıp üretimi yapacak ya da hizmeti sağlayacak kişi çalışanlardır, kurumun sahibi ve araç-gereçler tek başına yeterli değildir. Birlikte iş başarma sanatı olarak tanımlanan yönetim işlevinin başarısı da yönetici ve çalışan uyumuna bağlıdır. Çalışan bir kişinin hayatının çoğunu geçirdiği işyerinde istenen performansın sağlanması için çalışanların mutlu olması önemli bir kriterdir.

Aile işletmeleri dünya çapındaki işletmelerin üçte ikisini oluşturmakta ve bu da onları hem ekonomik büyüme hem de istihdam yaratma için gerekli kılmaktadır. Wal-Mart, BMW ve Ford gibi büyük ve güçlü markalara bakıldığında aile işletmeleri olarak yola başladıkları görülmektedir. Aile işletmeleri ekonomi için önemli bir itici güç olabileceken, yalnızca% 30'u ikinci nesile, %12'si üçüncü bir nesle ve yalnızca% 3'ü dördüncü nesle kadar varlıklarını sürdürebilmektedir (Walia, 2018). Aile işletmelerinde aile ilişkilerinin yönetimi ve performansı için binlerce kitap ve kaynak mevcuttur. Bu kaynaklar, bir aile işletmesi ve girişimci bir aile olarak nasıl daha iyi iletişim kurulacağına, çatışmaların nasıl çözüleceğine ve kararların nasıl alınacağına dair ipuçları ile doludur. Ancak aile işletmelerinde mutluluk ve çalışan mutluluğu hakkında Türkiye'de yazılı bir akademik kaynak bulunmamaktadır.

Aralık 2019 itibarıyla Dünya'da, Mart 2020'den itibaren de Türkiye'de etkilerini gösteren Covid-19 virüs salgını nedeniyle çalışanların mutluluğuna ve dayanıklılığın odaklanmak her zamankinden daha önemli konuma gelmiştir. İşletmelerin karşı karşıya olduğu mevcut operasyonel ve finansal zorluklar, bu salgını iş modelleri için bir çeviklik ve stres testi haline getirmiştir. Kriz gelişmek içinde bir fırsattır. Salgın hastalık nedeniyle yaşanan kriz muhtemelen aile işletmelerinin süreçlerini iyileştirmeleri ve uzun süredir düşündükleri uygulamaları "yapılacaklar" listelerine



yerleştirmeleri için bir fırsat sunmaktadır (Eddleston, 2020). İşletmelerinde, çalışanlar, teknoloji, müşterilerine odaklanma ve esnekliği birleştirebilen yöneticiler, gelecekte daha güçlü bir performansla ayakta kalabileceklerdir. İşte bu noktada, bu bölümde kişilerin hayatında önemli bir yere sahip mutluluk ve işyerinde mutluluk kavramları açıklandıktan sonra bir aile işletmesinde yapılan mutluluk yönetimi süreci uygulama olarak aktarılacaktır.

### 3. MUTLULUK

Mutluluk, modern toplumların temel bir kavramı ve yapı taşıdır (Falk, Graeber, 2020: 6463). Mutluluk, çoğu insanın hayatta ulaşmak istediği amaç olarak konumlanmaktadır (Gilman vd., 2000: 135). Mutluluk, kişinin sahip olduğu olumlu duyguların olumsuzlardan daha fazla olması ve yaşamdan duyduğu memnuniyetin yüksek olması duygu durumunu ifade eden bir kavramdır (Kangal, 2013: 216).

Mutluluk kavramıyla ilgili araştırmalar insanlık tarihini kapsamaktadır. Dinler, felsefeler, öğretiler doğru ya da yanlış hep bu soruyu cevaplamaya çalışmışlar, savaş ve barışlar mutluluk uğruna yapılmış, bilgiler mutluluk için edinilmiştir. M.Ö. Şubat 341 yılında doğan Epikuros, o dönem elindeki kısıtlı bilgiyle geliştirdiği ahlak felsefesinin temeline mutluluğu yerleştirerek "*Felsefe hayatı mutlu kılan bir etkinliktir*" şeklinde tanımlarken mutluluğa vurgu yapmıştır (Comte-Sponville vd., 2012). MS 50-130 döneminde yaşıyan ve düşünceleri günümüz dünyasıyla en uyumlu olan filozof Epiktetos'da yaşamı boyunca mutlu ve dolu dolu bir yaşamın nasıl mümkün olabileceği araştırmıştır. Mutluluğa giden yolu tanımlamak amacıyla oluşturduğu "iyi bir yaşam" reçetesinde kişileri arzularının efendisi olmaya, görevlerini yerine getirmeye ve çevreleriyle ilişkilerine odaklanmaya yönlendirmiştir (Epiktetos, 2019).

Mutluluk tıp alanında da ilgi gören bir kavramdır. Mutluluğun kimyası, neden bazı insanların diğerlerine göre daha mutlu olduğu ve mutluluğun artırılması konularında araştırmalar yapılmıştır. Tıp alanında yapılan araştırmalardan birinde çok etkileyici bir hikaye anlatılmaktadır; "*Bir hastanede Maria adında bir kız varmış. Bir hafta mutlu, bir hafta mutsuz oluyormuş. Mutluluk haftasında çevresindeki herşey ona güzel, aydınlık, sevinçli görünüyormuş. Mutsuzluk haftasında ise çevresindeki herşey karanlık, çirkin ve acı dolu görünürmüş. Aynı güzel söz, mutluluk haftasında onu sevindirdiği halde, mutsuzluk haftasında onu umutsuzluğa düşürürmüş. Aynı müzik mutluluk haftasında sevinç, mutsuzluk haftasında acı verirmiş*

ona. Marie'ye balan Profesör, birçok analiz sonrasında Marie'nin kanındaki yuvarları saymış. Bakmış ki mutluluk haftasının sonuna doğru, yuvarlar azalıyor, mutsuzluk haftasının sonuna doğru yuvarlar yeniden çoğalıyor". Yani, mutluluk kanın zenginliğinden, mutsuzluk kanın yoksulluğundan doğmaktadır. Kan yuvarlarının görevi, akciğerlerdeki havanın oksijen gazını alarak dokulara götürmektir. Oksijen gazı, insan yaşamı için gereklidir. Kan yuvarlarının fabrikası, kemiklerin içindeki iliklerdir ve vücudun oksijen gereğine uygun olarak çalışmaktadır. Oksijen gazının az bulunduğu yerlerde, vücudun gerekli oksijeni alabilmesi için, daha çok kan yuvarı yaparken, oksijenin bol bulunduğu yerlerde ise, o kadar çok kan yuvarı gerekli olmadığı için az üretim yapmaktadır. En çok oksijen deniz seviyesinde, alçak yerlerde bulunmakta ve yükseklere, dağlara doğru çıkıldıkça azalmaktadır. Gerekli oksijen gazını alabilmek için, deniz seviyesinde kanın bir milimetre küpüne 4.5 milyon yuvar yeterken, deniz seviyesinden 4 bin metre yükseklikteki bir dağda 8 milyon yuvar az gelmektedir. Bu değerlendirmeye göre, mutluluğun artması için insanların dağlara tırmanması gereklidir. Gerçekte ise insanlar değil dağlara, göklere kadar tırmanabildikleri halde mutluluğu elde etmede zorlanmaktadır (Hançerlioğlu, 1969).

Dr. Kelly Turner (2014) 10 yıl boyunca bir çok farklı ülkeden radikal gerileme ile hayatta kalmış 1500 kanser vakası analiz etmiş ve 250'nin üzerinde derinlemesine görüşme yapmıştır. Tüm vakalarda kanser rapor edilmiş ve radikal gerileme gerçekleşmiştir. Araştırma sonucunda hastaların iyileşmek için yaptığı yetmişbeş farklı duygu ve davranış şeklinin içinden aşağıda sıralanan dokuz tanesinin ortak olduğu tespit edilmiştir:

- Beslenme şekli değişikliği
- Sağlık kontrolünü ele alma
- Sezgilere kulak verme
- Şifalı bitkiler ve vitaminler kullanma
- Bastırılmış duyguları açığa çıkarma
- Pozitif duyguları artırma
- Sosyal ilişkileri kuvvetlendirme
- Ruhla bağlantıyı derinleştirme
- Güçlü bir yaşam amacı bulma

Yukarıda sıralanan 1 ve 4 numaralı maddeler fiziksel, geri kalan maddeler ise zihinsel, duygusal ve ruhsal etkilerden oluşmaktadır. Bu

araştırmayı destekler şekilde Tip2 diyabetin %100'ünün genetikle hiçbir ilgisi olmadığı, tamamen yaşam tarzıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Kalp ve damar hastalıklarının %99'unun ise kişinin genetik yapısıyla ilgisi bulunmamaktadır. Sadece aşırı stresle boğuşmanın bir sonucudur. Kronik bir hastalığa karşı bütünsel bir yaklaşımla tedavi yöntemleri kullanmalıdır. Zihin, beden ve duygularla hep birlikte iyileşme sağlanabilecektir (Turner, 2014).

Mutluluğun ele geçirilmesi (The Conquest of Happiness) adlı eserinde mutluluk ve mutsuzluğun nedenlerini inceleyen Russell'a (2019) göre mutluluk kişinin kendi elindedir. Mutlu olmak için kişinin kendi kendini onarması gerekmektedir. Russell'un yapıtının başında, Walt Whitman'ın şu güzel mısraları yer almaktadır: *“Hayvanlara uzun uzun bakıyorum da, ben de hayvanlaşıp onlar gibi yaşayabilirim diyorum, hepsi kendi aleminde, öylesine huzur içinde. Hallerinden sızlanmazlar. Kan, ter dökerler ama karanlıkta gözleri açık uzanıp ağlamazlar günahlarına. Hepsi hoşnut, hiçbirinin mal korkusuyla gözleri dönmemiş. Hiçbiri ne ötekinin ne de binlerce yıl önce yaşamış kendi türünden birinin önünde diz çökmüyor. Hiçbiri ne dünyanın en mutsuzu, ne de en saygıdeğeridir”* Russell bu yapıtında kişinin iç savaşını anlatırken mutsuzluğun nedenleri ise şu şekilde sıralamaktadır (Russell, 2019):

- İçer kapanık olma
- Byron Mutsuzluğu: İngiliz ozan Byron'a göre, herşeyi öğrenip, yaşayıp bitirmiş ve artık dünyada yaşamaya değer hiçbirşey kalmadığı kanısına kapılan insanların ilacı dış dünyaya açılmaktır. Bunlarda eksik olan kolay elde etmelerinden doğan bir gayret noksanlığıdır. Oysa dünya üzerinde elde edilmemiş, gayret gerektiren daha çok şey vardır.
- İnsanlar Arasındaki Rekabet: Kimileri buna yaşama kavgası adını vermektedir. Başarı mutluluğun gereklerinden biridir ama bütün diğer gereklerin harcanması uğruna elde edilmişse çok pahalıya mal olmuş demektir. Amaç en tepeye çıkmak değil huzurlu ve mutlu yaşamaktır.
- Yorgunluk: Aşırı olmayan yorgunluklar kişiyi mutlu kılarken, aşırı yorgunluk kişiyi mutsuz etmektedir. En tehlikeli yorgunluk ise sinir yorgunluğudur. Şehir gürültüsü, trafik, işine yetişmek, işini yetirme korkusu, yabancılarla karşılaşmak, kararsızlık, duygusal tedirginlik, heyecan düşkünlüğü gibi faktörler de kişi de yorgunluk yaratmaktadır. Bu tip yorgunlukların ilacı fırsat buldukça şehirden

kaçmak, zihni disipline almak ve yaşam felsefesini değiştirmektir. Akıllı insan dertleri üstünde gerektiği zaman düşünür, başka zamanlarda ise başka şeyler düşünür, gece ise hiçbirşey düşünmez.

- Heyecan İsteği ve Can Sıkıntısı: Yeryüzünün temposu yavaştır, belirli derecede monotonluk içerir. Sakin kalmak mutluluk getirir. Can sıkıntısı ise herşeye sahip olmaktan doğmaktadır.
- Haset: İnsan doğasında hasedin karşılığı hayranlıktır. Mutluluğu arttırmak isteyen kişiler hasedi azaltıp, hayranlığı arttırmalıdır.
- Günah Duygusu: Günah duygusunun altında kişinin kendine duyduğu saygı noksanlığı yatmaktadır. Günah duygusu kişiyi daha temiz bir dünyaya götürmenin aksine daha mutsuz kılar ve aşağılık duygusu aşılar.
- İşkence Manisi: Hayatlarında hep nankörlük, sertlik ve hainlikle karşılaştıklarını düşünen kimselerin yaşadığı bu duruma «işkence manisi» adı verilmektedir. Olasılık yasasına göre belli bir toplumda yaşayan kimseler aşağı yukarı eşit sayıda kötü davranışla karşılaşabilir. Daha çok kötü davranışla karşılaşan kimse bunun nedenini kendinde aramalıdır. İşin aslı, insanlar bize işkence yapmayı isteyecek kadar bizi düşünmezler. Kişi kendi değerini gözünde fazla büyütmemelidir.
- Halkoyu Korkusu: Yaşayışları ya da düşünceleri, kendileriyle birlikte yaşamak zorunda buldukları kimselerce iyice karşılanmayan kişiler mutlu olamazlar. Halkoyu korkusu adı verilen bu durum mutluluğu olumsuz etkilemektedir. Oysa belli zevkleri ve kanıları bulunan bir kimse, bir grup içinde kendini yabancı bulduğu halde, başka bir grup içinde benimsenebilmektedir.

Mutluluğun belirleyicilerinin ne olduğu ve bunların ulaşılabilir olup olmadıklarını belirlemek amacıyla Lyubomirsky vd. (2005) tarafından bu konuda yapılan tüm araştırmaların meta-analizi yapılarak mutluluğu belirleyen üç faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır; Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yaşanılan yer gibi demografik değişkenlerden oluşan ve mutluluğu %10 oranında etkileyen yaşam şartları ve çevresel etkenlerdir. Mutluluğu %50 oranında etkileyen genetik faktörlerdir. Mutluluğu %40 oranda etkileyen iyilik yapmak, mutlu olmaya yönelik doğrudan faaliyetler, dini inancın gereğini yerine getirmek, sosyal ilişkileri geliştirmek, egzersiz yapmak, olumlu düşünmek gibi öğrenilebilir ve geliştirilebilir bakış açısına bağlı yönlendirilen etkinliklerdir.

Mutluluğu elde edebilmek ve arttırmak için öncelikle mutluluğun ne olduğu tanımlanmalıdır. Mutluluk kişiden kişiye ve sürekli değişen dinamik yapıda bir kavram olduğu için tanımlanması da kolay olmamaktadır. Felsefeden sosyolojiye, psikolojiye, ekonomi ve işletmeye kadar farklı disiplinlerde mutluluğa farklı anlamlar yüklenmiştir (Lyubomirsky, 2007). Uzun yıllar yaptığı araştırmalar sonucunda Veenhoven (1984) mutluluğu “*Hayatın bir bütün olarak düşünüldüğünde yaşamaktan alınan haz*” olarak tanımlamıştır. Mutluluk kişinin hem kendine hemde çevresine karşı olan bir görevidir ve insanlara mutlu olma sanatı öğretilmelidir (Alain, 2017).

Furnham (2014) birçok araştırmayla yaptığı metaanaliz sonucunda mutluluğu olumlu etkileyen kriterleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Yaşam amacı ve umut
- Şükretme
- Kişinin yaşamı üstünde otokontrol sahibi olması
- Sahip olunan yetenek ve yetkinliklerin kullanılması
- Olumlu sosyal çevre ve ilişkiler
- Çevre tarafından onaylanma
- Yardımsever olma ve iyilik yapma
- Gülümseme ve pozitif düşünme
- Sağlıklı beslenme
- Yeterli uyuma

Ülkelerin sahip olduğu maddi imkanlar, yönetim şekli, sosyo-kültürel seviye ve olumlu duygu yönelimi, kültürel değerler ve normlar mutluluğu etkilemektedir. Dünya çapında yapılan farklı araştırmalarla mutluluk seviyeleri analiz edilmektedir:

- *Dünya Mutluluk Raporu*; 20 Mart Uluslararası Mutluluk Günü’nde kişi başına düşen gayrisafi yurtiçi hasıla, sosyal destekler, sağlıklı yaşam süresi, sosyal özgürlükler ve yolsuzlukların oranları gibi çeşitli kıstaslar değerlendirilerek hazırlanıp yayınlanan Birleşmiş Milletler 2019 Yılı Dünya Mutluluk Raporu’na göre dünyanın en mutlu ülkesi Finlandiya en mutsuz ülkesi Güney Sudan olarak belirlenmiştir. 156 ülkenin yer aldığı sıralamada 2018 yılında 74’üncü sırada olan Türkiye 2019 yılında beş basamak gerileyerek 79. sıraya düşmüştür. 2020 yılı raporuna göre ise dünyanın en mutlu ülkesi yine Finlandiya iken Türkiye 93. Sıraya düşmüştür.

- *Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması*: 2018 yılı sonuçlarına göre, mutlu olduğunu beyan eden bireylerin oranı %53.4 mutsuz olduğunu beyan edenlerin oranı %12.1 olarak değerlendirilmiştir. Mutlu olduğunu beyan eden bireylerin oranı 2017 yılında %58 iken 2018 yılında %53,4 olmuş, mutsuz olduğunu beyan eden bireylerin oranı ise %11,1'den %12,1'e yükselmiştir.

Türkiye ve Dünya çapında yapılan mutluluk araştırmaları incelendiğinde Türkiye hane halkı mutluluğunda artan ivmeyle bir düşüş yaşandığı ve bu alanda çalışmalar yapılması gerekliliği görülmektedir.

#### 4. İŞYERİNDE MUTLULUK

Yaşama anlam katan kişinin sahip olduğu amaçtır, bu anlamda sahip olunan iş kişinin yaşamına anlam katarak mutluluğunu etkileyen bir kriterdir (Russell, 2019). Psikolog Abraham Maslow'un dediği gibi; *“İnsanın yaşayabileceği en iyi kader, onun başına gelebilecek en büyük şans, çok sevdiği bir işi yaparken aynı zamanda o işten maddi kazanç sağlamasıdır”*.

Sahip oldukları işi yaparken mutluluk hissedenler sadece insanlar değildir. Görevi sürüdeki koyunları gütmek olan bir köpek, koyunları güderken ve onları tehlikelerden korurken mutluluk hormonu salgılamaktadır. Görevine odaklanarak, tüm tavırları değişmekte, dikkatle işini yapmakta ve kendinden gurur duymaktadır. Büyük şair Dante Alighieri'nin yedi yüzyıl önce dediği gibi; *“Yaşayan herşey var olmayı arzular. Davranışlarımızla birlikte varlığımız açığa çıkar: Ardından zevk doğal olarak gelir çünkü arzulanan bir şey her zaman haz getirir”* (Csikszentmihalyi, 2017).

Ryff vd. (2015) kişileri mutlu eden kriterleri psikoloji çerçevesinden ele alarak, iş yaşamına da uygulanabilecek altı aşamalı bir mutluluk modeli geliştirmişlerdir:

- 1) *Kendini Kabulleme*: Kişinin kendisini iyi ve kötü yönleriyle tanıması, kabullenmesi ve iyi hissetmesi.
- 2) *Kişisel Büyüme*: Tam potansiyeli kullanmak için değişmeye ve gelişmeye devam etme.
- 3) *Otonomi*: Düşüncede ve eylemde bağımsızlık, sosyal baskıdan özgürlük ve kendini ölçmek için kendi standartlarını kullanma imkanına sahip olma.
- 4) *Ustalık*: Hayatın zorluklarını idare etmeye yeterli hissetme, fırsatları görme ve yakalama.

- 5) *Tatmin Edici İlişkiler*: Karşılıklı ilgi göstermeye ve sağlıklı bir alma vermeye eşlik eden sıcaklık, empati ve güven.
- 6) *Yaşam Amacı*: Anlam ve yön duygusu veren hedefler ve inançlara sahip olma.

Kushlev vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada yüzelli katılımcının mutluluk seviyelerinin sağlıklarını nasıl etkilediğini vücut kitle endeksleri, tansiyonları ve kan basınçlarını değerlendirerek analiz edildiğinde mutlu kişilerin daha sağlıklı olduğu ve daha az hastalandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mutluluk kişilerin sağlıklarını olumlu etkilemektedir. İlgili alan yazında bulunan araştırmalar da (Boehm vd., 2012; Marsland vd., 2006; Danner vd., 2001) bu sonucu destekler niteliktedir. Mutluluk kişilerin olumlu duygularını arttırarak kaygılarını da azaltmaktadır. Bu şekilde yapılan iş ne olursa olsun daha olumlu ve kaygısız yaklaşan kişilerin göstereceği performansta daha yüksek olmaktadır (Goleman, 1996).

Mutluluk, üretim ve verimlilikte olumlu kazanımlar sağlamaktadır (DiMaria vd., 2020). Çalışanların mutlu olması verimlilik ve performanslarını olumlu etkilemektedir. Mutlu çalışanlar mutsuz olanlara oranla daha verimli, kapasitesini performansa dönüştürme oranı daha yüksek, daha yaratıcı, üretken, sosyal, istekli, yüksek motivasyona sahip, paylaşımcı ve heveslidirler (Jones, 2010; Weziak-Bialowolska vd., 2020).

Çalışanların işleri ve işverenleri hakkında yaşadıkları olumlu duygular bağlılıklarını, verdikleri hizmeti ve müşteri memnuniyetini olumlu etkilemektedir (Schellong vd., 2019: 921). Dahası, bağlılık çalışana yeni beceriler öğrenme ve sahip olunan işi yenilikçi önerilerle tamamlayarak en yüksek performansla yapma güdüsünü vermektedir. Günümüz iş dünyasında müşterilerini memnun etme ve olası en iyi sonuçlara ulaşma yolunda çaba gösteren işletmelerin çalışanlarının refahı ve mutluluğu konusuna öncelik vermeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişle, mutlu çalışan mutlu müşteriler sağlamak ve çok sayıda mutlu müşteri, işletme sahibi olan hissedarları da mutlu etmektedir (Azoury, 2013: 11). Tüm bu etkenler göz önüne alındığında kurumlarda mutluluk yönetimi uygulanması kurumun performansını arttıran olumlu bir etken olacaktır.

## **5. AİLE İŞLETMELERİNDE MUTLULUK YÖNETİMİ UYGULAMASI**

Aile işletmeleri küçük bir girişimle başlayıp iyi yönetildiğinde Walt Disney, Wal-Mart ve Toyota kurumları gibi büyük bir güç haline gelebilmektedir. Wal-Mart çalışanlarının %50'si kurucusu Sam Walton'un

soyundandır; aile içi anlaşmazlıkları olsa da kurum içinde çözüldüğü için dışarıya olumsuz yansımaları olmamaktadır. Spor giyimin en önemli markalarından ikisi olan Puma ve Adidas ise aile ayrılığı sonucu bölünmeyle ortaya çıkmışlardır. Samsung ailesinin kan davasına dönüşen ve yasal olarak mahkemelere kadar ulaşan aile işletmesi çatışması örneği gibi aile işletmelerinin başarılarının yanı sıra başarısızlıklarını perçinleyen yapısal sorunlar ve duygusal dinamikler nedeniyle aile işletmelerine özgü ve çalışanlara mutsuzluk yaratan örnekler mevcuttur (Hotson, 2020). Hızla gelişen ve değişen iş dünyasında sahip oldukları değerler ışığında zorluklara rağmen ilerlemeye çalışan aile işletmeleri rekabet güçlerini kaybetmemek adına gelişmeye çalışmaktadırlar (Yolaç, Doğan, 84).

Aile işletmelerinde gerek kurucudan gerekse yönetsel eksikliklerden kaynaklanan farklı türde sorunlar da yaşanabilmektedir (Akdoğan, 2000: 36-38):

- Maddi sıkıntılar
- Organizasyonel eksiklikler (Organizasyon yapısındaki eksiklikler, görev tanımlarının belirli olmaması, yetkinin merkezileşerek üstte toplanması)
- Aile içi sorunlar ve kayırmacılık (yeterli olmayan aile bireylerini işe alma, aile bireyleri arasında fikir ayrılıkları)
- Profesyonellerle çalışmada yaşanan sorunlar (İşe alınan profesyonellerin uzmanlıklarından yararlanmama)
- Otokratik yönetim
- Değişime ve yeniliğe direnç gösterme
- Alaylı ama yetersiz çalışanlar
- Performans, takdir ve ödül sisteminin olmaması
- Motivasyon eksikliği

Yukarıda sıralanan etkenler göz önüne alındığında aile işletmelerinde çalışanların mutsuz olmaları için birçok neden mevcuttur. Genellikle kurumsal yönetim yerine patron yönetim tarzının uygulandığı aile işletmelerinde uzun süren mesailer ve üst yönetimin plansız ve programsız hareket tarzı da çalışanlar için belirsiz bir çalışma ortamı oluşturmakta ve mutluluklarını da olumsuz etkilemektedir.

Aile işletmeleri kazançlı ve başarılı olsalar da genellikle sahiplerinin mevcut performanstan memnun olmaması, kırgınlık, memnuniyetsizlik, aile



bireyleri arasında çatışma gibi olumsuz duygusal yüklerle doludurlar (Kegan, Lahey, 2016).

Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve başarısı konusunda uzun yıllardır araştırmalar yapan Ward (2016) “Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek (Perpetuating the Family Business)” adlı kitabında aile işletmelerinde üst yönetimde bulunan işletme sahibinin plansız çalışmalarından ve aile içindeki çatışmalarından ötürü çalışanların tedirgin ve mutsuz olmasına rağmen uzun yıllar çalışılacak yer olarak gördükleri aile işletmelerine güven duyduklarını savunmaktadır. Bu güvenin kaynağı ise çalışan sayısının az olması sayesinde kurulan aile tarzındaki yakın ve samimi ilişkiler olarak görülmektedir. Aile işletmesi sadece aynı çatı altındaki bir grup bireyden değil, paylaşılan değerlerden oluşmaktadır. Bu fikri destekler şekilde Achor’un (2010) “Mutluluk Avantajı: İş Yerinde Başarıyı ve Performansı Güçlendiren Pozitif Psikolojinin Yedi İlkesi (The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work)” adlı kitabında aile işletmelerinde çalışanlar arasında ve üst yönetimle kurulan olumlu ilişkilerin, hem iş başarısı hem de işyerindeki memnuniyet düzeyi için olumlu bir faktör olduğu savunulmaktadır.

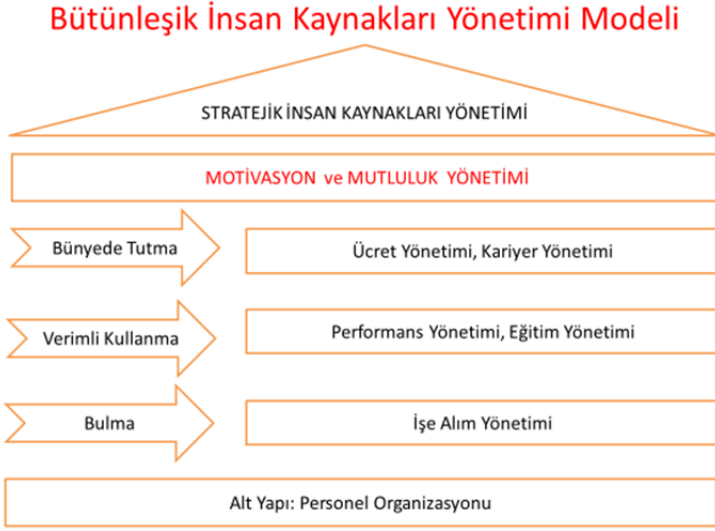
Dünyadaki en başarılı ve güçlü gruplardan biri olan Virgin Grup kurucusu ve Genel Müdürü olan Richard Branson’u diğerlerinden ayıran sadece girişimci olarak başarılı organizasyonlar yaratma yeteneği değildir. Branson yönetim ibresini sürekli olarak “mutlu olma ve mutlu etme” moduna ayarlamıştır. Çalışanlarının mutluluğu için onlara aile üyeleri gibi davranmakla ilgili LinkedIn’de paylaştığı yazısında; *“İş arkadaşları birbirleriyle ilgilenmeli, eğlenmeli, başarıyı kutlamalı, başarısızlıkla öğrenmeli, eleştirmemek için övgü nedenleri aramalı, özgürce iletişim kurmalı ve birbirlerine saygı göstermelidir”* diyerek çalışan mutluluğu için yapılması gereken uygulamaları bir anlamda özetlemiştir.

Çalışan mutluluğunun önemini fark eden Lüks Kuyumculuk sektöründe faaliyet gösteren Türkiye merkezli global bir aile işletmesinde mutluluk yönetimi projesinin uygulanabilmesi amacıyla 2014 yılında çalışmalara başlanmıştır. Bu bölümde kurumda 6 yıldır uygulanan mutluluk yönetimi süreci ve örnek uygulamaları paylaşılacaktır.

Mutluluk yönetimi uygulaması aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı yürütülmektedir. Aile işletmelerinde güçlü olan yönlerin korunmasının yanında eksik olan kurumsal yönetim ile ilgili süreçlerin öncelikle tamamlanması gerekmektedir. Projede tüm yönetsel ve insan kaynakları

süreçleri aile işletmelerinin en güçlü yönü olan güven çerçevesinde yeniden yapılandırılmıştır.

Mutluluk yönetimi tüm kurumu kapsayan çatı bir kavram olup ancak tüm insan kaynakları süreçleri kurumsal olarak iyi ve adaletli olarak yapılandırıldığında uygulanabilmektedir. Bu bağlamda Şekil 1’de yer alan “Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi” modeli uygulanarak öncelikle insan kaynakları yönetimi süreçleri yeniden yapılandırılmıştır.



**Şekil 1** Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli<sup>1</sup>

**Ölçüm;** kurumda mutluluk yönetimi çalışmalarına başlarken mevcut durumu analiz etmek amacıyla mutluluk seviyeleri analiz edilmiştir. Çalışanların mutluluk ve işyerinde mutluluk seviyeleri Türkiye’de geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerle analiz edilerek değerlendirilmiştir.

**Sürekli Ölçüm Sistemi (SÖS) Geliştirme;** Yaşadığımız dijital çağda herşey hızla değişirken mutluluk gibi dinamik bir kavramın sadece birkez ölçülmesi yeterli değildir. Bu amaçla mutluluğu sürekli ölçerek aksiyonlar alınmasına imkan sağlayacak dijital bir araç geliştirilmiştir. Mutluluğu anlık olarak ölçebilecek intranet sisteminde yer alan bir “mutluluk ölçer” sayesinde çalışanlar anlık mutluluk durumlarını bireysel olarak değerlendirebilmekte, yönetimde gerekli yerlerde aksiyonlar planlayabilmektedir.

\* Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

**Mutluluk Yönetimi Planı;** Mutluluk ve işyerinde mutluluk analizi sonucunda belirlenen konular ve kurum içinde çalışanlarla ilişkili olan tüm faaliyetlerde çalışanı merkeze alarak mutluluk yönetimi aksiyonları planlanmıştır. Çalışanı merkeze alarak ona dokunan ve ilgili olan aşağıda sıralanan tüm konularla ilgili gelişim alanları belirlenerek aksiyonlar planlanmıştır:

- Çalışma saatleri
- İşyerinde yeme-içme imkanları
- Kullanılan ofis materyalleri ve araçları
- Çalışma ortamı
- Çalışma arkadaşlarıyla ve üst yönetimle iletişim
- Adaletli yönetim
- Eğitim
- Kariyer
- Performans
- Sosyalleşme

Çalışana değen her konuda sürekli iyileştirme planlanırken kurumun stratejik hedefleri ve planı temel alınmıştır. Her kurumun amacı sürdürülebilir ve kazançlı olmaktır. Çalışan mutluluğunu arttırırken kurum stratejileriyle uyumlu bir şekilde amaçlananlar aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların mümkün olduğunca mutlu, rahat ve huzurlu olarak sahip oldukları tüm kapasitelerini performansa dönüştürerek kurumun performansını arttırmaları
- Performansa yönelik çalışma kültürü oluşturma
- Örnek oluşturan davranışların arttırılması, ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi

Bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi modeline göre öncelikle alt yapıda bulunan personel organizasyonunun kurumsal olarak yapılandırılması çalışmalarına başlanmıştır.

#### - **Alt Yapı: Personel Organizasyonu (İşe Alım Yönetimi)**

İşe alım sürecinin en önemli amacı doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesidir. İşe alınan kişiler kurumun en değerli sermayesi olan “insan sermayesini” oluştururlar. Kurumda uyguladıkları mutluluk yönetimi süreci ve mutlu çalışanlarıyla örnek teşkil eden Zappos'taki işe alım

uygulamalarında başvuru sahibinin değerlerinin kurumla uyumlu olup olmadığı analiz edilmektedir. Uyum olmadığında, başvuru sahibi işe alınmamaktadır. Bu strateji, çalışanların destekleyici bir aile ortamında, birlik ve bağlılık hissi yaşayabilecekleri bir kurum kültürünün sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların kuruluşlarının temel değerlerini yaşamalarını sağlamanın en iyi ve kolay yolu kişisel değerleri zaten kuruluşun temel değerleriyle eşleşen çalışanları işe almaktır. O zaman onların kendilerinden farklı olan kurumsal değerleri yaşamaları için eğitilmeleri de gerekmemektedir (Hsieh, 2011).

Doğru kişiyi işe almak sürecin önemli ama ilk aşamasıdır, sonrasında işe alınan kişinin kurumun kültürüne, değerlerine ve çalışma kültürüne adapte olarak sahip olduğu kapasitesini performansa dönüştürdüğü aşama olan “ilişki sermayesi” dönemi başlamaktadır. İlişki sermayesi döneminin başarılı olması kurumdaki yönetim şekli, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çalışma ortamının mutluluğu ile bağlantılıdır (Şetbetçi, 2003). Bu bağlamda kurumda insanı temel alan ve onun mutluluğuna odaklanarak çalışan bir pozisyon konumlandırılmasına karar verilmiştir.

Mutluluk yönetimi projesini yürütüp takibini yapmak üzere İnsan Kaynakları bölümünde yeni bir uzman işe alınarak tüm süreçler onun önderliğinde yürütülmüştür. İnsan Kaynakları Uzmanı işe alındıktan sonra organizasyon yapısındaki eksiklikler, görev tanımlarının belirli olmaması, yetkinin merkezileşerek üstte toplanması gibi sorunları çözmek üzere öncelikle iş analizi çalışmaları yapılarak görev tanımları çıkartılmıştır. Doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi için yapılacak ilk aşama yapılacak işlerin doğru tanımlanmasıdır. İşin doğru tanımlanmasının ardından kişiye göre değil işe göre kişi istihdam edilmesi sağlanmıştır.

Türkiye’de 2011 yılı sonrasında başlayan işyerinde mutluluk akımıyla birlikte İnsan kaynakları departmanları mutluluk konusunu gündemlerine alarak çalışanlara özel dinlenme ve spor salonları açmaya, partiler vermeye ve süpriz kutlamalar yapmaya odaklanmışlardır. Mutluluk aksiyonlarında hijyenik faktörleri ve yan hakları temel olarak en iyi işverenler listesine girmek çoğu zaman çalışan mutluluğunun önüne geçmiştir.

Kurumlarda doğru kişiyi işe almak için farklı farklı testler, envanterler ve değerlendirme merkezi uygulamaları kullanılmaktadır. İşe alım sürecinde potansiyel adayın mutluluğunu ölçmek ise hiç akla gelmemektedir. Mutlu çalışanın kuruma sağlayacağı avantajlar göz önüne alındığında, mutlu kişileri işe almanın önemi anlaşılmış ve kurumda işe alım sürecinde

uygulanan testlere mutluluk ve işyerinde mutluluğu değerlendiren testler eklenmiştir.

İnsan Kaynakları departmanları partiler verip, hediyeler dağıtabilir ama kurumun performansı ve karlılığı düşüyorsa yaşanan maddi sıkıntılarla paralel olarak imkanlar azalmakta, yönetim ve çalışanlar memnuniyetsizlik yaşamaya başlamaktadır. Kutlamalar yapmak, partiler vermek ve hediyeler dağıtmak çalışanları mutlu etmekte ama mutluluk yönetimi projesinin amacına yönelik yeterli olmamaktadır. Her çalışanın kurumun en çok neye ihtiyacı olduğunu ve mutluluk yönetimi projesiyle amaçlanan yüksek performans kültürünün ne olduğunu anlamalarını sağlamak gereklidir:

- Kurumun performansını arttıracak aksiyonlar nelerdir?
- Çalışanlara bunu nasıl aktarabiliriz?
- Yüksek performanstan kastımız nedir ve çalışanlar bunu biliyor mu?
- Stratejik plan ve mutluluk planı uyumu sağlanması için neler yapılabilir?

İnsan Kaynakları departmanları çalışanları işe aldıktan sonra mutlu etmeye çalışırken mutluluk yönetimi sürecine tamamen ters açıdan yaklaşmaktadırlar. Mutluluk yönetimi süreci işe alımla başlamalı ve diğer tüm kurum uygulamalarıyla desteklenerek devam ettirilmelidir. Çalışan mutluluğu için yapılabilecek en iyi şey süslü partiler, kutlamalar, hediyeler, dinlenme odaları, oyun odaları vb. unsurların kurumda olmasından ziyade öncelikle ekip olarak onlarla çalışmak üzere “A” sınıfı oyuncuların işe alınmasıdır.

*Elinizdeki orduyla savaşa gireceksiniz; istediğiniz veya daha sonra sahip olacağımız bir orduyla değil*

*(Anonim)*

İşe alım sürecinin kurum performansı üstündeki etkisini vurgulayan Collins (2002) tarafından otuz yıllık dönem boyunca Fortune 500 listesinde yer alan 1435 kurum arasında yapılan analiz sonucunda kitabına da ismini veren “iyiden mükemmele” dönüşen onbir şirket belirlenmiştir. Bu araştırma sonucuna göre çalışanlara ödenen ücret paketleriyle kurumun iyiden mükemmele dönüşmesi arasında sistematik hiçbir bağlantı bulunmamaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi kapsamında hazırlanan ücret ve yan haklar paketlerinin amacı yanlış insanların doğru davranmalarını sağlamak değil öncelikle doğru insanları kuruma kazandırıp sonra da onları kurum bünyesinde performanslı bir şekilde tutmaktır. Önemli olan çalışana sağlanacak ücret paketinden önce doğru çalışanı işe almaktır. Kurumda iyi

çalışanlar varsa onlar kurumu mükemmel hale dönüştürmek için ellerinden geleni yapacaklardır. Çalışana ödenen ücret işe uygun olmayan, gerekli kapasiteye sahip olmayan ve mutsuz çalışanları çalışkan ve mutlu çalışanlar haline getirmeyi sağlayamamaktadır. Çalışanlar kurumların en önemli varlığıdır şeklindeki söylem artık eskide kalmıştır. İyiden mükemmele dönüşüm sürecinde en önemli varlık çalışanlar değil, doğru çalışanlardır.

Doğru kişinin işe alımı sonrasında da mutluluklarını takip edip mevcut çalışanların mutluluklarıyla birlikte analiz ederek hangi çalışan profilinin kurumda daha mutlu olduğu belirlenmiş ve işe alım sürecinde bu özelliklere sahip kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

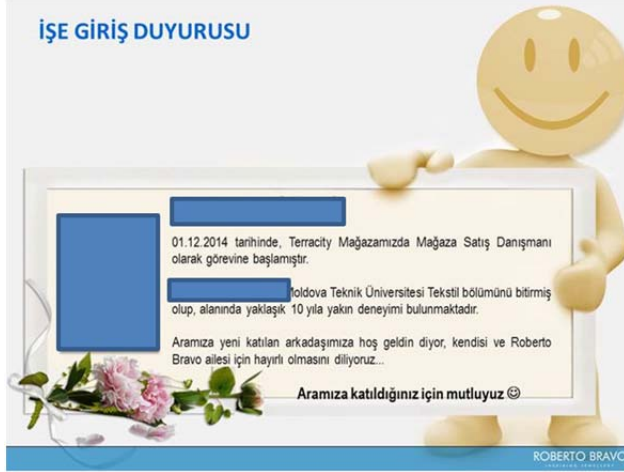


Kurumlarda uygulanan ruhani liderlik modeli ve liderin çalışanlarını tanıması, özelliklerini bilmesi ve yapılan projeleri sahiplenmesi mutluluğu olumlu etkilemektedir (Salas-Vallina, 2020: 162). İşe alımla başlayan mutluluk yönetimi sürecinin etkin bir şekilde devam edebilmesi için kurumun üst yönetimi başta olmak üzere tüm yöneticileri süreci benimsemiş ve sahiplenmiştir. Davranışlarında örnek teşkil ederek teşvik etmiştir. Birim yöneticileri ekiplerini mutlu etme yolunda çalışarak, onlara mentorluk etmiş ve sorunlarını çözmeye çalışmışlardır. Yöneticiler kendi görevlerinin yanında insan kaynakları çalışanı gibi

davranmışlardır. Kurumun Yönetim Kurulu Başkanı olan Mustafa Kamar'ın mutluluk yönetimi projesine verdiği destekle ilgili röportajlar yapılmıştır.

Yeni işe alınan çalışanın hem aile üyelerine hem de diğer çalışanlara duyuru ile tanıtılması yeni işe alınan kişinin kültüre entegre edilmesine yardımcı olmakta ve onlara önemli olduklarını, işte kendilerinininkine benzer amaçları olan başkalarının da olduğunu göstermektedir (Achor, 2010). Bu

bağlamda işe yeni başlayan her çalışanın özgeçmişleriyle ilgili de özet bilgi veren bir işe giriş duyurusu formatı hazırlanarak paylaşılmaya başlanmıştır.



Şekil 2 İşe Giriş Duyurusu

İşe alım yönetimi süreci çalışan merkeze alınarak baştan aşağı yeniden tasarlanmıştır. Kurumun çalıştığı kariyer sitesi ile görüşmeler yapılarak yayınlanan ilanların kurumun markasını temsil etmesi için özel tasarımlı ilan çalışması yapılmıştır. Kurumun işe alım stratejisi, işe alım süreci ve kullanılan yetkinlik bazlı mülakat formu yeniden yapılandırılmıştır.

İşe alım sürecinde çalışan alımı yapılacak kadronun görev tanımı ve yetkinlikleri incelenerek, eğer kadro yeni oluşturulacak ise pozisyonun görev tanımı ve yetkinlikleri belirlenmiştir. Pozisyonun gerektirdiği nitelikler göz önünde bulundurularak varsa öncelikle mevcut başvurular değerlendirilmiş, başvuru havuzunda yeterli başvuru yok ise verilecek ilanın kriterleri İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından (işe alınacak personelin sahip olması gereken yetkinlikler, eğitim düzeyi, istenen yaş aralığı vb.) görev tanımından yola çıkarak belirlenerek ilgili kariyer sitelerinde yayınlanmıştır. Gelen başvurular incelenerek oluşturulan kısa listeler ilgili Birim Müdürü ile paylaşılmış, Birim Müdürü'nün de uygun gördüğü adaylar İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından görüşmeye davet edilmiştir. İşe alım sürecinin kurumsal ve adil bir şekilde yürütülmesi için aşağıda sıralanan aşamalar izlenmiştir:

- Mülakata gelen tüm adaylar İş Başvuru Formu doldurmuştur.
- Pozisyon unvan ve gerekliliklerine göre yetenek envanteri, yetenek testleri ve kişilik envanterleri uygulanmıştır.

- Test ve envanter uygulamaları sonunda uygun olan adaylar İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından yetkinlik bazlı mülakata alınmıştır.
- Mülakat süreci olumlu bulunan adayın iş deneyimleri ile ilgili referans kontrolü gerçekleştirilmiştir. Referans kontrolü sırasında hazırlanan “Referans Kontrol Formu” kullanılmıştır.
- Değerlendirmeler sonucunda olumlu olan adaya İnsan Kaynakları Yöneticisi iş teklifi (ücret ve yan haklar) için ön hazırlıkları yaparak üst yönetim onayına sunmuştur.
- Mali İşler ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür onayı ile iş teklifi yapılmıştır. İşe alım kararı verilen adaylara İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından iş teklifinde bulunularak işe alımı kesinleşen adaya işe giriş işlemleri için hazırlaması gereken belgelerin listesi yazılı olarak bildirilmiştir.
- Belgeleri eksiksiz olarak teslim eden personelin işe giriş işlemleri iş başı tarihinden en geç bir gün önce yapılmıştır.

**Oryantasyon Programı;** Kuruma yeni katılan çalışanı, kurumun genel yapısı, organizasyonu, iş yapış şekilleri ve çalışma düzenleri hakkında bilgilendirme, işe uyum sürecinin önceden belirlenen plana uygun yürütülmesi ve yönlendirilmesini sağlamak amacıyla işe yeni başlayan tüm çalışanlara “Oryantasyon Programı” uygulanmaya başlamıştır. Oryantasyon programı üç aşamalı olarak yapılandırılmıştır;

- 1) *Önsosyalizasyon:* Yeni çalışanın kurumda işe başlamadan önce bilmek istediği yeni telefonu, e-posta adresi, dahili numarası, kurum bilgileri gibi bilgileri içeren “Aramıza hoşgeldin, seninle mutluyuz” kartı hazırlanarak e-posta aracılığıyla kişilerle paylaşılmıştır. İşe başlamadan önce kurumun kendisiyle ilgilenmesi yeni çalışanların beğendiği ve mutluluk veren bir uygulama olmuştur.
- 2) *Sosyalizasyon:* İşe almak için günlerce çabalanan yeni çalışan genellikle ilk iş gününde mutsuz olmaktadır. Yeni bir iş ortamı, yeni çalışma arkadaşları ve bilmediği birçok şey olmasının yanında ilk iş gününden itibaren öğrenmek istediği şeyleri soracağı hiç kimseyi tanımayan yeni çalışan kaygılar yaşamaktadır. Heyecanla erkenden ilk mesai gününe gelen çalışan çoğu zaman güvenlik kapısında İnsan Kaynakları Uzmanının gelmesini beklerken tüm heyecanını da yitirmektedir. Çalışanı ilk günden itibaren kurum kapısında karşılayan, sormak istediği soruları cevaplayarak onu yönlendiren bir deneyimli kurum çalışanı görevlendirilerek “helper” olarak



atanmaya başlamıştır. Helper projesinin verimliliğini ölçmek için görevi yapan çalışanlar için bir kontrol listesi hazırlanarak süreç bu form aracılığıyla takip edilmiştir.

www.robertobravo.com		ROBERTO BRAVO INSPIRING JEWELLERY
Helper Check List		
1	Departman arkadaşlarımız ile tanıştım.	<input type="checkbox"/>
2	Öğle yemeğini birlikte yedik.	<input type="checkbox"/>
3	Ofis malzemelerini birlikte teslim aldık.	<input type="checkbox"/>
4	Ofis telefonunun bağlanması konusunda yardımcı oldum.	<input type="checkbox"/>
5	Bilgi İşlem ile ilgili sorularına kimlerden yanıt alabileceğini ona ilettim.	<input type="checkbox"/>
6	Çay ocağı, lavobolar, mola alanlarını gezdirdim.	<input type="checkbox"/>
7	Hangi saatlerde mola kullandığımızı belirttim, ilk molalarını birlikte geçirdik.	<input type="checkbox"/>
8	Şirket içi gerekli programları kullanmayı ve ilgili talep formlarını öğrettim.	<input type="checkbox"/>
9	Hangi talepleri kime iletmesi gerektiğini ilettim.	<input type="checkbox"/>
10	Hangi durumlarda kiminle iletişim kurması gerektiğini anlattım.	<input type="checkbox"/>
13	İnsan Kaynakları ilgili sorularında kimlere ulaşması gerektiğini anlattım.	<input type="checkbox"/>
Helper Adı- Soyadı :		
Görevi :		
Oryantasyondaki Çalışanın Adı Soyadı :		
İşbaşı Tarihi :		
Görevi:		

Şekil 3 Helper Kontrol Listesi (Check List)

İlk iş günü sendromunu aşmak için yeni çalışanlara özel “Aramıza Hoşgeldin Kiti” hazırlanarak çalışanlara ilk iş günlerinde Mali İşler ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı tarafından hediye edilmiştir. Kitin içinde kurumla ilgili bilmesi gereken yönetmelikler ve insna kaynakları prosedürlerinin yer aldığı bir usb, kurum defteri, kalemi, kurum etik değerler kitapçığı, tatlı bir başlangıç yapmayı temsil eden kese içinde çikolatalar yer almaktadır.



Şekil 4 Aramıza Hoşgeldin Kiti

Oryantasyon eğitimi, kurumun gerek mevcut düzeninin devamında, gerekse organizasyonel gelişimde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumda uygulanan oryantasyon eğitiminin hedefleri aşağıda sıralanmıştır:

- Yeni işe alınan çalışana, kurum politikaları, kurumun organizasyonel yapısı, ürün/hizmet bilgileri ve süreci, sosyal haklar ve sorumluluklar, yükselme olanakları, iş koşulları, iş güvenliği gibi konularda bilgiler vermek.
- Çalışanın işe ve kuruma yabancılaşmasını önleyerek, sosyal kaynaşmayı sağlamak.
- Çalışanın işe uyumunu sağlayarak işgücü devir oranını azaltmak.
- Belirsizlik ve bilgisizlikten doğan şikâyet ve yakınmaları önlemek.
- Çalışanların deneme-yanılma yöntemiyle öğrenmeye çalışmalarına, kuralları bozmalarına ve mevcut düzeni alt üst etmelerine engel olmak.

Çalışan oryantasyon programı görevin gerektirdiği yetkinlikler ile kişinin sahip olduğu yetkinlikler göz önünde bulundurularak İnsan Kaynakları Birimi tarafından ilgili birim yöneticisi ile koordineli olarak hazırlanarak uygulanmıştır.

**Deneme Süresi Değerlendirme;** İşe yeni başlayan çalışanın deneme süresi iki (2) aydır. Yeni işe başlayan her çalışanın, işe başladığı tarihten itibaren 45 gün sonra kuruma, çalışma ortamına, işe ve çalışma arkadaşlarına

uyumu değerlendirilmiştir. Tüm çalışanlar oryantasyon süresinin bitiminde “Oryantasyon Bitirme Raporu” hazırlayarak birim yöneticisi ve İnsan Kaynakları ile paylaşmışlardır. Müdür pozisyonunda olan ve özel uzmanlık gerektiren pozisyonlarda oryantasyon süresinin sonunda kurumla ilgili bir değerlendirme sunumu yapması istenmiştir. Bu sunumla yeni çalışan henüz deneyim körlüğü kazanmadan objektif bir şekilde kurumu ve yapılacak işle ilgili değerlendirmelerini yaparak kurumun gelişimine katkı sağlamıştır.

### - Verimli Kullanma: Eğitim ve Performans Yönetimi

Çalışanların kapasitelerini en yüksek performansı sağlamak üzere yönlendirmek amaçlanırken onların birey olarak gelişmelerine de destek verildiğinde mutlulukları da artmaktadır (Csikszentmihalyi, 2017). Çalışanlar kendi emekleri karşılığında sadece ücret aldıklarında hep verici konumda hissetmektedirler. Zamanla kendilerini geliştirme imkanı bulamayan çalışanlar mutsuz olarak işten ayrılma niyetine girebilmektedirler. Kendilerine değer katan kurumlarda ise çalışan mutluluğuna paralel olarak kuruma sağlayacakları fayda da artmaktadır.

Aile işletmelerinde işe başlayan kişiler genellikle işe alınabilmek için yeterli bilgilere sahip olduklarını düşünerek işe girdikten sonra kendi yaptığı işi yapmaktan başka gelişim amaçlı bir çaba göstermezler. Aile işletmelerinde eğitim için ayrılan bütçelerin kısıtlı ya da hiç olmaması da çalışanların bu görüşünü desteklemektedir (Gerber, 2015). Aile işletmelerinde eğitim gereksiz ve pragmatik görülebilmektedir. Kurumda eğitime bakış açısını değiştirilmeye çalışılmış, eğitim ihtiyaç analizi yapıp eğitim konuları belirlenmiş, yıllık planla çalışanların oniki ay boyunca farklı farklı konularda eğitim alması sağlanmıştır. Bir sonraki yılın eğitimleri planlanırken aşağıdaki kriterler baz alınmıştır:

- İnsan Kaynakları tarafından tüm çalışanlara uygulanan eğitim ihtiyaç analizi sonucu
- Performans değerlendirme sonucuna göre gelişmesi gereken yetkinlikler
- Dünya çapında kuyumculuk sektöründeki gelişmeler
- İnsan Kaynakları Yöneticisi, Genel Müdür ve Mali İşler ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı'nın öngörülleri

Yukarıdaki kriterler doğrultusunda öngörülen eğitim ihtiyaçlarına göre İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından “Yıllık Eğitim Planı ve Bütçesi” hazırlanmıştır. İnsan Kaynakları Yöneticisi yıllık olarak planlanmış

eğitimlerin organize edilmesi ve eğitimin verilmesinden sorumlu olarak eğitimin etkinliğini de değerlendirmiştir.

Mutluluk yönetimi uygulayan kurumlarda klasik eğitim yönetiminden sosyal eğitim modeline geçilmelidir. Bu amaçla çalışanların sadece eğitim aldıkları gün değil mesai saatlerinin her anında gelişme fırsatı bulabilecekleri bir eğitim ortamı yaratılmıştır. Çalışanların yer aldığı her ortamda bilgi paylaşımı yapılmaya başlanmıştır. Mutluluk yönetimi kapsamında eğitim ve gelişim amaçlı yapılan uygulamalardan örnekler aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların ortak kullandığı toplantı odası ve lavabo gibi ortamlara eğitsel ilanlar asılarak her ay gelişim sağlanması istenen farklı bir konuda çalışanların bilgilenmesi sağlanmıştır.
- Çalışanların gelişmesi istenen farklı konularda sosyal içerikli bilgilendirme ilanları ve haftalık eğitim postası hazırlanarak e-posta yoluyla çalışanlarla paylaşılmış ve paylaşım panolarına da asılmıştır.
- Her ay düzenlenen “Vizyoner sohbetlerle” üst yönetimin ve deneyimli çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini diğer çalışanlarla paylaşması sağlanmıştır.
- Akademik eğitim imkanları ile çalışanlara indirimli kurs ve üniversite bağlantıları sağlanarak gelişmelerine destek olunmuştur.

## ZAMAN ÖLDÜRMEK EN DEĞERLİ HARCAMADIR (Balzac)



Şekil 5 Çalışanların Gelişimi Amaçlı Hazırlanan Bilgilendirme İlanları



Şekil 6 Çalışanların Gelişimi Amaçlı Hazırlanan Kapı Arkası Bilgilendirme İlanları

**Performans Değerlendirme;** Bireysel performans değerlendirme sisteminde, çalışanların kurumsal performansları ve yetkinliklerini ölçen, iki aşamalı bir yöntem kurgulanmıştır. Kurumsal performans değerlendirme formlarıyla yıl sonunda çalışanların hedeflerini gerçekleştirme oranlarına ve hedef ağırlıklı puanlarına göre beşli bir skala üstünden değerlendirme yapılmıştır. Yetkinlik değerlendirme formlarında, çalışanların pozisyonlarına göre belirlenen yetkinlikler “5” üzerinden bağlı bulunduğu yöneticileri tarafından değerlendirilmiştir. Bireysel performans değerlendirme sisteminde kurumsal performans, (hedef gerçekleştirme) ve yetkinlik değerlendirme kriterlerinin puan ağırlıklandırılması farklı olarak her iki kriterden alınan toplam puan, çalışanların bireysel performans değerlendirme puanını vermiştir.

İnsan Kaynakları departmanı bölüm bazında her performans dönemi bitiminde sonuçları paylaşarak oluşturulan kariyer gelişim prosedürüne göre terfi süreci ve kariyer hareketleri için değerlendirmeler yapmıştır. Her performans dönemi bitiminde İnsan Kaynakları tarafından “Performans puanı 60’ın altında olanlar” raporu 6 aylık ve 1 yıllık dönemler şeklinde hazırlanıp paylaşılmıştır. Rapor sonuçlarına göre performans puanı 60’ın altında olan çalışanlar için kişisel gelişim planı yapılmış, eğitim ihtiyaçları insan kaynakları tarafından analiz edilip gerekli kişisel gelişim/ eğitim aksiyonları alınmıştır.

### - Bünyede Tutma: Ücret ve Kariyer Yönetimi

Tüm çalışanların ücretleri kıdem, unvan, eğitim durumu, performans ve yapılan işin özelliği esas alınarak yeniden belirlenmiştir. Ücretler, enflasyon, genel ücret skalası ve finansal göstergeler göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Çalışanlara verilecek ücretler, kurumun iç dengeleri, etik değerleri ve hedefleri ile uyumlu olarak kurumun kısa dönemli performansı ile ilişkilendirilmiştir.

Her yıl sonunda içinde bulunulan döneme ait, ücret/unvan dağılım tabloları hazırlanarak kurumun unvanlara dayalı genel ücret skalaları oluşturulmuştur. Dönemler itibariyle “Enflasyon ve Ücret Artış Oranları Tablosu” hazırlanıp, mevcut döneme ait son yıllık enflasyon oranları dikkate alınarak, yeni dönemde ücret artışları için dikkate alınacak enflasyon oranı tespit edilmiştir.

**Kariyer yönetimi;** bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve yeterliliklerinin geliştirilmesiyle çalışmakta olduğu kurum içindeki kademe ya da unvan ilerlemesinin planlanmasıdır. Kurumda hazırlanan kariyer yönetimi süreci ile en nitelikli insan gücünü çekmek ve bünyede tutmak, çalışanların kariyer gelişimini sağlamak, hızla büyüyen kurumun çalışan ihtiyaçlarını kurum içerisinden karşılamak ve verimliliği arttırmak amaçlanmıştır.

### - Organizasyonel Yapı

Organizasyon yapısı kurum kültürünü ve vizyonunu temsil etmektedir. Kurumda verimliliği arttıran, takım çalışmasına ve ileriye dönük açılımlara elverişli olan bir yapı hedeflenmiştir. Organizasyon şemaları insan kaynakları tarafından hazırlanıp üst yönetim onayı alınarak tüm çalışanlara duyurulmuştur. Organizasyon yapısı ile ilgili öneriler sebepleri ile insan kaynaklarına iletilerek gerekli hallerde insan kaynakları tarafından Genel Müdüre sunulurak gerekli revizyonlar yapılmıştır. Kurumsal performansı ve yönetimi birebir etkileyen organizasyon yapısına dair sunulan öneriler şu hususlara dikkat edilerek değerlendirilmiştir:

- Mevcut işlerin hızına etkisine
- İlgili yöneticinin performansına ve iş yüküne etkilerine
- Önerinin finansal boyutuna (maliyeti, varsa kâra olabilecek etkilerine)
- İlgili pozisyonun/birimin ve diğer birimlerin işleyişine etkisine
- Müşteriye, çalışanlara ve paydaşlara etkisine

- Kurumun stratejileri, değer, vizyon ve misyonuna uygunluğuna
- Yasal zorunluluklara uygunluğuna
- Çalışma yöntemini geliştirmesine
- İş birliği ve ortak hedefler doğrultusunda hareket duygusunu aşılmasına

Hedef unvan yapısı oluşturulurken kurumun mevcut çalışanlarının deneyim süreleri ve eğitim seviyeleri değerlendirilmiştir. Unvan yapısındaki değişiklikler için gerekli eğitim ve minimum deneyim yılına ek olarak, aşağıdaki kriterler de değerlendirilmiştir:

- Kurumun kârlılık oranı
- Departman hedef gerçekleştirme oranı ve gelecek dönem departman ihtiyaçları
- Çalışanın eğitim ve deneyim seviyeleri ve alanları
- Performans ve yetkinlik raporları
- İlgili pozisyon için değerlendirme kriterleri başarı oranı

Kurum hedefleri, kârlılık ve departman hedef gerçekleştirme oranı istenilen seviyede değil ise ve gelecek dönem ihtiyaçlarına göre öncelikli değil ise, unvan değişikliği yapılmamıştır. İnsan Kaynakları tarafından şirket kârlılık oranı ve departman hedef gerçekleştirme oranının gerekli değerde olup olmadığı değerlendirildikten sonra Genel Müdür'ün görüşleri doğrultusunda ihtiyaç olması durumunda terfi süreci için ilgili adaylar değerlendirilmeye alınmıştır. Tecrübe yılının, deneyim alanının, eğitim seviyesinin, eğitim alanının, performans ve yetkinlik değerlerinin geçiş planlanan pozisyonun değerleri ile uyumluluğu analiz edilmiştir. Gerektiğinde kişilik ve yetkinlik envanteri, vaka analizi ve benzeri uygulamalar kullanılmıştır. İnsan Kaynakları departmanının değerlendirmeleri sonucunda gerekli şartların sağlanması durumunda ilgili birimin yöneticisi ile; ilgili pozisyon için gerekiyorsa ek değerlendirme yöntemleri ve geçerli olacak puanlar belirlenmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre; alınan puan terfi için yeterli ise ilgili çalışan ile iletişime geçilip terfi tarihi belirlenmiş, Alınan puan terfi için yeterli değil ise süreç sonlandırılmıştır. İstisnai durumlar ve kritik pozisyonlar haricinde tüm pozisyonlara terfiler yılda bir kez Ocak ayında değerlendirilmiştir.

Kurumun organizasyonel yapısına ve kurumsallaşmaya destek vermesi için yönetim kuruluna aile işletmeleri konusunda deneyimli 2 danışman alınmıştır.

**Kariyer Hareketleri;** Yatay ve dikey kariyer hareketlerine izin veren esnek bir organizasyon yapısı hedeflenmiştir. Bu amaçla, geçiş kriterlerini sağlayan çalışanların yatay ve dikey kariyer hareketleri isteklerine cevap verilmiştir. Kariyer hareketinin adaetli bir şekilde gerçekleşebilmesi için, geçiş yapılacak unvan için tanımlanmış tüm geçiş kriterlerini sağlamış olmak gereklidir:

- Mevcut görev için gereken iş deneyimi
- İlgili pozisyon için belirlenen mevcut durum değerlendirmesi (sınav, sunum, vb.)
- Performans değerlendirme sonuçları
- Disiplin durumu
- Kritik deneyimler
- Ücret kademeleri
- Kariyer görüşmeleri

İnsan Kaynakları ve ilgili yönetici kariyer hareketlerini değerlendirirken, geçilecek pozisyonun yetkinlikleri ile mevcut durum arasındaki tecrübe, yetkinlik ve uzmanlık alanlarına bakmıştır. Aday geçiş kriterlerini sağlarsa ve mevcut durumda o pozisyon için ihtiyaçları karşılıyorsa, yönetimin de onayı ile geçiş belirlenen zamanda gerçekleştirilmiştir.

### - İletişim

Çalışma hayatının yoğunluğu ve hızı nedeniyle işe almak için günlerce çaba sarf edilen çalışanlarla iletişim zamanla azalabilmektedir. Ana işi insanlarla ilgilenmek olan insan kaynakları departmanı yoğun işleri nedeniyle ulaşılamaz bir departman haline gelebilmektedir. Kesintisiz iletişimi sağlamak amacıyla çalışanların ihtiyaç duydukları her an kolaylıkla ulaşabilecekleri “HRLive” olarak isimlendirilen hem Türkiye hem de Rusya için bir iletişim hattı oluşturulmuştur.





Şekil 8 HRLive İnsan Kaynakları İletişim Hattı

Aile işletmeleri uzun vadeli istihdamı teşvik etmekte ama bu konuyu garanti edememektedir. Patronlar ve çalışanlar arasındaki yakın ilişki, çalışanların kendilerini işe daha dahil hissetmelerini sağlarken bir yandan da üst yönetimin gerginliğini de yaşamalarına sebep olmaktadır (Siebert, 2011: 2).

Fredrickson ve Losada (2014) yaptıkları matematiksel modelleme sonucuna göre bir iş ekibinin başarılı olmasını sağlamak için gereken olumlu iletişimin olumsuz iletişime oranını “3” olarak belirlemişlerdir. Losada oranı adı verilen bu modele göre her olumsuz yaklaşımın etkisini ortadan kaldırmak için yaklaşık 3 olumlu yorum veya deneyim gerekmektedir. Kurum içinde gönderilen e-postalar ve sözlü iletişimde kullanılan olumsuz mesajları azaltma konusunda birim yöneticileriyle görüşülmüş ve olumsuz mesajlar azaltılarak losada oranı düşürülmüştür.

Kurum içinde bulunan tüm bölüm çalışanlarının iletişimlerinin artırılması için bölüm yöneticileri önderliğinde bölüm çalışanlarıyla haftalık

“Whisper” ve bölüm yöneticileri ile üst yönetimle birlikte aylık “Rota” toplantıları yapılarak kurum içi iletişim artırılmış, konuların dedikodu yerine yaratılan farklı iletişim kanallarıyla akması sağlanmıştır.



Şekil 9 İletişimi Artırma Amaçlı Yapılan Rota Toplantı Duyurusu

Rutin çalışma gününde sürpriz bir şekilde İnsan Kaynakları Uzmanı tarafından farklı birimlere yapılan “Çat Kapı ziyaretleri” de çalışanlarla kurum arasındaki iletişimi güçlendirerek motivasyon sağlamıştır. Çalışanların her konuda fikirlerini sormak, stratejik plan ve yıl sonu değerlendirmelerini çalıştaylarla yaparak kararlara katılımını sağlamak da mutluluklarını arttırmıştır.

#### - Aidiyet Duygusu

Çoğu başarılı aile işletmesinin minnettar olacağı çok şey vardır. Minnettarlığa odaklanmak insan vücudundaki kasları geliştirmek gibidir, zaman alır, pratik gerektirir ama yapılması mümkündür. Minnetkarlık duygusunun hissedilmesi çalışanlarda aidiyet duygusunu arttırmaktadır (Kegan, Lahey, 2016). Çalışanların aidiyet duygusunu arttırmak için kurumda uygulanan aksiyonlar aşağıda sıralanmıştır:

- İlk çalışma gününden son gününe kadar aile ortamında hissetme
- Vizyon, misyon ve değerlerin yaşatılması

- Çalışanlara özel uygulama ve haklar
- Başarıyı da başarısızlığı da birlikte değerlendirme

Ulus olarak kutladığımız bayram, kandil gibi etkinlikler çalışma ailemiz olan kurum çalışanlarıyla birlikte kutlanarak ortak aidiyet duygusu pekiştirilmiştir.

**BAYRAM DEMEK AİLENİN BİR ARADA OLMASI DEMEK...**

Roberto Bravo ailesi olarak 3 Ekim Cuma arife günü sabah 08:30 -09:15 arası Genel Merkez ve Showroom' da hep birlikte bir bayram kahvaltısı yaparak bayramı karşılamayı arzu ediyoruz.

Biz insan kaynakları olarak su böreği getireceğiz. Çaylar zaten şirketten... Sizlerden de gelecek her türlü açma, börek, kurabiye, vb. el emeği kabulümüzdür. Çünkü Bayram demek paylaşmak demektir.

Tabii ki biraz da kaynaşmak demek;

Bunun için; Genel Merkezdeki birkaç arkadaşımızı Toptan mağazadaki kahvaltımıza ,Toptan Mağazadaki birkaç arkadaşımızı Genel Merkezdeki kahvaltımıza yönlendireceğiz.

Yeter ki birlikte olalım ☺

**İnsan Kaynakları**

ROBERTO BRAVO  
MARKETTING & RECRUITMENT

Şekil 10 Bayram Kahvaltısı Duyurusu



Şekil 11 Çalışanlara Dağıtılan Bayram Sepetleri



Şekil 12 Çalışanlara Dağıtılan Bayram Sepetleri

Fuar veya uzun iş seyahati nedeniyle ailelerinden ayrı kalan çalışanlar kendileri çalışırken aileleri ile geçirecekleri zamandan da feragat etmektedirler. Bu bağlamda verdikleri emekler için teşekkürü hem kendileri hem de onlara destek veren aileleri hak ettiği için ev adreslerine posta yoluyla üst yönetim imzalı teşekkür kartları gönderilmiştir.



Şekil 13 Aile Teşekkür Kartları

İşe başlarken çalışanla kurulan mutlu ve sağlıklı iletişimin ayrılırken de devam etmesi amacıyla işten ayrılan her çalışana işten ayrılma mülakatı yapılarak ayrılma nedenleri analiz edilerek gerekli iyileştirme alanları belirlenmiştir. Kişinin kurum için verdiği emek için hem kendisine hem de ailesine bir teşekkür kartı ve kahve seti gönderilerek verdiği emekler için teşekkür edilmiştir.



Şekil 14 Aile Teşekkür Kartları

### - Çalışma Ortamı

Çalışanlar evlerinden çok işyerlerinde vakit geçirmektedir. Çalışma ortamının sıcaklığı, iklimlendirmesi, ses seviyesi ve rahatlığı çalışanların mutluluğunu etkilemektedir.

Biyofili, ilk kez 20. Yüzyılın ilk yarısında Sosyal Psikolog Erich Fromm tarafından telaffuz edilen bir kavramdır. Kelimenin Yunanca anlamı “Yaşamı sevmek” olup “doğa, bitki ve hayvanlarla iletişim halinde olma ihtiyacı” olarak tanımlanmaktadır. Fromm, biyofiliyi “yaşayan şeylere karşı duyduğumuz karşı konulmaz ilgi ve çekim” olarak tanımlanmıştır. Daha sonra bu tanımın çerçevesi genişletilmiş ve günümüzde kullanılan bir felsefe haline gelmiştir. Mekanlar modern ve endüstriyel olmaktan çok açık hava alabilen, bol yeşil ve doğal malzemelerle oluşturulmuş iç mekan tasarımlarına sahip olduğunda kişileri mutlu etmektedir. Çalışılan ortamı biyofilik yaşama uygun hale getirilmeye çalışılmıştır.

### - İşe Eğlence Katma

Doğum günü, evlilik, yeni bir bebeğin dünyaya gelmesi, dini ve resmi bayramlar gibi hiçbir özel günü kaçırmadan kutlama, her fırsatta yarışma düzenleyip ödüller verme ve anlık vitaminlerle enerjiyi yükseltmek çalışan mutluluğunu olumlu etkilemiştir.

### - Sosyalleşme

Kişilerin toplum yararına (sosyal sorumluluk) amaçlı yaptıkları çalışmalar ve harcamalar mutluluklarını arttırmaktadır (Aknin vd., 2020). Bu amaçla çalışanların sosyal sorumluluk amaçlı faaliyetlere yönelmeleri için bilgilendirme ilanları paylaşılmış, organ ve kan bağışi gibi organizasyonlar düzenlenmiştir.



Şekil 15 Sosyal Sorumluluk Bilinci Sağlama İlanları





Şekil 15 Sosyal Sorumluluk Bilinci Sağlama İlanları

Özünde her aile işletmesi bağımsız bir devlet gibidir, aileden gelen değerleri, kültürel mirası, kuralları ve yasaları vardır. Çalışanlarıyla birlikte çıktıkları yolda mutluluk, mücadelelerinin hatırası ve başarı hissi olarak kendilerine geri dönecektir.

*Mutluluk yola çıkmamızdaki amaç değil, yolun kendisidir.*

*Montaigne*

## KAYNAKLAR

- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Crown Business/Random House, United States of America.
- Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 31-47.
- Aknin, L. B., Dunn, E. W., Proulx, J., Lok, I., & Norton, M. I. (2020). Does Spending Money on Others Promote Happiness?: A Registered Replication Report. *Journal of Personality and Social Psychology*, 19(2), e15–e26.
- Alain, C. (2017). *Mutlu Olma Sanatı*. 3. Basım, Türkçesi: S. Neval Şimşek, Kaknüs Yayınları, İstanbul.

- Azoury, A., Daou, L. & Sleiaty, F. (2013). Employee Engagement in Family and Non-Family Firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29.
- Boehm, J. K., Vie, L. L. & Kubzansky, L. D. (2012). The Promise of Well-Being Interventions for Improving Health Risk Behaviours. *Current Cardiovascular Risk Reports*, 6, 511-519.
- Csikszentmihalyi, M. (2005). Akış Mutluluk Bilimi. HYB Yayınları, Ankara.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). Good Business. 2. Basım, İngilizceden Çeviren: Nalan Tümay, Okuyan, İstanbul.
- Collins, J. (2002). “İyi”den “Mükemmel” Şirkete: Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları. Çeviri: Levent Cinemre, Boyner Yayınları, İstanbul.
- Comte- Sponville, A., Farge, A. & Delumeau, J. (2012). Mutluluğun En Güzel Tarihi. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Altan Basım, İstanbul.
- Danner, D. D., Snowdon, D. A. & Friesen, W. V. (2001). Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings From The Nun Study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 804-813.
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness Matters: Productivity Gains From Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 139-160.
- Eddleston, K. (2020, May 11). What Family Businesses Should be Doing Now. *Entrepreneurship & Innovation Exchange*. Retrieved September 14, 2020, from <https://familybusiness.org/content/what-family-businesses-should-be-doing-now>
- Epiktetos (2019). İçsel Huzur İyi Yaşamın Kapısını Açar. 9. Baskı, Çeviren: Cengiz Erengil, Beta Kitap, İstanbul.
- Falk, A., Graeber, T. (2020). Delayed Negative Effects of Prosocial Spending on Happiness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(12), 6463-6468.
- Fredrickson, B. L., Losada, M. F. (2014). An Empirical Ratio in Search of a Theory. *American Psychologist*, 69(9), 935-935.
- Furnham, A. (2014). Gerçekten Bilmeniz Gereken 50 Psikoloji Fikri. Çeviren: Sumru Ağryürüyen. Domingo Bkz Yayıncılık, Ankara.



- Gerber, M. E. (2015). Dünyanın En Başarılı Küçük İşletmesi: İşletmeniz, Başarıya Ulaştıracak 10 Temel Prensiptir. Çeviri: Eda Aksan, Akılçelen Kitaplar, Ankara.
- Gilman, R., Huebner, E. S., Laughlin, J. E. (2000). A First Study of The Multidimensional Students' Life Satisfaction Scale With Adolescents. *Social Indicators Research*, 52, 135-160.
- Goleman, D. (1996). Duygusal Zeka. Çeviren: B. S. Yüksel, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Hançerlioğlu, O. (1969). Başlangıcından Bugüne Mutluluk Düşüncesi. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Hefferon, K., Boniwell, I. (2014). Pozitif Psikoloji, Kuram, Araştırma ve Uygulamalar. Çeviri Editörü: Tayfun Doğan, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hotson, E. (2020). Working in A Family Firm Can be Complicated – And Resigning Even More so. Is There Ever a 'Good' Way To Strike Out on Your Own, Away From Your Kin? <https://www.bbc.com/worklife/article/20200204-how-to-leave-a-family-business>
- Hsieh, T. (2011). Mutluluk Dağıtmak: Karı, Tutkuyu ve Amacı Bulmaya Uzanan Bir Yolculuk. Çeviren: İclal Büyükdevrim Özçelik. Boyner Yayınları, İstanbul.
- Jones, J. P (2010). Happiness at Work. Wiley-BlackWell Publication, United Kingdom.
- Kangal, A. (2013). Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme Ve Türk Hane Halkı İçin Bazı Sonuçlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 215-229.
- Kegan, R., Lahey, L. L. (2016). An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Harvard Business Review Press, USA.
- Kushlev, K., Heintzelman, S. J., Lutes, L. D., Wirtz, D., Kanippayoor, J. M., Leitner, D., & Diener, E. (2020). Does Happiness Improve Health? Evidence From a Randomized Controlled Trial. *Psychological Science*, 31(7), 807-821.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M. & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology* 9, 111–131.
- Lyubomirsky, S. (2007). The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want. Penguin Press.

- Marsland, A. L., Cohen, S., Rabin, B. S. & Manuck, S. B. (2006). Trait Positive Affect and Antibody Response to Hepatitis B Vaccination. *Brain, Behavior and Immunity*, 20, 261-269.
- Russell, B. (2019). Mutlu Olma Sanatı. 8. Bski, Say Yayınları, İstanbul.
- Ryff, C. D., Radler, B. T., Friedman, E. M. (2015). Persistent Psychological Well-Being Predicts Improved Self-Rated Health Over 9–10 Years: Longitudinal Evidence From MIDUS. *Health Psychol Open*, 2(2), 2055102915601582. Published online.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The Human Side of Leadership: Inspirational Leadership Effects on Follower Characteristics and Happiness at Work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Schellong, M., Nils, D. K., Malär, L. & Hack, A. (2019). Family Firm Brands, Perceptions of Doing Good, and Consumer Happiness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(5), 921-946.
- Schultz, D. P., Schultz, S. E. (2007). Modern Psikoloji Tarihi. Türkçesi: Yasemin Aslay Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Siebert, S., Peng, F. & Maimaiti, Y. (2011). HRM Practices and Performance of Family-Run Workplaces: Evidence from the 2004 WERS. IZA Discussion Paper No. 5899, 1-42.
- Şetbetçi, D. (2003). 21. Yüzyıl İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 1-18.
- TDK Yeni Tarama Sözlüğü (1983). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- Turner, K. (2014). Radical Remission: Surviving Cancer Against All Odds. Harper Collins Publishers, United States of America.
- Walia, C. (2018). Generational Success: Succession, Survival and New Leadership in Family-Owned Businesses. BeOne Foundation For Transformational Leadership, New Delhi.
- Ward, J. (2016). Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business. Springer, New York.
- Weziak-Bialowolska D, Bialowolski P, Sacco PL, VanderWeele TJ & McNeely E (2020) Well-Being in Life and Well-Being at Work: Which Comes First? Evidence From a Longitudinal Study. *Frontiers in Public Health* 8(103), 1-12.

Veenhoven, R. (1984). Conditions of Happiness. Reidel Publishing Company, Holland.

Yolaç, S., Doğan, E. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61, 83-110.

[http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=8486&tb\\_id=1](http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=8486&tb_id=1)

<https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>

<https://www.linkedin.com/in/rbranson/detail/recent-activity/shares/>

### **Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN**

Gülbeniz AKDUMAN Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Program Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde yarı zamanlı öğretim görevlisidir. Çalışma alanları Yönetim-Organizasyon, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları ve Mutluluk Yönetimidir. 26 yıllık profesyonel iş yaşamında Topkapı Sarayı, Türk Hava Yolları, Havaş, Avea, Turkcell Superonline, Doğan Holding, TAV Holding, ATÜ ve DeFacto'nun çeşitli yöneticilik kademelerinde görev almıştır. 2000 yılından beri çalıştığı tüm kurumların bünyesinde toplam 6.570 gün, 52.560 saat yetişkin eğitimi vermiş olup, Pearson Sertifialı Deneyimli Eğitmen olarak iç eğitimler yetiştirmiştir. Çalışan İlişkileri Yönetimi kapsamında Türkiye'de bir ilk olan ve Harvard'da ders olarak uygulanan "Mutluluk Yönetimi" projesini özel sektörde Mutluluk departmanını bizzat kurup yöneterek hayata geçirmiş, Türkiye'nin ilk Mutluluk Müdürü ve Mutluluk Koçu olmuştur. Bu projeye iki yıl üst üste ödül almıştır. İşletme Yönetim ve Organizasyon alanında tamamladığı Doktora eğitiminin ardından bilgi, görgü ve deneyimlerini paylaşmak amacıyla yazarlık, bilirkişilik yapmakta, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Davranış alanında ders vermektedir.



# 17. BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNDE YETENEK YÖNETİMİ

Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ

İzmir Demokrasi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

duygu.kizildag@idu.edu.tr

ORCID: 0000-0001-5354-7729

### GİRİŞ

Yetenek yönetimi kavramı, 1998 yılında yayınlanan, Amerika merkezli uluslararası yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey'in "The War for Talent (Yetenek Savaşları)" başlıklı araştırma raporu sonrasında tartışılmaya başlanmıştır. Gelecek yıllara yönelik en önemli kurumsal kaynağın "yetenek" olacağını belirten bu rapor, farklı sektörlerden 77 işletme ve yaklaşık 6000 yöneticinin katılımıyla şekillenen bir araştırmanın sonucunda hazırlanmıştır. Araştırma sonuçları gelecek 20 yıl boyunca işletmelerin en önemli sorunun, yetenekli çalışanları bulmak olacağına dikkat çekmektedir. Raporda, yetenek talebi artarken arz azalacağı için, işletmelerin yetenekli çalışan arayışının hem sürekli ve hem de maliyetli bir hale geleceğinden söz edilmektedir. Araştırmaya göre işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynak olan yetenekler için savaşıma değer olduğunu görerek, hem yetenekli çalışanları kazanmak hem de bu çalışanları elde tutmak amacıyla diğer işletmeler ile rekabet edecektir.

McKinsey, farklı tartışmaları beraberinde getiren bu araştırmayı 2000 yılında tekrar gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları, araştırmaya katılanların 3 yıl öncesine göre yetenekli çalışanları işletmeye çekmenin ve de işletmede tutmanın daha zorlaştığını düşündüklerini ortaya çıkarmıştır. Yine araştırmada, yetenekli çalışanların çalışacakları işletmeye ilişkin karar verirken hem harika bir işletme hem de harika bir işe odaklandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar yetenek yönetimi kavramının popülerlik

kazanmaya başlamasına ve daha stratejik bir perspektiften değerlendirilmesine neden olmuştur.

Stratejik olarak yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların seçilmesi, geliştirilmesi, teşvik edilmesi ve işletmede tutulması çabalarını içermektedir. Diğer taraftan yetenek yönetimi, işletmelerin performansını etkileyen yüksek potansiyelli çalışanların nasıl yönetildiği ile de ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle rekabet avantajı kazanmak ve başarılı olmak isteyen tüm işletmeler yetenek yönetimini, öncelikle insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları gelişimi açısından ele almaya başlamıştır.

Yetenek yönetimi aile işletmeleri açısından da, hem aile hem de işletme perspektifinden değerlendirilmesi gereken bir kavram olarak gündeme gelmiştir. Uluslararası bir danışmanlık şirketi olan Pricewaterhouse Coopers'ın 2018 yılında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki aile işletmelerinin yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmaya göre, yetenek yönetimi aile işletmeleri açısından önemli bir endişe kaynağı olarak görülmektedir. Araştırmaya katılan aile işletmesi yöneticileri; "kârlılığını iyileştirme" hedefinden daha yüksek oranda "en iyi yeteneği çekme ve elde tutma" hedefini önemli gördüklerini belirtmişlerdir.

Aile işletmeleri belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında veya yönetim sorumluluğunu üstlenebilecek uygun bir aile üyesi olmadığında, yönetim veya denetim kurullarındaki stratejik pozisyonların aile üyesi olmayan yetenekli çalışanlar tarafından doldurulması gerekebilmektedir (Klein ve Bell, 2007: 23). Aile işletmelerinde aile işin ve işletmenin içinde yer aldığından, ihtiyaç duyulan yeteneklerin yönetimde başarılı olmak için hem ailenin hem de işletmenin dengelenmesi gerekmektedir. Aile açısından yetenek yönetimi, kuşaklar boyunca aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından önemlidir. İşletme ile birlikte büyüyen aile; kurucu ve mevcut kuşakların deneyimlerinden yararlanmaya devam ederken, sonraki kuşakların başarılı olabilmesi ve yönetimi devralabilmesi için bu üyeleri uygun şekilde yetiştirmelidir. İşletme açısından yetenek yönetimi ise, aile dışından ihtiyaç duyulan yetenekli çalışanları cezbetmeye, bu çalışanların gelişebileceği bir ortam sağlayarak uygun pozisyonlarda ilerlemelerini sağlamaya ve böylece yeteneği elde tutmaya odaklanmaktadır.

Aile ve işletmenin sınırlarının düzgün şekilde belirlenememesi, aile üyeleri ile aile üyesi olmayan yetenekler arasında kayırma ya da ayrımcılık yaşandığına ilişkin algılar oluşmasına ya da bizzat nepotizmin bir sorun olarak işletmeye yerleşmesine sebep olabilmektedir. Ya da aile içindeki yetenekler arasından ideal varis seçiminde hem yönetimde olanların bakış

açıları hem de muhtemel varislerin tercihleri açısından sıkıntılar yaşanabilmektedir. Aile işletmesinin kurucuları ya da yönetimindekiler aile üyesi olmayan yeteneklerin yönetim kademesine gelmesini engelleyen güvene dayalı sorunlar yaşayabilmekte ve bu durum yeteneklerin işletmedeki devamlılığını ya da yeni yeteneklerin işletmeye çekilmesini olumsuz etkileyebilmektedir. Yaşanan ya da yaşanabilecek tüm bu sorunlar nedeniyle, aile ve işletme arasındaki dengeyi gözeten bir yetenek yönetimi sisteminin varlığı, aile işletmelerinin rekabetçi sürdürülebilirlik gündeminin önemli maddelerinden bir haline gelmektedir.

## 1. YETENEK YÖNETİMİ

### 1.1. Yetenek Yönetimi Yaklaşımları

Dünya genelinde yaşanan ekonomik krizler ve artan rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilmeleri için belirsizlik ve sürekli değişime karşı uyum yeteneklerini geliştirmelerini gerektirmiştir. Bu doğrultuda önce işletmelerin sürdürülebilir rekabet gücü kazanması ve diğer işletmelerden ayrılmasını sağlayan “ayırt edici yetenek” kavramı tartışılmaya başlanmıştır. Kavram 90’lı yıllarla birlikte stratejik rekabet kaynağı olarak konumlanan, taklit edilemez “temel yetenek” şeklinde gündeme gelmiştir (Selznick, 1957; Prahalad ve Hamel, 1990). Benzer şekilde kaynak temelli yaklaşım da temel yeteneklerin üzerinde durmuş, temel yeteneklerin değerli, az bulunur ya da eşsiz nitelikte olması ve kolayca taklit ya da ikame edilememesi durumunda işletmelere rekabet gücü kazandıracığı vurgulanmıştır. Temel yetenekler işletmelerin rekabet edebilmesine, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardım eden güçler olarak değerlendirilmiştir (Barney, 1991: 106). İşletmelere güç sağlayan temel yetenekler olarak somut ya da soyut kaynaklara odaklanıldığında ise, rekabet avantajı sağlayan en itici gücün sahip olduğu benzersiz bilgi, beceri ve yetenekleri nedeniyle insan kaynağı olduğu görülmüştür (Bowman ve Hird, 2014: 74). McKinsey (1998, 2001)’in öncül araştırmalarında, işletmelerin performanslarında artış sağlamasının ve rekabet gücü kazanmasının temel kaynağının, çalışanların sahip olduğu yetenekler ile ilişkilendirilmesi ise “yetenek yönetimi” kavramını daha da popülerleşmiştir.

Gündeme geldikten sonra yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu mu yoksa farklı bir yaklaşım mı olduğu tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Yetenek yönetimi özellikle, insan kaynakları uygulamalarının yeni bir başlık altında yeniden gündeme getirildiği bir yönetim modası olarak değerlendirilmiş ve eleştirilmiştir

(Lewis ve Heckman, 2006: 140). Yetenek yönetiminin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının toplamı olduğunu belirten görüşler dışında, yetenek yönetimini sadece tek bir gruba ya da işletmenin tamamına odaklanarak ele alan yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Seçici bir odakla şekillenen yetenek yönetimi yaklaşımında, üstün yetenekli kilit çalışanlar ve bu çalışanların yer aldığı yetenek havuzları ön plana alınmıştır. Bu yaklaşımda ihtiyaç duyulan yetenekler belirlenmekte, bu yetenekler bir plan dahilinde işletmeye çekilmeye ve elde tutulmaya çalışılmaktadır. Yeteneklerin yönetimi sürecini daha çok pazarlama teorisi perspektifinden ele alan bu yaklaşımda, işveren markası ve işgücü bölümlenmeden yararlanılmaktadır (Iles vd., 2010b: 130).

İşletmedeki tüm yeteneklere odaklanan yaklaşımda ise; bir görüş kapsayıcı ya da eşitlikçi şekilde tüm çalışanların yetenek olarak değerlendirilmesini öne sürerken, diğer görüş yüksek ve zayıf performans gösteren çalışanların ayırt edilmesini önermektedir. Yaklaşım yedekleme planlaması ve liderlik gelişimiyle bağlantı kurarak yetenek devamlılığına odaklanmaktadır (Iles vd., 2010: 131). Bu bağlamda içinde performans ve potansiyel olmak üzere iki unsurun belirleyici olduğu farklı yetenek sınıflandırmaları ortaya çıkmaktadır (Lewis ve Heckman 2006: 142). Örneğin bu iki unsuru ele alarak çalışanları ayırt edebilmek için geliştirilen matriste hem potansiyeli yüksek olan hem de yüksek performansa sahip olan çalışanlar yüksek yetenekli, yıldız çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Performansı yüksek fakat potansiyeli düşük olan çalışanlar ise birer gizli potansiyel olarak değerlendirilmektedir. Tersine potansiyeli yüksek fakat performansı düşük olan çalışanların analiz edilmesi ve gelişimleri ile ilgili önlemler alınması önerilmektedir. Hem performansı hem de potansiyeli düşük olan çalışanların ise işletme ile ilişkisinin sorgulanması gerekmektedir. Çalışanları performans ve potansiyel odağından ayırt eden bu matrise göre; yıldız sınıfındaki çalışanların yetenek havuzuna alınması ve tüm çalışanların yıldız çalışan haline getirilmesi önerilmektedir (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 125).



		Performans		
Potansiyel		Düşük	İyi	Yüksek
	Yüksek	Soru İşareti	Hızlı Geçiş	Yıldızlar
	Orta	Soru İşareti	Gizli Potansiyel	Hızlı Geçiş
	Düşük	Problem Çocuk	Gizli Potansiyel	Gizli Potansiyel

Şekil 1. Yetenek Matrisi (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 125)

İşletmedeki tüm çalışanların yüksek yetenekli yıldız çalışanlar haline getirilmesini ekonomik bulmayarak eleştiren diğer bir yaklaşım, bazı işlerde yüksek yeteneklilerin çalışmasını savunmuştur. Bu yaklaşımda işletmedeki işler özelliklerine göre üç gruba ayrılarak; bağımsız karar vermeyi gerektiren ve değer yaratan stratejik işler (A), belirli süreçlerin ve prosedürlerin takibiyle gerçekleşen, değer yaratan işleri destekleyen destek işler (B) ve takdir yetkisinin kullanılmadığı ve daha az ekonomik etkisi olan artık işler (C) şeklinde sınıflandırılmıştır (Huselid vd., 2005: 112). Bu sınıflandırmaya göre, A sınıfı stratejik işlerde A sınıfı yani yüksek yetenekli çalışanların istihdam edilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Değiştirilme Zorluğu	Değiştirilmesi zor Düşük katma değer	Değiştirmesi zor Yüksek katma değer
	Değiştirilmesi kolay Düşük katma değer	Değiştirmesi kolay Yüksek katma değer
	<b>Katma Değer</b>	

Şekil 2. Yetenek Sınıflandırması (Lewis ve Heckman, 2006: 144)

Benzer bir diğer yaklaşımda işler; yarattığı katma değeri ve pozisyondaki çalışanın değiştirilebilirliği ya da çalışanın ayrılması durumunda yerine yeni bir çalışanın kolayca istihdam edilebilirliğine göre değerlendirilerek dört farklı tipte sınıflandırılmıştır. Katma değeri düşük işlerde yetenekler daha kolay yetiştirilebilmekte ve değiştirilebilmektedir. Katma değeri yüksek işlerdeki yetenekler ise zor yetiştirilmekte ve yerine yeni bir yetenek kolayca istihdam edilememektedir. Sınıflandırmada yüksek katma değer yaratan, yeri doldurulamayan ve işletmenin insan sermayesi olarak tanımlanan yetenekler, A tipi çalışanları temsil etmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 144).

Son dönemde yetenek yönetiminin bu yaklaşımların yanında, işletmenin rekabet gücünü farklı şekilde etkileme potansiyeline sahip

kilit/stratejik pozisyonlara ve yeteneklere odaklanması gerektiği görüşü, yeni bir yaklaşım olarak ön plana çıkmıştır (Collings ve Mellahi, 2009: 304). Bu yaklaşıma göre işletmeler belirledikleri kilit/stratejik pozisyonlara yetenekli çalışanlarını yerleştirerek ya da bu pozisyonlar için çalışanlarının yeteneklerini geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmektedir.

<b>Örgütsel düzeyde yetenek yönetimi stratejisi</b>	Yetenek yönetimi süreci ve kararlar bulunmaktadır. Yetenek yönetimi stratejisi; yetenekleri çekmek, geliştirmek ve elde tutmak için yetenek yönetimi çerçevesinin açıklığa kavuşturulmasını gerektiren iş stratejisi ile uyumludur.
<b>Seçilmiş bir gruba odaklanmış yetenek yönetimi stratejisi</b>	Yetenek yönetimine çekme ve elde tutma boyutları dahil edilmiştir. İşe alma, kariyer geliştirme ve terfi gibi belirli politikalar ve uygulamalar geliştirilir.
<b>Bazı alanlarda yetenek yönetimi stratejisi</b>	Yetenek yönetimi; geliştirme, ücret politikaları ve performans yönetimi gibi daha sofistike uygulamalar içerir.
<b>Yetenek yönetimi stratejisi yok</b>	Seçim, eğitim ve yönetim gibi bir dizi eylem ve uygulama bulunmaktadır.

Şekil 3. Yetenek Yönetimi Alanı (Hatun, 2010: 22)

İşletmenin hedeflerine göre belirleyebilecekleri kilit/stratejik pozisyonlar ve belirlenecek pozisyonlar için geliştirilen stratejiler farklılık gösterebilmektedir. Literatürde kilit/stratejik pozisyonlara göre geliştirilebilecek dört farklı stratejik bakış açısının varlığından söz edilmektedir. Bu bakış açıları değerlendirildiğinde; sadece belirli bir alanı ya da seçilmiş bir grubu kapsayan yetenek yönetimi stratejilerinin daha çok yeteneğin seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilişkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarını içerdiği görülmektedir. Tüm işletme çalışanlarını kapsayan yetenek yönetimi stratejisinde ise bu uygulamalar iş stratejisi ile uyumlu olarak iş ya da yetenek ortağı perspektifinden şekillendirilmektedir (Hatun, 2010: 22).

## 1.2. Yetenek Yönetimi Sürecinin Şekillenmesi

İncelenen farklı stratejik yaklaşımlar ile birlikte yetenek yönetimi hem akademik hem de uygulamaya dönük araştırmaların yapıldığı bir kavram olarak şekillenmeye devam etmektedir. Bu süreçte yetenek yönetimine ilişkin üzerinde mutabık kalınan tek bir tanım ise bulunmamaktadır. Gündeme geldiği ilk yıllardaki tanımların bir kısmında yetenek yönetiminin; işletme amaçlarını gerçekleştirmek, başarıya ulaşmak ya da yüksek performans sağlamak için çalışanların işletmeye çekilmesi, işe alınması, geliştirilmesi, elde tutulması ve konumlandırılması ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Heinen ve O'Neill, 2004: 68; Thunnissen vd., 2013: 1755; Olsen, 2000: 24; Williams, 2000: 11). Yetenek yönetimi, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda doğru çalışanların, doğru zamanda, doğru işlerde, doğru uygulamalar yapabildiği olarak da tanımlanmaktadır (Mucha, 2004: 99).

Yetenek yönetimi tanımlarının bir kısmının ise en iyi çalışanlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin yetenek yönetimi; küresel çerçevede en stratejik rollere en iyi çalışanları yerleştirme amacıyla çekme, seçme, geliştirme gibi örgütsel faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Vaiman vd., 2012: 926). Yetenek yönetimi; çekme, seçme, geliştirme ve yüksek düzeyde verimli, kendi sınıfında en iyi ve terfi edebilecek düzeyde çalışanları elde tutmaya yönelik sistematik bir çaba olarak da açıklanmaktadır (Rothwell, 2005: 129; Davies ve Davies, 2010: 419). Bu tanımların yanında yetenek yönetiminin liderlik ve kilit yönetim pozisyonlarını doldurmak için, işletme içindeki yetenekli çalışanların geliştirilerek terfi edilmesini de kapsadığı vurgulanmaktadır (Blass vd., 2008: 181).

Yeteneklerin stratejik bir rekabet kaynağı olarak değerlendirilmesinin ardından yetenek yönetimi; işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajına farklı şekilde katkıda bulunan kilit pozisyonların sistematik olarak tanımlanması, bu pozisyonları doldurmak için yüksek potansiyelli ve yüksek performanslı kişilerden oluşan bir yetenek havuzunun oluşturulması şeklinde tanımlanmıştır. Yetenek yönetimi; belirlenen pozisyonların yetkin çalışanlarla doldurulmasını kolaylaştıracak ve bu çalışanların işletmeye bağlılıklarının devamını sağlayacak farklılaştırılmış bir insan kaynağı mimarisinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler ve süreçler toplamı olarak da incelenmektedir (Collings ve Mellahi, 2009: 305; Lewis ve Heckman, 2006: 140). Yetenek yönetimi küresel açıdan da değerlendirilmekte; küresel stratejik öncelikler ve ulusal bağlamlar arasındaki farklılıkları dengeleme

ihtiyacını kabul ederek en stratejik rollerde, en iyi çalışanları çekmek, seçmek, geliştirmek ve elde tutmak amacıyla yapılan tüm örgütsel faaliyetler şeklinde de tanımlanmaktadır (Scullion ve Collings, 2011: 6).

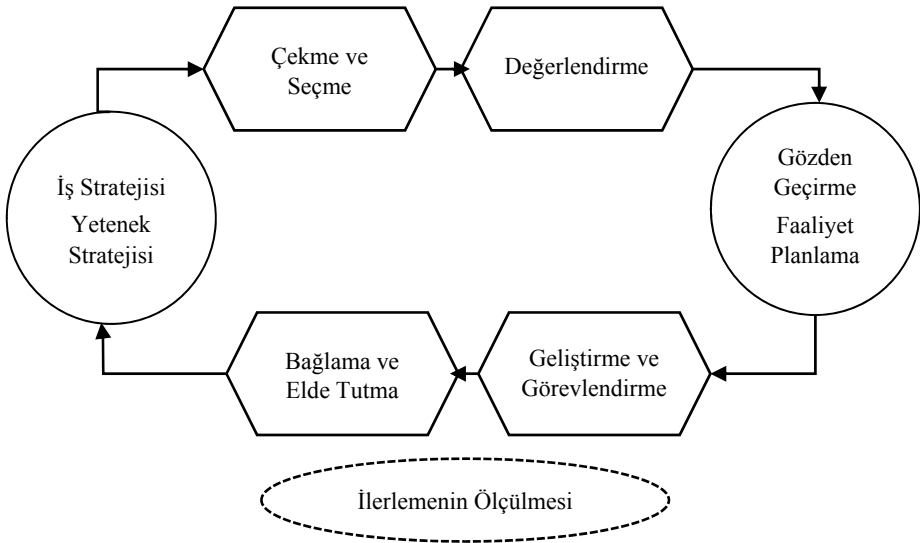
Genel olarak işletmelerin yetenek yönetimi ile ilgili tercih edebilecekleri iki ana stratejik seçenekten söz edilmektedir. Birinci stratejik seçenek, işletmede belirlenen roller ile çalışanları uyumlu hale getirerek çalışanları rollere göre hizalamaktır. İkinci stratejik seçenek ise çalışanları işletme bağlamında sabit bir faktör olarak değerlendirmekte ve rolleri çalışanlara göre hizalamaya dayanmaktadır. Ancak işletmelerin yetenek yönetiminde başarı kazanmasının, her iki seçeneğe birlikte odaklanarak yetenek yönetimi süreçlerini şekillendirmesi ile mümkün olduğu vurgulanmaktadır (Cunningham, 2007: 4).

Benzer şekilde Armstrong (2009) da, birden çok uygulamayı kapsayan yetenek yönetimi sistemini, birbiriyle bağlantılı süreçler demeti olarak nitelendirmektedir. Genel olarak yetenek yönetimi süreci; işletmenin hedeflere ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu potansiyellerin belirlenmesini, kilit pozisyonların ve açıkların saptanmasını, yeteneklerin tespit edilerek işletmeye çekilmesi ve seçilmesini, işletmedeki yeteneklerin elde tutulması için eğitim yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi uygulamaların şekillendirilmesini kapsamaktadır.

İşletmelerin performanslarını artırmak, değişim hızıyla başa çıkmak ve sürdürülebilir başarı yaratmak için; işgücü planlaması, yetenek açığı analizi, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, yedekleme planlaması ve değerlendirme gibi yetenek yönetimi süreçlerini iş stratejileriyle uyumlu hale getirmesi gerekmektedir (McCauley ve Wakefield, 2006: 4). Uluslararası bir insan kaynakları danışmanlık şirketi olan DDI (Development Dimensions International) da yetenek yönetimi sürecindeki dokuz kilit unsurun birincisini; mevcut ve gelecek stratejilerin anlaşılması olarak belirtmiştir. Sonraki kilit unsurlar ise; mevcut yetenekler ile başarılı olmak için ihtiyaç duyulan yetenek arasındaki temel boşlukların belirlenmesi, yetenek açıklarını doldurmak için entegre bir uygulama planının tasarlanması, doğru seçim ve terfi kararlarının verilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşması için birey ve ekip hedefleri arasında bağlantı olan net performans kriterlerinin belirlenmesi, performansın iyileştirilmesi ve sonraki seviyeye geçiş için yeteneklerin geliştirilmesi, yetenek stratejisi ile birlikte uygulamaya odaklanılması ve uygulama sırasında ve sonrasında etkinliğin ölçülmesi şeklinde sıralanmaktadır (DDI, 2006).

Sürece ilişkin farklı bir diğer sıralamada yetenek yönetimi; yeteneklerin belirlenmesi, belirlenen yeteneklerin yetenek matrislerine göre sınıflandırılması, kısa ve uzun vadeli beklentiler, bireysel güç ve iyileştirme alanları doğrultusunda bireysel yetenek gelişim programlarının hazırlanması, programların izlenmesi ve raporlanması şeklinde aşamalandırılmaktadır (Sharma ve Bhatnagar, 2009: 123-125). Yine uluslararası bir danışmanlık şirketi olan Deloitte (2008) yetenek yönetimi sürecini; iş planıyla entegre olan işgücü planlaması, entegre bir işe alma, çalışanların üretken olması için eğitim, performans yönetimi, gelişim ve performans desteği, yedekleme planlaması, ödemeler ve yan haklar ile kritik beceri boşluk analizi olmak üzere sekiz aşamalı olarak tanımlamaktadır.

Farklı sıralama ya da aşamaları olsa da yetenek yönetimi süreçleri yeteneğin bir işletmede nasıl hareket ettiğini göstermektedir. Tüm süreçlerin stratejik olarak yönlendirilmesi ve birbirleriyle tamamen entegre edilmesi gerekmektedir. Süreçlerdeki aşamalar işletmeden işletmeye, strateji ve amaçlara göre değişebilmekle birlikte, genel olarak hem literatürde hem de uygulamada bu adımların; yetenekli çalışanların çekilmesi ve seçilmesi, seçilen çalışanların yetkinlikleri ve becerilerinin değerlendirilmesi, yeteneğin gözden geçirilmesi ve eylemlerin planlanması, yeteneğin geliştirilmesi ve görevlendirilmesi, yeteneklerin sürece dahil edilerek çalıştırılması, bağlanması ve elde tutulması ekseninde şekillendiği görülmektedir (Silzer ve Dowell, 2010: 21).



Şekil 4. Yetenek Yönetimi Süreci (Silzer ve Dowell, 2010: 22)

## 2. AİLE İŞLETMELERİ PERSPEKTİFİNDEN YETENEK YÖNETİMİ

### 2.1. Aile İşletmeleri ve Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, aynı ailenin üyeleri veya az sayıda aile tarafından kontrol edilen hâkim bir koalisyon tarafından yönetilen veya yönetimde aileye özgü davranışları sürdüren az sayıda aile üyesinin yer aldığı işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Chua vd., 1999: 24). Daha teknik bir bakış açısıyla aile işletmeleri; iş, aile, kurucu ve yönetim kurulu gibi yapıları içeren bir sistem olarak değerlendirilmektedir (Beckhard ve Dyer, 1983: 59). Aile işletmeleri büyüklük, çalışan sayısı, yıllık ciro, sektörler ve yasal formlar açısından birbirlerinden farklılık gösterebilirler de, özellikleri sayesinde diğer işletmelerden net bir şekilde ayırt edilebilmektedir (Sharma, 2004: 3; Sharma vd., 2012: 9).

Aile işletmelerinin en karakteristik özelliği ailenin işin içinde şahsen yer alması ve aile üyelerinin hem iş hem de aile ilişkilerine katılmasıdır (Dawson ve Mussolino, 2014: 170). Bu nedenle diğer işletmelerin aksine, aile işletmelerinin kurumsal yapısı da iş ve aile olmak üzere iki sistemden oluşmaktadır (Koeberle-Schmid vd., 2010: 223). Yönetim ve denetim kurulları gibi yapılar iş sistemini yönetip kontrol ederken; aile anayasası, aile konseyi ve aile toplantıları gibi mekanizmalar da aile sistemini kontrol etmektedir (Siebels ve Knyphausen-Aufseß, 2012: 293). Aile işletmesinin sahip olduğu aile sisteminin işletmeyle özdeşleşmesi, kuvvetli sosyal bağların oluşması ve işletmeye olan duygusal bağlılığın yüksek olması nedeniyle mali zenginliğin ötesinde farklı bir sosyo-duygusal zenginlik yaratabilmektedir (Berrone vd., 2012: 259). Sosyo-duygusal zenginliğin yanında ailenin işletme üzerinde yarattığı etki, zaman içinde ortak varsayımları, değerleri, inançları, yapıları ve süreçleri şekillendirerek işletmenin kültürünü oluşturmaktadır (Schein, 2010: 52). Aile ve işletme arasındaki bu olumlu etkileşimlerin yanında özellikle aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecini etkileyen olumsuzluklar da oluşmaktadır. Örneğin bu etkileşim; daha muhafazakâr bir kültürün şekillenmesine, aile üyelerini kayıran, ataerkil ya da merkezi karara dayalı bir yapının oluşmasına da neden olabilmektedir (Barnett ve Kellermanns, 2006: 839). Karar alma süreçlerinde işletme yerine aile içi dengeler gözetilebilmektedir.

Aile işletmeleri farklı motivasyonlarla şekillenmesi nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Aile işletmesinin kurulması ve devamının sağlanmasındaki temel motivasyonlar; ailenin geçimini sağlamak, geleceğini

güvence altına almak, varlığını korumak, ismini yaşatmak ve işletmeyi aile üyelerine miras bırakmak olabilmektedir. Aile baskın amaçlarla kurulan aile işletmelerinde kurucunun stratejik önemi bulunmakta ve işletme ailenin, özellikle de kurucunun değer ve inançları ile şekillenmektedir. Aile işletmelerinin kurucuları geleneksel olarak ailelerine sağlam bir miras inşa etmek istediklerinden, aile servetini kaybetme korkusu nedeniyle kararlarında daha muhafazakâr davranmakta, yönetimden kolaylıkla çekilmemekte ve böylece örgütsel yedekleme sürecini olumsuz etkilemektedir (Kellermanns ve Eddleston, 2006: 822).

İş aile içinde tutma isteği nedeniyle aile işletmelerinin gelecek kuşak aile üyelerine devredilmesi de bir diğer önemli özellik olarak dikkat çekmektedir (Ward, 1991). Ailenin çocukları çoğu kez girişimcilik özelliklerine ve kariyer tercihlerine bakılmaksızın babalarının yerine geçecek veliht olarak değerlendirilmektedir. Daha ataerkil yapılardaki aile işletmelerinde ise ailedeki ilk doğan erkek çocuğa öncelik tanınacak şekilde işletme devredilmektedir (Kepner, 1983: 61). Sadece en tepedeki yöneticinin değil, işletmedeki yönetim kadrosunun büyük çoğunluğunun da aile üyelerinden seçilmesi istenmekte, bu kadrolar yeteneklerden ziyade aile üyesi olma kriterine göre doldurulabilmektedir (Reid vd., 1999: 57). Bu durum aile işletmelerinde seçme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının profesyonel ilkelere göre uygulanmasını zorlaştırmaktadır.

Genellikle küçük ölçekli ve yerel faaliyetler gösteren aile işletmeleri zaman içerisinde belirli bir büyüklüğe ulaşmakta, profesyonelleşme ve kurumsallaşma ile ilgili sorunlar yaşamaya başlamaktadır. Belirli bir büyüklüğe kadar aile sistemiyle pazarda rekabet gücünü devam ettiren aile işletmeleri, belirli bir büyüklükten sonra daha profesyonel davranışlar sergilemeden pazarını genişletmemekte, büyümemekte, yenilik meydana getirmemekte ve rekabet gücünü koruyamamaktadır (Sonfield ve Lussier, 2002: 154; Nicholson, 2008: 110). Bu nedenle faaliyet alanı genişledikçe ve pazar payı büyüdükçe aile üyesi olmayan yetenekli çalışanların işe alınmasına daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Aile dışındaki yüksek potansiyel ve yüksek performansa sahip yetenekler, işletme için büyük çıktılar elde edilmesine katkıda bulunan kilit stratejik kaynaklar olarak görülmektedir (Blumentritt vd., 2007: 328).

Aile işletmelerinin sadece aile üyesi olmayan yetenekli çalışanları seçerek işletmeye alması ve işletmede tutabilme becerisine sahip olması yeterli değildir. Aynı zamanda aile içindeki yetenekler ile aile dışı

yeteneklerin etkin ve dengeli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ancak aile işletmeleri yüksek yetenekli çalışanları cezbetme ve elde tutma sürecinde diğer işletmelere kıyasla daha fazla zorlukla karşı karşıya kalmaktadır (Block, 2011: 10). Bu noktada hem ailenin hem de işletmenin hedeflerinin insan kaynakları sistemleri ve yetenek yönetimi uygulamalarına entegre edilerek etkinliğin sağlanması, aile ve iş hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Eddleston ve Kellermanns, 2007: 549; Lockwood, 2006: 2).

## **2.2. Aile İşletmelerinde Yetenek Yönetimi Sürecinin Şekillenmesi**

Aile işletmelerinde yetenek yönetiminin; doğru yetenekleri seçerek işletmeye dahil etmek, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan tüm yetenekleri yöneterek elde tutmak ve potansiyelleri geliştirmek şeklinde üç temel unsuru dikkate alarak şekillenmesi önerilmektedir (Forman, 2006: 6; Capelli, 2008: 78). Bu üç temel unsur bağlamında aile işletmelerindeki yetenek yönetimi süreci şekillendirilirken; sürecin en başından doğru bir yetenek yönetimi stratejisi belirlenerek, mevcutta işletmede bulunan ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan yeteneklerin analizinin yapılması önem taşımaktadır. Yetenek analizi sonrasında ihtiyaç duyulan yeteneklerin çekilmesi ve içlerinden en doğru yeteneğin seçilmesi, işletmedeki yeteneklerin elde tutulması ve geliştirilmesi için, işletmenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarından en etkin şekilde yararlanması gerekmektedir (Cappelli, 2008: 76; McCauley ve Wakefield, 2006: 5):

### **2.2.1. Yetenek Yönetimi Stratejisinin Belirlenmesi**

Aile işletmelerinde ailenin sahip olduğu yetenekli üyeleri işletmeye kazandıracak, öte yandan aile dışındaki yetenekli profesyonel çalışanları işletmeye çekecek ve işletmede tutacak bir yetenek yönetimi sisteminin oluşturulması önemlidir. Yetenek yönetimi sistemine ilişkin uygulamaları şekillendirilirken aile işletmelerinin öncelikle işletmenin kültürünü, amaçlarını, hedeflerini, politikalarını ve stratejilerini gözden geçirerek, oluşturulacak uygulamaları kendi sistemlerine entegre etmesi gerekmektedir (De Vos ve Dries, 2013: 1818; Guerci ve Solari, 2012: 27). Ayrıca aile işletmelerinin kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan, farklı ve taklit edilemeyen özelliklerinin ne olduğunun farkında olması ve bu doğrultuda işletmede hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğuna ilişkin bir netlik kazanması beklenmektedir. Bu noktada işletme, aile ve işletme odağında yetenek



yönetimi uygulamalarının kapsamına odaklanmalı, kapsamı belirli bir gruba ya da kritik pozisyonlara odaklanarak mı yoksa bütüncül olarak mı belirleyeceğine karar vermelidir. Etkin bir yetenek yönetimi sistemi, mevcut ve potansiyel yeteneklere işletmenin nasıl yaklaşacağını, hangi pozisyonlarda hangi kilit yeteneklere ihtiyaç duyulacağını işaret eden yetenek yönetimi stratejisi ile ilişkilendirilip, işletmeye ve sistemlere entegre edilmelidir (Huselid vd., 2005: 115).

Bu nedenle ilk olarak ailenin öncelikleri ile işletmenin önceliklerini dengelenmesi gerekmektedir. Aile üyesi olmanın yetenek ile doğrudan ilişkili olmadığı, tüm aile üyelerinin beklenen yeteneklere sahip olmadığı ya da işletmede çalışmaya uygun olmadığı, işletmenin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin aile dışından da sağlanabileceği kabul edilmelidir. Yine aile işletmelerinin yönetiminde ve kritik pozisyonlarında sadece aile üyelerinin bulunmasının işletmeyi hedeflerine ulaştırmaya yeterli olmayacağı, sürdürülebilir rekabet gücü için gerekli olan yeteneklerin gerek aile içinden yetiştirilerek gerekse aile dışından profesyonelce seçilerek temin edilebileceği görüşü benimsenmelidir.

### 2.2.2. Yetenek Analizi Yapılması

Yetenek yönetiminin en önemli aşamalarından birisi; işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayan süreçleri dikkate alarak, kilit pozisyonların ve bu pozisyonlarda çalışmak için gereken ideal özelliklerin belirlenmesidir. Kilit pozisyonların belirlenmesi için işletmenin organizasyon şemasının dikkate alınması, pozisyonların yarattığı katma değer ve pozisyondaki çalışanın değiştirilebilirliğine göre bir değerlendirme yapılması önerilmektedir. Ardından işletmede çalışan ve henüz ortaya çıkarılmayan yetenekli çalışanların hangi özelliklere sahip olduğunun ve yarattığı katma değer belirlenmesi gerekmektedir. Böylece işletmede mevcut olan ve işletme için ihtiyaç duyulan yetenek arasındaki açık ve hangi pozisyonlar arası yatay ve dikey geçiş yapılabileceği tespit edilebilmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 140). Mevcutta işletmedeki yetenekli çalışanların sınıflandırılması ve kilit pozisyonların belirlenerek yetenek profilinin çıkarılıp yetenek havuzunun oluşturulması sonucunda, ihtiyaç duyulan ya da eksik olan hangi yeteneklerin işletmeye çekilmesi gerektiği daha doğru belirlenmektedir (McKinsey, 2001: 11).

Ayrıca işletmedeki kilit pozisyonların yedeklerinin belirlenmesi, ilgili pozisyonlar için mevcut aile üyesi olan ya da olmayan hangi çalışanların geliştirilmesi ya da işletme dışından hangi özelliklere sahip bir çalışanın

bulunması gerektiğini de netleştirmeye yardımcı olmaktadır. Aile işletmelerinde yetenek analizleri sonrasında hazırlanacak yetenek havuzlarına ve yedekleme planlarına, ailenin varis planlarının da entegre edilmiş olması gerekmektedir. Böylece aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan yeteneklerin yönetiminde bütünlük sağlanmış olmakta hem işletmenin hem de ailenin kurumsallaşması için önerilen varis planlaması çalışmaları da daha bütüncül takip edilebilmektedir.

Ailenin varis planlarını da dikkate alarak yetenek havuzu ve yedekleme süreci şekillendirilirken; kişisel faktörlerin, iş ile ilgili faktörlerin, aile ile ilgili faktörlerin ve piyasa ile ilgili faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Aile işletmesinde aile üyesi olsun ya da olmasın tüm çalışanların ihtiyaçları, amaçları ve yetenekleri analiz edilmelidir. Özellikle her aile üyesinin işletmede çalışmak istemeyeceği ya da işletmeye mevcut durumuyla uyum sağlayamayacağı gerçeği unutulmayarak, tüm çalışanların işletmede çalışırken neyi arzulandığı ve neyi hedeflendiği belirlenmelidir (Stavrou, 1998: 137). Ailenin temel dinamikleri, değerleri ve aile sistemi ile ilgili aile konseyi ya da aile anayasası gibi düzenlemeler ve bu düzenlemelerin yansımaları dikkate alınmalıdır. Her aile işletmesinin benzersiz yapısının yanında, içinde bulunduğu ulusal, yerel kültür, faaliyet gösterilen sektörün rekabet koşulları ve işgücü piyasasındaki dinamikler de işletmenin yetenek yönetimi bakış açısını şekillendirmektedir (Dawson ve Mussolino, 2014: 178).

Bu aşamada hiçbir alt yapıya sahip olmayan, herkesin her işi yapmaya çalıştığı ve görevlerin sınırlarının muğlak olduğu aile işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarının başarılı olmasından söz edilememektedir. Aile işletmelerinin bir alt yapı oluşturabilmeleri için; iş analizleri yaparak görev tanımları ve yetkinlikleri belirlemeleri ya da mevcutta bu yapılan çalışmaları gözden geçirerek revize etmelerinde fayda bulunmaktadır. Bu çalışmalar aynı zamanda işletmenin organizasyon şemasının da yeniden ele alınmasına ve kilit pozisyonların netleşmesine katkı sağlayacaktır. Doğru hazırlanmış görev tanımları, doğru pozisyonların birleştiği departmanların oluşumuna, doğru organizasyon şemasına ve en sonunda doğru bir yetenek yönetimi sistemi alt yapısına katkı sağlayacaktır.

Süreçte kilit önem taşıyan pozisyonlar ve bu pozisyonların yerine getirdiği görevler ile bu pozisyonlarda çalışmak için gerekli özelliklerin belirlenmiş olması da sonrasında yedekleme planlarının alt yapısını oluşturacaktır. Yine aile sisteminin yönetiminde profesyonel bakış açısıyla hazırlanmış bir varis planının olması ya da bir planlama yapılarak bu

planlamaların yetenek yönetime sürecine entegre edilmesi sonradan oluşabilecek çatışmaları önleyebilecektir. Ayrıca işletmede aile üyesi olsun ya da olmasın kimlerin yönetim pozisyonlarına, neden ve nasıl seçileceği ya da yetiştirileceği de netleşeceği için, yönetimi devretme sorununun aile içerisinde krize sebep olması da engellenmiş olacaktır (Kets de Vries, 2011: 184).

### 2.2.3. Yeteneğin İşletmeye Çekilmesi ve Seçilmesi

Yetenek yönetiminin bu aşamasında, bir taraftan işletme için ihtiyaç duyulan yetenekler çekilmeye çalışılırken, diğer taraftan mevcuttaki aile üyesi olan ve olmayan çalışanların gelişim süreçleri devam etmektedir. Ancak bu aşamada özellikle aile işletmeleri ile ilgili; aile üyelerine üst pozisyonlarda yer alması için ayrımcılık yapılmasına ve terfi fırsatlarının sınırlı olmasına yönelik mevcut algılar, yetenek çekimini zorlaştırmaktadır. Diğer taraftan yetenek yönetimi stratejisi benimsenerek aile üyesi olan ve olmayan yeteneklere aynı imkanların sunulacağı netleşmiş olsa da, ailenin üst yönetimde bulunmak ve varisi mutlaka aileden bir üyeye vermek isteği devam etmektedir. Bu nedenlerle diğer işletmelere kıyasla aile işletmeleri yetenek çekimi için daha fazla zorluk yaşamaktadır (Hamilton, 2006: 258). Yeteneklerin analizinde işletmenin varis planlamasını da içeren yedekleme planlarının netliği ve hazırlanan planların uygulanmasındaki kararlılık bu aşamada yaşanan zorlukların azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

Aile işletmelerinin yetenekleri çekmek için, şeffaf, istikrarlı ve çalışanlara kendilerini geliştirebilecekleri eşit fırsatlar sunan bir işletme imajı yaratmaları önemlidir. Bu noktada aile işletmelerinin sahip olduğu kültür ve değerler bir avantaj olarak değerlendirilebilmektedir. Ailenin uyum, karşılıklı güven, güçlü bağlılık ve sadakat gibi değerlerinin, işletmenin kültür, yapı ve sistemleri ile birlikte istihdam süreçlerine de yansması, aile işletmelerini diğer işletmelerden üstün hale getirebilmektedir (Eddleston vd., 2010: 1044; Gómez-Mejía vd., 2007: 108; Haugh ve McKee, 2004: 380). Bu noktada, sonraki süreçleri de etkilemesi açısından yapılması gereken en önemli şey; aile işletmelerinin profesyonel bir bakış açısıyla işletmedeki tüm çalışanlar için uygulanacak seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans ve kariyer yönetimi, ücret yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarını şekillendirmeleridir. Aile üyesi olmanın işletmedeki hiçbir uygulamada ayrımcılığa sebep olmayacağı netleştirilerek, aile üyesi olan ve aile üyesi olmayan çalışanlara eşit kurallar uygulanmalıdır (Madison vd., 2017: 7).

Yetenekleri çekme ve seçme sürecindeki profesyonelleşme, özellikle de işletmede yetenek havuzu ve yedekleme planı gibi uygulamaların uygulanıyor olması da hem potansiyel yeteneklerin işletmeyi daha fazla tercih etmesini hem de aile üyesi çalışanların aile dışından yetenekleri kabul etmesini sağlamaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekleri profesyonel çalışanlardan karşılaması için resmi insan kaynakları uygulamalarının mutlaka işletmeye dahil edilmesi gerekmektedir (Dekker vd., 2015: 517). Özellikle seçme süreci için, aile sisteminin de kurumsallaşmasında gerekli olan tüm insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki gibi profesyonelleşme önemlidir (Stewart ve Hitt, 2012: 7). Seçim sürecinde profesyonel bir şekilde davranılarak; özgeçmiş havuzlarının oluşturulması, envanterler gibi çeşitli araçların kullanılması, farklı mülakat uygulamalarının şekillendirilmesi hem aile içinden hem de aile dışından doğru yeteneklerin doğru pozisyonlarla eşleştirilmesini sağlamaktadır. Böylece sadece aile üyesi olduğu için seçilme mantığının önüne geçilebilmekte, bu mantığın aile işletmeleri ile ilgili yarattığı olumsuz algılar nedeniyle işletmeyi tercih etmeyen adayların düşüncelerini değiştirme ihtimali artacağı için, daha yetenekli adaylara ulaşma ve seçme şansı yükselmektedir (Eisenhardt, 1989: 61). Seçim sürecinin profesyonelleştirilmesi ile pozisyonlar için gerek iç kaynaklardan gerekse dış kaynaklardan en kalifiye veya yetenekli çalışanlar seçilebildiğinden, yaşanan olumsuzluklar azalmakta, yetenek ve bilgi çeşitliliğinin artmasıyla işletmenin performansının artışına katkı sağlanmaktadır (Eddleston vd., 2012: 6).

Ayrıca işletmede profesyonelleşmiş diğer insan kaynakları uygulamalarının yeteneklerin çekim ve dolaylı olarak seçim sürecine etkisi olmaktadır. İşletmede çalışanlara yönelik sunulan eğitim ve gelişim fırsatlarının fazlalığı, adaletli ve kariyer yönetimine entegre performans yönetimi uygulamalarının varlığı, ücret ve yan haklarla ilgili çalışanlara sunulan imkanlar da aile işletmesi ile ilgili olumlu bir işletme imajı yaratılmasına ve işletmenin aile dışındaki yetenekler tarafından daha çok tercih edilmesine katkı sağlamaktadır. Aday havuzunda yer alan yeteneklerin sayısı arttıkça da işletmenin kendine en uygun yetenekli çalışanları seçme şansı fazlalaşmaktadır.

#### **2.2.4. Yeteneğin Elde Tutulması ve Geliştirilmesi**

Aile işletmelerinde; aile üyesi çalışanlar arasında yaşanan veraset ile ilgili sorunlar, aile üyesi olmayan çalışanların da kariyerlerinde ilerleyemeyeceklerine yönelik düşünceler işletmedeki çalışan devir oranını etkilemektedir. Aile işletmelerinin rekabet gücünü koruyarak varlığını

sürdürebilmesi ise, hem aile üyesi olmayan yeteneklerin hem de farklı kuşaklardan yetenekli aile üyelerinin işletmede uyum içinde çalışmaya devam etmesi ile mümkün olmaktadır. Bu aşamada yine insan kaynakları yönetimi uygulamalarının büyük etkisi bulunmaktadır. Başta aile üyesi olmayanlar olmak üzere, tüm çalışanların eşit ve adil bir işletmede çalıştıklarını düşünmeleri ve kendilerini güvende hissetmeleri işletmede çalışılan süreyi artırmaktadır.

Hem aile üyesi olan hem de aile üyesi olmayan çalışanların elde tutulması ile ilgili en önemli uygulamalardan biri performans yönetimi sistemidir. Yetenek yönetiminde performans ve potansiyel dikkate alındığından; çalışanların bulunduğu pozisyonda gösterdiği performansın değerlendirilerek sonrasında gelecekte kendileri için planlanan pozisyonlara gelişim planları ile doğru şekilde hazırlanmaları mümkündür. Bu durumda çalışan, gelecekte kendisi için planlanan pozisyonda sahip olacağı yetki ve sorumluluklar açısından hazır olabilmek için yavaş ve kontrollü bir şekilde geçiş yapacak ve bu süreçte işletmede çalışmaya devam edecektir (Çırpan ve Şen, 2009: 115). Profesyonel bir performans yönetimi sisteminde, işletme ile çalışanın beklentilerinin uyumu değerlendirilerek, hem yeteneklerin işletme tarafından kontrol edilmesine hem de yeteneklerin kendi ilerlemelerini görmesine imkân tanınmaktadır. Böylece yetenek havuzunda yer alan çalışanların hem elde tutulması hem de gelişmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca aile üyesi olan ve varis olarak seçilen yetenekler açısından değerlendirildiğinde de, varislerin gelecekteki yönetici pozisyonları için gereken yetenekleri kazanmak için eğitilmesinin ve geliştirilmesinin kısa vadede işletmenin başarısına, uzun vadede ise işletmenin sürdürülebilirliğine katkısı bulunmaktadır (Fiegener vd., 1996: 16).

İşletmedeki ücret politikası, yan haklar ve teşvik planları da yeteneklerin elde tutulmasına etki etmektedir. Ücret uygulamalarında aile üyesi olan ve olmayan tüm çalışanlar için fark gözetilmeden adil ve şeffaf uygulamaların olması, yüksek performansın karşılığının ücrete ya da maddi teşvike yansması yeteneklerin motive olmasını ve işletmede kalmasını sağlamaktadır (Becker ve Huselid, 1992: 337). Performansın ödüllendirilmesinin hem aile işletmesindeki çalışanlar arasında güçlü bir uyum olmasına hem de motivasyonla birlikte verimliliğin ve firma performansının artmasına yol açması da muhtemeldir (Chrisman vd., 2004: 341). Ayrıca diğer profesyonelleşmiş insan kaynakları uygulamalarının yarattığı etki gibi, hem adil ve kariyer süreci ile entegre bir performans yönetimi sistemi hem de performansa dayalı ücret ve teşvik sistemleri yetenekli çalışanları işletmeye çekmektedir.

Yetenek yönetimi sistemindeki en temel unsur olan gelişim planları ve eğitim programları, aile içinden ve dışından yetenek havuzunda yer alan yeteneklerin gelecekteki pozisyonlar için hazırlanması açısından önemlidir. Bu süreçte çalışanlara ihtiyaç duyacakları bilgi, beceri ve özelliklerin kazandırılmasına yönelik sistematik eğitimlerin verilmesi, farklı mentörlük ya da koçluk çalışmalarının uygulanması hem yetenekleri tutmanın hem de geliştirmenin en bilinen yoludur.

## SONUÇ

Yetenek yönetimi günümüz rekabetçi iş ortamında tüm işletmeler gibi aile işletmeleri için de önemli bir zorunluluk haline gelmiştir. Aile işletmelerinin başarısı için aile ve işletme sisteminde aile içi ilişkilerin kurumsallaşması artık tek başına yeterli olmamaktadır. Rekabetin, değişimin ve belirsizliğin şekillendirdiği iş ortamında aile işletmelerinin rekabet gücü kazanabilmelerinin ve varlıklarını sürdürebilmelerinin yolu, yetenekli çalışanların da işletmeye katılımı ile mümkündür. Bu noktada, aile ve işletme sisteminin yarattığı etkileşimin iyi yönetilmesi hem aile içindeki hem de aile dışındaki yeteneklerin işletmede dengeli bir işbirliği içinde çalışması gerekmektedir.

Bu denge ise günümüz koşullarında kolayca sağlanamamaktadır. Önceki kuşaklardan farklı olarak aile içindeki yetenekler farklı kariyer hedefleri benimseyerek işletmede çalışmamayı tercih edebilmekte, ya da aile içindeki çatışmalar nedeniyle işletmeden uzaklaşmaktadır. İşletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda katma değer yaratan, yenilikçi ve yaratıcı yeteneklerin işletme dışında bulunması ise, hem işletmelerin sunduğu istihdam fırsatlarının fazlalığı hem de çalışmanın yer, zaman ve mekândan bağımsız hale gelerek farklılaşması nedeniyle giderek zorlaşmaktadır.

İşletme ve aile sisteminin dengesini sağlayabilme motivasyonu ile hareket eden aile işletmelerinin öncelikle, aile üyelerinin dışında da yetenekli çalışanlara olan ihtiyacı anlayarak stratejik bir yetenek yönetimi anlayışı geliştirmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olarak öncelikle hem aile üyesi olan hem de aile üyesi olmayan çalışanları kapsayacak şekilde yeteneklerini analiz ederek, mevcut çalışanlarını doğru pozisyonlarda istihdam etmesi gerekmektedir. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşması için ihtiyaç duyulan yeteneğin mevcut aile üyesi olan ya da olmayan çalışanlar arasında yer almaması durumunda ise dış kaynaklardan yeteneklere ulaşılmalıdır. Yetenek yönetiminin entegre

olduğu profesyonelce şekillendirilmiş insan kaynakları uygulamalarının varlığı da, hem yeteneklerin işletmeye çekilmesini, hem doğru yeteneklerin seçilmesini, hem de işletmenin hedefleri doğrultusunda mevcut yetenekli çalışanlarını geliştirmesini ve bağlılıklarının artırılarak işletmede tutulmasını sağlayacaktır.

İşletme stratejisine entegre olan yetenek yönetimi, aile işletmelerinin sahip olduğu aile sistemi açısından, ailede yer alan yetenekli üyelerden doğru şekilde faydalanılmasını, doğru varis planlamasını ve aile içindeki yeteneklerin doğru şekilde yetiştirilip geliştirilmesini sağlamaktadır. İşletme sistemi açısından ise hem mevcutta sahip olunan yetenekli çalışanların elde tutularak, bu çalışanların farklı yetenek ve yaratıcılıklarından yararlanılmasını hem de işletmeye avantaj sağlayacak potansiyel yeteneklerin işletmeye çekilmesini kolaylaştırmaktadır.

Hem aileyi hem de işletmeyi gözetererek doğru yeteneklerle şekillendirilmiş aile işletmelerinde; yenilik yapma kapasitesinin olumlu etkilenmesi, işletmenin rekabet gücünü artıracak yeni fikirler, yeni süreçler ya da yeni ürünlerin geliştirilmesi, karlılığın ve işletme performansının artış göstermesi mümkün olabilecektir. Dolayısıyla, aile işletmelerinin günümüz rekabetçi iş ortamında yapması gereken; diğer işletmelere göre daha avantajlı bir konuma geçme ve sürdürülebilirliği sağlama amaçlarıyla, sadece aile üyelerine değil tüm çalışanlarına odaklı bir yetenek yönetimi bakış açısı ile süreçlerini şekillendirmek olmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Armstrong M.(2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, 336-350.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12.

- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Blass, E., Knights, A., & Orbea, A. (2008). Developing future leaders: The contribution of talent management. In *Leadership learning* (pp. 181-199). Palgrave Macmillan: London.
- Block, J. H. (2011). How to pay nonfamily managers in large family firms: A principal—agent model. *Family Business Review*, 24(1), 9-27.
- Blumentritt, T. P., Keyt, A. D., & Astrachan, J. H. (2007). Creating an environment for successful nonfamily CEOs: An exploratory study of good principals. *Family Business Review*, 20(4), 321-335.
- Bowman, C., & Hird, M. (2014). A resource-based view of talent management. *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*, 71-83.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and practice*, 28(4), 335-354.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
- Cunningham, I. (2007). Talent management: making it real. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(2), 4-6.
- Çırpan, H. ve Şen, A. (2009). İşletmelerde yenilikçiliği geliştirmede etkili bir araç: yetenek yönetimi. *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418-426.
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183.



- DDI (2016). *White paper: Best nine practices for effective talent management*. <https://www.ddiworld.com/9bestpractices-tm>.
- De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Deloitte (2008). *It's 2008: Do you know where your talent is?*. <http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Archivos%20en%20la%20web/Crisis%20de%20talento%20en%20la%20industria%20manufacturera.pdf>.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1043-1056.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy Of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15-26.
- Forman, C. D. (2006). Talent metrics. *Leadership Excellence*, 23(1), 6-7.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.

- Guerci, M., & Solari, L. (2012). Talent management practices in Italy—implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 15(1), 25-41.
- Hamilton, E., (2006). Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses. *International Small Business Journal*, 24(3), 253-27.
- Hatum, A. (2010). Next generation talent management talent management to survive turmoil. New York: Palgrave Mac Millan.
- Haugh, H., & McKee, L. (2004). The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 377-394.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67-82.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). A players' or 'A positions'. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D.A. (2010a). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 46(2), 179-189.
- Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010b). Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 809-830.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12(1), 57-70.
- Kets de Vries, M. F. R. (2011). *Reflections on groups and organizations: On the couch with Manfred Kets de Vries*. England: John Wiley & Sons.
- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses – a literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1, 19-37.
- Koerberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E. J. (2014). A family constitution for business-owning families—process and document. In *Governance in Family Enterprises* (pp. 222-243). London: Palgrave Macmillan.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.

- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- Madison, K., Kellermanns, F. W., & Munyon, T. P. (2017). Coexisting agency and stewardship governance in family firms: An empirical investigation of individual-level and firm-level effects. *Family Business Review*, 30(4), 347-368.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4-7.
- McKinsey (1998). The war for talent (E. G., Chambers, M., Foulon, J., Handfield-Jones, H., S. M., Hankin, & E. G. Michaels Auth.). *The McKinsey Quarterly*, 44-57.
- McKinsey (2001). War for talent, part two. (E. L., Axelrod, H., Handfield-Jones, & T. A. Welsh Auth.). *The McKinsey Quarterly*, (2), 9-12.
- Mucha, T. R. (2004). The art and science of talent management. *Organization Development Journal*, Winter, 22(4): 96-100.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research and practice. *Family Business Review*, 21(1): 103-118.
- Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11): 24-27.
- PWC (2018). *PWC global family business survey 2018*. <https://www.pwc.com/id/en/epc/pwc-global-family-business-survey-2018.pdf>.
- Prahalad, C. H., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.
- Reid, R., Dunn, B., Cromie, S., & Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 55-67.
- Rothwell, J. (2005). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed.). New York: Amacom.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). USA: John Wiley & Sons.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management* (2nd ed.). New York: Routledge.

- Selznick, P. (1996). Institutionalism “old” and “new”. *Administrative science quarterly*, 41(2), 270-277.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.
- Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management-competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118-132.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Siebels, J. F., & Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.
- Silzer, R., & Dowell, B.E (2010). Strategic talent management matters. In *Strategy-driven talent management a leadership imperative* (pp.3-72). CA: Jossey Bass.
- Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2002). First-generation and subsequent generation family firms: A Comparison. In *Proceedings of the National Entrepreneurship and Small Business Educators Conference* (pp. 153-161), New York.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*. 50(5), 925-941.
- Ward, J. L. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Williams, M. R. (2000). *The war for talent: Getting the best from the best*. USA: CIPD Publishing.

**Prof. Dr. Duygu KIZILDAĞ**

Prof. Dr. Duygu Kızıldağ, lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde almıştır. Uludağ Üniversitesi'ndeki yüksek lisans eğitimini "İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması" başlıklı tez çalışması ile tamamlamıştır. Ardından Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Doktora programını "Örgütlerde Problemler ve Davranışsal Risk Yönetimi" başlıklı tez çalışması ile bitirerek doktor unvanı almıştır. 2014 yılında 'Yönetim ve Organizasyon' alanında Doçentlik, 2020 yılında ise Profesörlük unvanını kazanmıştır. Halen İzmir Demokrasi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde görev yapmakta; insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, aile işletmelerinin yönetimi, girişimcilik, problemler ve davranışsal risklerin yönetimi konu başlıklarında çalışmaktadır.



# 18. BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNDE ÜCRET YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Semih Serkant AKTUĞ  
Siirt Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü  
semih.aktug@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-9745-0010

### GİRİŞ

Aile işletmelerinin, dünyadaki çoğu büyük ekonominin ekonomik manzarasına hakim olan herhangi bir ticari faaliyetin başlangıç biçimi olduğu belirtilmektedir. Dünya genelindeki tüm işletmelerin üçte ikisinin bir aileye ait olduğu veya yönetildiği ifade edilmektedir. Almanya'da, tüm işletmelerin % 60 ila % 90'ı aile işletmesi olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, aile işletmelerinin yaşam süresi genellikle nispeten kısadır, çünkü yalnızca sınırlı sayıda kişi ikinci kuşağa geçişte hayatta kalır ve yine üçte biri bile üçüncü kuşağa geçişte hayatta kalabilir.

Aile işletmesi araştırmalarına olan ilgi, buna bağlı olarak son yıllarda önemli ölçüde artmış ve kendine özgü, meşru ve yeni ortaya çıkan bir çalışma alanına yol açmıştır. Buradaki temel varsayım, aile işletmelerinin gerçekten aile dışı işletmelerden farklı davranıp davranmadıkları ve öyleyse nasıl ve neden farklı oldukları sorusudur. Bazı araştırmacılar, aile işletmenin temel avantajlara sahip olduğunu öne sürmektedirler. Bu çalışmada ise, aile işletmelerinde ücret yönetimi konuları değerlendirilmektedir.

### 1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

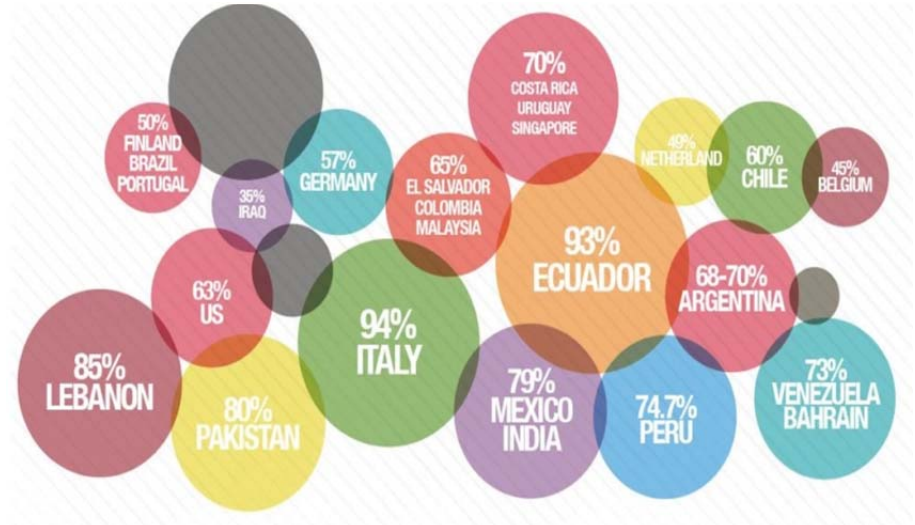
Aile işletmesi araştırma alanının ortaya çıkmasının temel gerekçesi, aile ve aile dışı şirketlerin farklı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bazı analitik çalışmalar kurucu ailelerin etkisinde kalan işletmelerin emsallerinden daha iyi performans sergilediğini göstermektedir. Özellikle performans açısından (büyüklük, büyüme, karlılık vb.) aile ve aile dışı işletmeler arasında önemli farklılıklar gözlemlenebilir (Donnelley, 1988).

Diğer taraftan, bir “aile işletmesinin” ne olduğuna dair genel bir tanım henüz yoktur. Burada sorun, açıkça bir aile işletmesi olan bir işletme ile açıkça bir aile işletmesi olmayan arasında daha az farklılaşmaktadır. Bazı araştırmacılar, örneğin, aile işletmelerinin oranının, kullanılan tanıma bağlı olarak çarpıcı biçimde değiştiğini bulmuşlardır (Donnelley, 1988; Chrisman vd., 2003).

Örneğin, araştırmacılar bir aile işletmesini, bir ailenin işletmeye katılımının bileşenlerine göre operasyonel olarak tanımlarlar. Bu değişkenler de sahiplik, yönetim veya işletme halefidir. Tanımlar, hisselerin çoğunluğunun yüzde yüz mülkiyetinden kontrolün çoğunluğuna kadar ulaşabilir veya aile tarafından yönetişimin yeterli olup olmadığı veya firmanın yönetiminin gerekli olup olmadığı sorusuyla ilgilendirler. Hatta bazı araştırmalar, firma kendisini bir aile işletmesi olarak gördüğünde bu işletmeyi bir aile işletmesi olarak kabul eder. Aile işletmelerinin dar ve geniş bir tanımı arasında yapılan ayırımın birincisinde aile günlük işlere katılırken, ikincisinde ise aile sadece işletme için stratejik yönü belirler (Neubauer & Lank, 2016; Chrisman vd., 2003).

Nihayet bir aile şirketi, belirsiz sınırlara ve farklı kurallara sahip iki ayrı ancak bağlantılı sistem -işletme ve aile- arasındaki bir etkileşim olarak tanımlanabilir. Aile şirketleri, eşler, ebeveynler ve çocuklar, geniş aileler ve hissedarların, yönetim kurulu üyelerinin, çalışma ortaklarının, danışmanların ve çalışanların rollerini oynayan çok sayıda nesil dahil olmak üzere çeşitli iş rollerinde çok sayıda aile üyesi kombinasyonunu içerebilir. Aile şirketlerinde çatışmalar genellikle bu rollerin örtüşmesi nedeniyle ortaya çıkar. Örneğin, bireylerin bir aile içinde tipik olarak iletişim kurma yolları, iş koşullarında uygun olmayabilir. Aynı şekilde, kişisel endişeler veya çekişmeler de firmanın aleyhine işyerine taşınabilir. Başarılı olmak için, bir aile şirketi iletişim hatlarını açık tutmalı, stratejik planlama araçlarından yararlanmalı ve gerektiğinde dışarıdan danışmanlardan yardım almalıdır (Birley & Godfrey, 1999).





**Şekil 1: Bazı Ülke Ekonomilerinde Aile İşletmelerinin Oranı**

**Kaynak: Broons, 2020**

## 1.1. Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Aile işletmelerinin bazı özellikleri söz konusudur. Bunlar (Davis, 1983; Neubauer & Lank, 2016);

-Esasen uzun süren CEO görev süreleri (15 yıldan fazla) gibi hususlar ve ailenin sonraki nesilleri için kaygılar nedeniyle, aile işletmelerinin stratejik yatırımlar yapma konusunda uzun vadeli bir yönelim alma olasılığı daha yüksektir.

-Aile şirketleri, stratejik yaklaşımları daha uzun bir süre sürdürme eğilimindedir.

-Aile işletmeleri, ailevi sorunlarla da ilgilenmek zorundadır. Bunun için kaynak tüketebilirler.

-Aile işletmeleri genellikle daha yavaş büyüme ve daha yavaş karar alma süreçleri yaşar.

-Aile işletmeleri riskli projelere yatırım yapma konusunda daha tereddütlüdür ve bu nedenle fırsatları kaçırabilirler.

-Aile dışı işletmeler genellikle aile işletmelerinden daha yenilikçi olarak kabul edilir.

-Aile işletmelerinde değişime direnmek ve statükoyu sürdürmeye odaklanmak yaşanabilir. Aile; değerler, etnik köken, kültür veya nesiller gibi değişkenleri içeren çok yönlü bir terimdir. Aileler, ortak geçmişe, deneyime,

duygusal bağlara ve ortak gelecek hedefleri olan insanlardan oluşur. Bu gruplar aynı zamanda doğrudan biyolojik akrabalıkları olmayan kişileri, ancak kayınlar gibi duygusal ilişkileri de içerebilir ve bu nedenle "biyolojik olmayan aile" veya "yarı aile" söz konusudur.

-Genellikle, aile işletmelerinde çalışanların çoğu aile üyesi olmayan kişilerdir.

## 2. ÜCRET YÖNETİMİ KAVRAMI

Ücret yönetimi, çalışanların kuruma bağlılık düzeylerini etkileyen önemli bir konudur. Diğer taraftan işletmelerde çalışanlara ücret ödenmesi zorunludur. Ücret, miktarı ne olursa olsun insanların çalışma şeklini etkiler. İnsanların işten aldıkları tazminatın büyük bir kısmı da parasaldır. Yöneticilerden para biriktirmeleri ve akıllıca dağıtmaları beklense de, birçok çalışan yaptıkları iş için daha fazlasını almaları gerektiğini düşünürler. Ücretler, maaşlar ve birçok çalışan hakları ve hizmetleri bir tazminat ve ödeme biçimidir (Daley, 2012).

Çalışanlara yapılan ödemelerin yönetimine ücret yönetimi denir. Ücret yönetimi, çalışanların ücret ve tazminatına ilişkin sağlam politika ve uygulamaların oluşturulması ve uygulanmasını ifade eder. İş değerlendirme, ücret ve maaş anketleri, ilgili organizasyonel sorunların analizi, ücret yapısının geliştirilmesi ve sürdürülmesi, ücretlerin yönetilmesi için kuralların oluşturulması, ücret ödeme teşvikleri, kar paylaşımı, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, ek ödemeler, tazminat maliyetleri ve diğer ilgili kalemler ücret yönetimi uygulamalarına girer (Daley, 2012).

Ücret yönetimi, adil bir ücret ve maaş yapısı ile adil bir işgücü maliyeti yapısı oluşturmayı ve sürdürmeyi amaçlamaktadır.

*Ücret yönetiminin amaçları şöyle sıralanabilir* (Thomson & Mabey 1994):

-Benzer işler için benzer ücretler sunan adil ve eşit bir ödeme düzeyi oluşturmak,

-Yetkin ve kalifiye personeli işletmeye çekmek,

-Ücret seviyelerini rekabetçi birimlerle uyumlu tutarak mevcut çalışanları elde tutmak,

-İşgücü ve idari maliyetleri kuruluşun ödeme kabiliyetine uygun tutmak,

-Çalışanların motivasyonunu ve moralini artırmak ve sendika-yönetim ilişkilerini geliştirmek,

-İşletme için iyi bir imaj yansıtmak ve ücretle ilgili yasal düzenlemelere uymak,

-Ücret oranlarını belirlerken iltimas olasılığını en aza indirmek.

*Etkili bir ücret yönetimi için aşağıdaki ilkelere uyulmalıdır (Revathi, 2020; Mello, 2011):*

-Ücret politikası, tüm ilgili tarafların, yani işverenin, çalışanların, tüketicilerin ve toplumun çıkarları dikkate alınarak geliştirilmelidir.

-Ücret planları yeterince esnek olmalı veya kuruluşun iç ve dış koşullarındaki değişikliklere duyarlı olmalıdır.

-İşler için ücret farklılıklarının beceri, sorumluluk, zihinsel ve fiziksel gereksinimler gibi iş gereksinimlerindeki değişikliklere dayandığından emin olmak için çaba gösterilmelidir.

-Ücret planları her zaman genel organizasyonel planlar ve programlarla tutarlı olmalıdır.

-Ücret yönetimi planları, gelir dağılımında eşitliğe ulaşmak ve enflasyonu kontrol etmek gibi ülkenin sosyal ve ekonomik hedeflerine her zaman uygun olmalıdır.

-Ücret yönetimi planları ve programları, değişen yerel ve ulusal koşullara duyarlı olmalıdır.

-Ücret planları, idari süreci hızlandırmalı ve basitleştirmelidir. Bir başka ifade ile fazla bürokratik olmamalıdır.

-Çalışanlar, ücret politikasının oluşturulmasında ve uygulanmasında mümkün olduğu kadar ilişkilendirilmelidir.

-Ücretlerin belirlenmesi ve idaresi için yeterli bir veri tabanı ve uygun bir organizasyon yapısı geliştirilmelidir.

-Genel ücret maaş düzeyi, işgücü piyasasında geçerli olanla makul bir şekilde uyumlu olmalıdır.

-Ücret şikayetlerini dinlemek ve ayarlamak için açıkça oluşturulmuş bir prosedür olmalıdır.

-Çalışanlar, kontrolleri dışındaki koşullara karşı onları korumak için garantili bir asgari ücret almalıdır.

-Çalışanlara hızlı ve doğru ödemeler sağlanmalı, ödeme gecikmeleri olmamalıdır.

-Ücret ödemeleri, kendini gerçekleştirme ihtiyacı da dahil olmak üzere çok çeşitli insan ihtiyaçlarını karşılamalıdır.

-Ücret politikası ve programı değişen ihtiyaçlara uygun olarak periyodik olarak gözden geçirilmeli ve revize edilmelidir. Ücretlerin revizyonu için, bir yöneticinin tarafsız olmasına rağmen, bireysel yargılara karşın bir ücret komitesi de tercih edilmelidir.

*Ücret yönetimini etkileyen bazı faktörler söz konusudur. Bunlar (Dessler vd., 2005; Snell vd., 2015);*

-İşletmelerin ödeme gücü: Bir işletmenin ödeme gücü, ödenecek ücret oranını etkileyecektir. Yüksek karlılığa sahip bir işletme, iyi çalışanları çekmek için daha fazla para ödeyebilir. Karlılık döneminde, işçilere daha yüksek ücret ödenir, çünkü yönetim karı emekle paylaşmak isteyebilir.

-İşgücü arzı ve talebi: İşgücü piyasası koşulları veya işgücü arz ve talebi ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösterme ve ücret oranlarını belirlemede etkilidir. Belli bir vasıflı emek türüne olan talep daha fazla ve arz, ücretlerden daha az olduğunda daha fazla olacaktır. Öte yandan, arz daha fazla talep ise, daha azsa, o zaman kişiler de daha düşük ücret oranlarında müsait olacaktır.

-Piyasa ücret düzeyleri: Hiçbir işletme piyasadaki mevcut ücret oranlarını görmezden gelemez.

-Yaşam maliyetleri: Birçok işletmede ücretler, işçilere adil bir ücret sağlayan yaşam maliyetiyle bağlantılıdır. Ücret oranları, bir yerin yaşam maliyetinden doğrudan etkilenir. İşçiler, kendilerine asgari bir yaşam standardı sağlayacak bir ücreti kabul ederler. Ücretler de fiyat endekslerine göre ayarlanacaktır. Fiyat endeksindeki artış işçilerin satın alma gücünü aşındıracak ve işçiler daha yüksek ücret talep edeceklerdir. Fiyatlar sabit olduğunda, sık sık ücret artışı gerekemeyebilecektir.

-Yasal asgari ücret: İşçilerin çalışma koşullarını iyileştirmek için hükümet, işçilerin asgari ücretlerini belirleyen bir yasa çıkarabilir. Bu ücret işçilere asgari düzeyde bir yaşam sağlayabilir. Az gelişmiş ülkelerde emeğin pazarlık gücü zayıftır ve işverenler işçileri düşük ücretler ödeyerek sömürmeye çalışırlar.

-Üretkenlik ve verimlilik: Üretkenlik, çıktıyı artırmak için çalışanların katkısıdır. Ayrıca makineler, malzemeler ve yönetim gibi diğer üretim faktörlerinin katkısını da ölçer. Ücret artışı bazen üretkenlikteki artışla ilişkilendirilir. Üretkenlik belirli bir düzeyin ötesinde artarsa, çalışanlara da

ek ikramiye vb. sunulabilir. Endüstriyel birimlerde verimlilik primi verilmesi yaygın bir uygulamadır.

-Sendikaların pazarlık gücü: Ücret oranları, sendikaların pazarlık gücünden de etkilenir. Sendika ne kadar güçlüyse, ücret oranları da o kadar yüksek olur. Bir sendikanın gücü, üyeliği, mali durumu ve liderlik türüne göre değerlendirilir.

-Yönetmel tutumlar: Yönetimin çalışanlara yaklaşımı da ücret üzerinde etkilidir. Bazı işletme yönetimlerinin katı, bazılarının ise daha esnek bir tutumu söz konusu olabilir.

-Psikolojik ve sosyolojik faktörler.

*Ücret yönetimi, bir çalışanın performansı, memnuniyeti ve hedeflerine ulaşılması ile ilişkili olmalıdır. Buna göre ücret yönetiminde aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır* (Stone, 2013; Mello, 2011):

- Mevcut ücretlerin maliyetlerini belirlemek,
- Ücretleri ihtiyaçlar ve hedeflerle ilişkilendirmek,
- İş ve hedeflerle ilgili kalite, miktar ve zaman standartları geliştirmek,
- Standartlara ulaşmak için gerekli çabayı belirlemek,
- Gerçek çalışan performansının ölçülmesi,
- Performansın alınan ücretle karşılaştırılması,
- Çalışanların iş memnuniyetinin ölçülmesi,
- Çalışanların tatminsiz isteklerini ve ulaşamayan hedeflerini değerlendirmek,
- Karşılanmamış ihtiyaçlardan ve ulaşamayan hedeflerden kaynaklanan memnuniyetsizliği bulmak,
- Çalışanların ulaşamayan hedeflere ulaşmasını sağlamak ve yerine getirilmeyen ihtiyaçları karşılamak amacıyla ücret seviyelerini buna göre ayarlamak.

### **3. AİLE İŞLETMELERİNDE ÜCRET YÖNETİMİ**

Pek çok aile işletmesinin zaman zaman karşılaştığı bir dizi ortak sorun vardır. Aile dışı çalışanları cezbetmek ve elde tutmak sorunlu olabilmektedir. Çünkü bu tür çalışanlar işteki aile çatışmalarıyla, sınırlı ilerleme fırsatlarıyla ve bazen aile üyelerine verilen özel muameleyle başa çıkmakta zorlanabilirler. Buna ek olarak, bazı aile üyeleri, dışarıdan gelenlerin işletmeye getirilmesine kızabilir ve kasıtlı olarak aile dışı çalışanlar için

işleri tatsız hale getirebilirler. Ancak yabancılar, iş konularında adil ve tarafsız bir bakış açısı sunarak bir aile işletmesinde istikrar sağlayıcı bir güç sağlayabilir. Bununla birlikte aile işletmelerinde insan kaynakları yönetimi uygulamaları önem taşıyacaktır (Poza & Daugherty, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi, rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, yetenekli, motive edilmiş ve kararlı personel aracılığıyla ve bunları kullanmak için çabalamaktadır. Nihayet, insan kaynakları yönetimi işletme çalışanları için güvenli, adil ve etik bir ortam edinmeyi, eğitmeyi, ödüllendirmeyi, değerlendirmeyi ve sunmayı içerir. Bu uygulamalar ve politikalar aşağıdakilerden oluşur (Nadler & Nadler, 1989):

- Her çalışanın işinin niteliğini belirlemek,
- İşgücü ihtiyaçlarının planlanması ve iş adaylarının işe alınması,
- İş adaylarının seçilmesi,
- Çalışanları yönlendirmek ve eğitmek,
- Performans değerlendirme,
- Ücret yönetimi,
- Çalışan ilişkilerini yönetmek.

Karar verme, her tür organizasyonda kritiktir ve genellikle zordur. Karar vermek, durumsal, yapısal ve organizasyonel faktörleri içeren çeşitli nedenlerden dolayı da zor olabilmektedir. Aile işletmelerinde bu zorluklar karmaşıklık, duygusallık ve bazen birbiriyle yarışan birçok gündemle birleştirilir. Aile işletmeleri, çatışmaların büyük bir işletmeden daha hızlı çıkabileceğinin farkındadır. Bir işletme, herhangi bir çatışma ortaya çıkmadan önce belirli durumlar için uygun karar alma modelleri üzerinde önceden uzlaşmaya varırsa fayda sağlanabilir (Sharma vd., 1997).

Aile şirketlerinin yönetim süreçlerinde kullanılabileceği dört karar modeli söz konusudur. Bunlar (Sharma vd., 1997);

1. Otokratik - Bir kişi kararı tek başına verir.
2. Danışma - Kararlar, öncelikle birincil karar verici tarafından alınır ve başkalarından girdi alındıktan sonra uygulanır.
3. Demokratik – Kararlar çoğunluk tarafından verilir.
4. Uzlaş - Paylaşılan bir kararda herkes aynı fikirde olmayabilir ama herkes kararı anlar ve destekler.

Ücretlerde eşitlik son derece önemli olduğu için, aile işletmesi içinde ücret ilişkisinin tamamının adil olmasını sağlamanın yöneticinin görevi

olduğu vurgulanmaktadır. En küçük farklılıklar bile para için uyumsuzluklar yaratabilmektedir. Ücretlerin çalışanlar içinde eşit ve adil olması gerektiği gerçeğinin yanı sıra, piyasadaki ücretlerle de karşılaştırılabilir olması gerekir (Sharma vd., 1997).

Ayrıca maddi ödüllendirme ve tazminatlar için de eşitlik ve adillik önemlidir. Örneğin, bu tür bir ödüllendirmenin bir parçası olarak, zamları ve maaştaki artışı içeren sabit ücretlerden bahsedilebilir. Ayrıca, yan haklar, ek emeklilik, sağlık sigortası, hasta çocuğun tedavi yardımı, kar dağıtımı, personel fonları gibi destekler de söz konusudur (Sharma vd., 1997).

Aile şirketlerinin sık sık karşılaştığı bir diğer zorluk, ücretleri işletmeye katılan aile üyeleri arasında bölüştürmeyi içerir. Büyümek için, küçük bir işletme genişleme için nispeten büyük bir kâr yüzdesini kullanabilmelidir. Ancak bazı aile üyeleri, özellikle işletmenin sahibi olan ancak çalışmanı olmayanlar, aldıkları mevcut temettü miktarını azaltan harcamaların değerini göremeyebilirler. Bu, birçok aile işletmesi için bir çatışma kaynağıdır ve sürekli başarı için işletmeye gerekli yatırımları yapmada ek bir zorluk seviyesidir. Ücretlerin aile ve aile dışı çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtıldığından emin olmak için, iş liderleri bunları her iş tanımı için işletme yönergelerine ve yasalara uygun hale getirmelidir. Belirli çalışanları işletmeye yaptıkları katkılardan dolayı ödüllendirmek için ek tazminata ihtiyaç duyulduğunda, yan haklar veya öz sermaye dağıtımları kullanılabilir (May, 1982).

Ücretleri yönetmenin önemini küçümseyen aile işletmeleri, yüksek ciro ve düşük çalışan morali, düşük üretkenlik ve çalışanları elde tutma riski taşır. Ayrıca, haksız istihdam uygulamaları ve ayrımcı ücret uygulamaları iddialarından kaynaklanan talepler için potansiyel bir soruna yol açar. Ücretleri yönetmek, yasalar hakkında bilgi sahibi olmanın yanı sıra, ücretlendirme ve bordro uygulamalarına dikkat etmeyi gerektirir (Lambert, 1999).

Ücret yönetimi, yönetimin önünde zor ve önemli bir görevdir. İstihdam koşullarının belirlenmesinde de en hayati faktörlerdendir. Ücretler, yalnızca yaşam standardının ve çalışanların kişi başına gelirinin önemli bir şekilde belirlenmesi değil, aynı zamanda daha yüksek verimlilik ve daha yüksek moral elde etmek için ana anahtardır. Çalışanların karşılaştığı tüm sorunlar arasında, ücret en acil ve ısrarcı olanıdır. Çalışanların verimliliği, yaşam standardı ve ekonomik refahı açısından ücret son derece önemlidir. Aile işletmesi yöneticilerinin de ücretin önemini farkına varmaları ve profesyonel bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir (Lambert, 1999).

Diğer taraftan aile işletmelerinde, aile üyelerine ihtiyaç duydukları kadar ödeme yapmak yaygındır. Ancak bu, aile dışı çalışanlar arasında gerginliğe ve kızgınlığa yol açabilecektir. İşin piyasa ücret seviyesini yansıtan temel bir ücret ve önceden belirlenmiş hedeflere karşı performansı yansıtan ücret belirlenebilir. Bununla birlikte, aile üyelerine daha fazla para vermek için stratejiler uygulanabilir; örneğin, mal sahibi-yönetici, her aile üyesine bir ücret ödenen bir aile yönetim komitesi kurabilecektir (Poza & Daugherty, 2020).

Alternatif olarak ve işletmenin uzun vadeli hisse yapısına uyuyorsa, aile üyelerine, piyasa değeri ücretlerini tamamlamak için düzenli bir temettü ödeyen bir hisse sınıfı verilebilir. Aileler, aile üyeleri ve aile dışı üyeler için belirli istihdam politikaları geliştirerek ücret endişelerini ve kaygılarını ele almalıdır. İlkeler değişmez hale getirilmeli ve gelecek nesillere duyurulmalıdır (Poza & Daugherty, 2020).

Son olarak aile üyeleri için bir ücretlendirme planı oluştururken cevaplanması gereken birkaç önemli soru vardır. Bunlar (Saylor Academy, 2012):

-Aile üyelerine yapılan çok fazla ödeme, diğer çalışanlarda bağlılık eksikliğini ve kötü alışkanlıkları teşvik ediyor mu?

-Çok az ücret, başka bir yerde iş arayan nitelikli aile üyelerine yol açar mı?

-Aile üyelerinin ücreti, işletmedeki diğer çalışanların ücretlerini etkiler mi?

-Aile üyesi ücret sorunları işletmede daha fazla "gizliliğe" yol açıyor mu?

-Aile üyeleri için ücret seviyeleri, işte gösterdikleri rollerle orantılı mı?

## SONUÇ

Ücret yönetimi işletmeler açısından son derece zor ve önemli bir konudur. *Çünkü iyi bir ücret yönetimi ile;*

-Bir işletme iyi bir ücret yapısına sahipse, uygun, kalifiye ve deneyimli personeli çekecek ve elinde tutacaktır.

-Çalışanların yüksek moralini inşa edecek ve daha fazla çalışan üretkenliği ve verimliliği için bir teşvik görevi görecektir.

-İyi bir ücret yapısı çalışanları memnun edecektir. Daha az işçi devri, endüstriyel anlaşmazlıklar ve çalışan şikâyetleri ve gereklilikleri olacaktır.



-İyi bir ücret ve maaş yapısı, iki tür eşitliği koruyacaktır, yani, (a) eşit işçilik maliyeti ve (b) adil ücret ve maaş yapısı.

-Bir işletmenin belirli bir ücret yönetimi varsa, kayırmacılık önyargısı önlenebilecektir.

-İyi bir ücret yönetimi, asgari ücret düzenlemelerine de uygun olacaktır.

Yukarıdaki amaçlar ve faydalar doğrultusunda aile işletmelerinde de ücret yönetimi, iş tanımları, piyasada geçerli ücret düzeyleri, ücret politikaları ve performans parametrelerine dayanmalıdır. Amaç, başarıyı adil ve rekabetçi ücret politikaları ve yüksek performans standartları ile ödüllendirmek ve sürdürmek olmalıdır.

Ücret yönetim sistemine temel oluşturan iş kademeleri, iş değerlendirmeleri esas alınarak belirlenmelidir. Unvanlardan ve bireylerden bağımsız, ancak iş içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi uygulanmalıdır. Tüm işlerin organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkısını ölçen ve çalışanların sorumluluk seviyelerine göre sıralanmasını sağlayan uluslararası bir sistem kullanılabilir.

İş değerlendirmelerinin ardından kademe bazında ücret politikaları belirlenmelidir. Ulusal ve uluslararası pazar araştırmaları ve ücret piyasaları yakından takip edilmelidir. Bu analizler sonucunda rekabetçi ve adil bir ücret politikası uygulanmalıdır. Ücret politikaları, mevcut ücret yapılarına, pazardaki konumlarına, rekabet ve ödeme güçlerine göre şirketler arasında farklılık gösterebilir. Genel olarak, objektif ve şeffaf yönetim yoluyla eşit işe eşit ücret ilkesi benimsenmelidir. Ayrıca, yüksek performanslı çalışanları motive eden ve ödüllendiren ek bir ücret yönetimi sistemi kullanılmalıdır. Aile şirketi üyelerinin de çatışmacı tavırdan uzak bir yaklaşıma sahip olması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Birley, S., Ng, D., & Godfrey, A. (1999). *The Family and the Business*. Long Range Planning, 32(6), 598-608.
- Broons, J. (2020). *What Role does Family Business Play in the Economy?* <https://www.johnbroons.com/role-family-business-play-economy/>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). *An Introduction to Theories of Family Business*.
- Daley, D. M. (2012). *Strategic Human Resources Management*. Public Personnel Management, 120-125.

- Davis, P. (1983). *Realizing the Potential of the Family Business*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47-56.
- Dessler, G., Sutherland, G. & Cole, N. D. (2005). *Human Resources Management in Canada*. Pearson Education, Canada.
- Donnelley, R. G. (1988). *The Family Business*. *Family Business Review*, 1(4), 427-445.
- Lambert, S. J. (1999). *Lower-Wage Workers and the New Realities of Work and Family*. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 174-190.
- May, M. (1982). *The Historical Problem of the Family Wage: The Ford Motor Company and the Five Dollar Day*. *Feminist Studies*, 8(2), 399-424.
- Mello, J. A. (2011). *Strategic Management of Human Resources*. South-Western Cengage Learning.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resources*. Jossey-Bass.
- Neubauer, F. & Lank, A. G. (2016). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Springer.
- Poza, E. J. & Daugherty, M. S. (2020). *Family Business*. Cengage Learning.
- Revathi, T. (2020). *A Study on Employee Wage and Salary Administration*. *Studies in Indian Place Names*, 40(40), 325-331.
- Saylor Academy. (2012). *Small Business Management in the 21st Century*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Morris, S. (2015). *Managing Human Resources*. Nelson Education.
- Stone, R. J. (2013). *Managing Human Resources*. Wiley.
- Thomson, R. & Mabey, C. (1994). *Developing Human Resources*. Routledge.

**Dr. Öğr. Üyesi Semih Serkant AKTUĞ**

Yazar, 1975 İzmir doğumludur. Lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde 2000 yılında tamamlamıştır. Daha sonra, 2004 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde yüksek lisansını, doktorasını da yine Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde 2009 yılında tamamlamıştır. Yazar, halen Siirt Üniversitesi İİBF İktisat Bölümünde Dr.Öğr.Üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Yazarın ulusal ve uluslararası çalışmaları bulunmaktadır.



# 19. BÖLÜM

## AİLE İŞLETMELERİNDE İŞVEREN MARKASI

Dr. Öğr. Gör. Begüm ÇİMEN

Yıldız Teknik Üniversitesi

Uluslararası İlişkiler Koordinatörlüğü

bcimen@yildiz.edu.tr

ORCID: 0000-0002-4254-946X

### GİRİŞ

İş arama sürecince adaylar çalışmak istedikleri organizasyon seçimine dair kararları ve tercihleriyle ilgili çok çeşitli yönelimler ortaya koyabilmektedir (Cable ve Turban, 2001). Bu yönelimler hem hedef organizasyon ile olan iletişim süreçlerinden hem de adayın kişisel düşünceleri, duyguları ve diğer bireysel özelliklerinden etkilenebilmektedir. İşletmeler, bireyin kişisel yönelim ve özelliklerine, tercihlerine müdahale edememektedir; ancak işletme kendisiyle ilgili olumlu izlenim edinilmesi konusunda müdahale edebilmekte ve bu da başarılı ve kalifiye adayların işletmede çalışabilmesinin sağlanmasında belirleyici olabilmektedir (Berthon, Ewing ve Hah, 2005). Bu kapsam dahilinde işletmeye dair izlenimler ve özellikler, “işveren markası” kavramını meydana getirmektedir (Collins ve Stevens, 2002). En genel anlamda işveren markası, iş arayanların ilgili iş ve organizasyon ile ilgili izlenim, duygu ve düşüncelerinin bütününe ifade etmektedir. Bu görüş ve düşünceler, adayların davranışlarını ve tercihlerini etkilemesi açısından üç yönden önem arz etmektedir (Barber, 1998). İlk olarak, olumlu işveren markası, ilgili işletmenin işe girilip çalışılabilecek bir yer olarak değerlendirilmesi ihtimalini artırmaktadır. İkinci olarak, olumlu işveren markası, iş arayan adayın örgütsel mesajları algılamasını dolaylı biçimde ve olumlu yönde etkilemektedir. Son olarak, işgücü piyasasında iş arayan adayın motivasyon ve farklılaşma yaratacak bir işyeri seçerken bir işletme hakkında ilk aşamadaki tek bilgi kaynağı, işveren markasıdır (Collins ve Kanar, 2014).

Aile işletmeleri açısından işveren markası kavramı çok daha büyük önem arz edebilmektedir. Çünkü varsayıldığı üzere aile işletmeleri, diğer kurumsal işletmelere kıyasla yeni yetenekleri çekmede birtakım önyargılarla karşı karşıya kalabilmektedir (Harsch ve Festing, 2019). Özellikle, aile bireyleri haricinde bir çalışan, aile işletmelerindeki terfi imkanları konusunda aile bireyleri kadar şanslı olmayabileceği varsayımı ile hareket edebilmektedir.

Kitabın bu bölümünde işveren markası ve bileşenleri; işveren markası üzerine geliştirilen hipotezler; aile işletmeleri açısından işveren markasının önemi; iş arayan kalifiye adaylar açısından aile işletmeleri işveren markasının nasıl algılandığı ve çalışacakları işyerini seçerken aile işletmelerini seçip seçmeme kararlarını nasıl belirledikleri üzerine alanyazın çalışmalarının sonuçları incelenmiş ve aile işletmeleri için yol haritası oluşturulmuştur.

## 1. İŞVEREN MARKASI VE YÖNETİMİ

İşveren markası, işe alım süreciyle birlikte sağlanan ve işe alan işletme tarafından tanımlanan fonksiyonel, iktisadi ve psikolojik faydaların bütünüdür (Mosley, 2007). Güçlü işveren markaları, iş arayanlarda katılma coşkusu yaratıp potansiyel ve mevcut çalışanların kendilerini tanımlamada kullanacakları ayırtedici bir kimlik ortaya koymaktadır (Morokane, Chiba, ve Kleyn, 2016). İşveren markası, böylelikle hem mevcut hem de potansiyel kalifiye çalışanların kendilerini ilgili işletmenin markası ile ilişkilendirme sürecinde nasıl algıladıklarına dair kapsamlı ve teorik çerçeveyi ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, Dell ve Ainspan (2001)'nin de çalışmalarında belirttiği üzere, "işveren markası" işveren olarak işletmenin kimliğidir. Barrow ve Mosley (2011) ise işveren markasını işletmenin çalışana sunduklarının bir bütünü ve işletmenin hem iç hem de dış paydaşlarının algılarını işletmenin "çalışılacak en iyi yer" olarak değiştirecek şekilde yönetmeye dair uzun dönemli stratejisi olarak tanımlamıştır. Özetle, işveren markalaştırma süreci, çalışanların işletmenin "çalışılacak en iyi yer" olacak şekilde algılarını yönetme ve dengeleme çalışmalarının bir bütünüdür (Dabirian, Kietzmann ve Diba, 2017).

Tanwar ve Prasad (2016), işveren markasını tanımlarken kurumsal marka yönüne ve işveren markasına ilişkin tüm uygulamalar için de diğer işletme yatırımlarına benzer geri dönüş beklentisi olduğuna dair vurgu yapmıştır. İşveren markasının iki birleşeni bulunmaktadır: işletmenin önerdiği işin özellikleri ve organizasyonun bir bütün olarak özellikleri. Bu

özellikler enstrümental olabildiği gibi sembolik özellikler de olabilmektedir (Carpentier, Van Hoye, Stockman, Schollaert, Van Theemsche ve Jacobs, 2017). Enstrümental özellikler olarak işletmenin büyüklüğü, konumu, ücret düzeyleri, iş güvencesi gibi hususların yanında işletmedeki diğer çalışanların özellikleri de dikkate alınmaktadır. Bir diğer çalışmada da Lievens ve Slaughter (2016) sadece işletmenin organizasyon ve sunulan işin özelliklerinin yanı sıra organizasyondaki diğer çalışanların özelliklerinin de işveren markası üzerinde belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alanyazındaki benzer çalışmalar da incelendiğinde bilhassa işe alım sürecinde işveren markasını belirleyen üç temel enstrümental ve beş temel sembolik faktör üzerinde durulmaktadır (Uggerslev, Fassina, ve Kraichy, 2012). Ücret politikası, terfi olanakları ve iş güvencesi, görünür faktörler olarak değerlendirilirken güvenilirlik, yenilikçilik, tarz, güç ve idarecilik sembolik faktörler olarak öne çıkmaktadır (Arijs, Botero ve Molly, 2018):

- Ücret (firmada çalışanların almış oldukları dolaylı ve doğrudan ödemeler)
- Terfi olanakları (işletme içerisinde yükselme olanaklarının değerlendirilmesi)
- İş güvencesi (işletmede çalışmayı sürdürmeye dair adayın algısı)
- Güvenilirlik (işletmenin ne ölçüde yardımsever, entegre ve çalışmalarında şeffaf olduğuna dair algı)
- Yenilikçilik (işletmenin ne ölçüde yaratıcı, ilginç, kendine özgü ve orijinal olduğuna dair algı)
- Güç (işletmenin ne ölçüde başarılı, popüler ve etkili olduğuna dair algı)
- İdare ve ekonomi (işletmenin ne ölçüde bütçesi ve kaynakların kullanımında tutumlu olduğuna dair algı)
- Tarz (işletmenin ne ölçüde stil sahibi, trendleri takip eden bir organizasyon olduğuna dair algı).

İşveren markası, günümüz rekabetçi ve değişken iş ortamında giderek artan öneme sahip olurken uygulamada işveren markasının nasıl değerlendirileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Çünkü başarılı bir işveren markası stratejisinin ortaya konması zaman almakla birlikte şirket tepe yönetiminin de desteğini gerektirmektedir. Şirketin adı, ürün ve hizmetleriyle bunların tasarımları, marka imajını ve işletmenin değerine dair itibarını da belirlemektedir (Mosley, 2014).

Tarihsel süreçte alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde ise ilk başlarda işveren markası bağlamında en uygun adayları ve yetenekleri çekebilmek için harici markalaşma fikrine odaklandığı dikkat çekmektedir (Mandhanya ve Shah, 2010). Sonrasında ise örgütsel teorisyenler ve İnsan Kaynakları uzmanları işveren markası oluşturmada hangi faaliyetlerin ve uygulamaların işletmenin en iyi işyeri olarak algılanmasına katkıda bulunacağına odaklanmıştır (Srivastava ve Bhatnagar, 2010; Edlinger, 2015; Mölk ve Auer, 2018). İşveren markası iletişimde doğruluk ve tutarlılık düzeylerinin çok daha önemli olduğuna vurgu yapılmıştır. Çünkü işe alım ilanı ve duyuruları ile işveren markası arasında herhangi bir uyumsuzluk olmasının olumsuz çalışan deneyimi ile sonuçlanması kaçınılmaz olmaktadır. Diğer taraftan, sadece yeni yetenekleri işletmeye çekmeye odaklı yürütülüp mevcut işgücünü arka plana atan işveren markası çalışmaları ise yeni çalışanlar ile eski çalışanlar arasında kafa karışıklığına neden olabilmektedir (Harsch ve Festing, 2019). Bir başka deyişle, işveren markası sadece yeni yetenekleri çekmek odaklı olmayıp hem organizasyon içerisinde hem de organizasyon dışında tutarlı ve birbirini destekler nitelikte olmalıdır. Uygulamada en çok rastlanılan sorun ise İnsan Kaynakları bölümünün yeni yetenekleri çekmek için verdikleri taahhütlerle çalışanların işveren markası tecrübesinin birbirinden çok farklı olmasıdır (Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman ve Hogan, 2016).

En iyi çalışanları işletmeye çekme ve işletmede tutmak için izlenecek tüm uygulama ve çalışmalar, işveren markalaşması olarak değerlendirilmektedir. İş piyasasında işveren olarak ilk aşamada firmanın itibarını oluşturma çalışmaları tüm işletmeler için geçerli olmaktadır (Gray ve Balmer, 1998). En iyi ve kalifiye çalışanları çekebilmek ve bünyesinde tutabilmek günümüz rekabetçi iş ortamında büyük önem arz etmekte olup bu durumda güçlü bir işveren markası oluşturabilmek de her bir işletmenin strateji listesinin başında gelmektedir. Skerhakova ve Vagas (2018) çalışmalarında belirttiği üzere, güçlü bir işveren markası oluşturma, yetenekli çalışanları işe alma ve kurum içerisinde tutma her işletmenin ihtiyacı olan ve istediği en temel ve arzu edilen durumdur.

Güçlü işveren markası oluşturma sürecinde İnsan Kaynakları yöneticilerine büyük görev düşmekte olup işletmeyi “çalışanların birincil tercihi” ve “çalışılacak en iyi yer” olarak kabul edilecek şekilde stratejiler geliştirmelilerdir. Srivastava ve Bhatnagar (2010) çalışmasında yetenek yönetimi kapsamında işveren markalaşma stratejisinin önemli bir ayırt edici özellik olduğuna vurgu yapmaktadır. En önemlisi, olumlu bir işveren markası, aynı zamanda işletmenin çalışanlarına karşı güçlü bağlılığı



olduğuna dair uygulama ve politikalar benimsemesi anlamına da gelmektedir (Ramply, 2014).

İşletmenin işveren markası özelliklerine odaklanarak yeni yetenekleri çekecek şekilde İnsan Kaynakları ve benzeri uygulamalarının yanında işletmenin kurumsal imajı da işveren markası üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir (Kissel ve Büttgen, 2015). Buna bağlı olarak da markalaşma prensiplerinin uygulamaları zamanla genişlemiş ve kurumsal markalaşma, bireysel markalaşma, işyeri markalaşması vb. markalaşma alanlarında da uygulanır hale gelmiştir. Markalaşma prensiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki karşılığı ise “işveren markası” olarak adlandırılmıştır (Rosethorn, 2019).

İşveren markalaşması ile İnsan Kaynakları bölümü arasındaki bağlantı ilk kez Ambler ve Barrow (1996) tarafından öne sürülmüş olup takip eden alanyazın çalışmalarında çalışanların eğitimi ve hem kişisel hem de mesleki gelişiminin İnsan Kaynakları yönetimi sisteminde çok önemli bir rolü olduğuna vurgu yapılmaya başlanmıştır. Benzer şekilde mesleki eğitim konusunda memnun olan çalışanların işletmenin performansı üzerinde de çok daha olumlu etkisi olduğuna dair sonuçlar elde edilmiştir (Hosie ve ElRakhawy, 2014). İşveren markasının organizasyon içerisindeki diğer yapılarla olan benzer ilişkileri konusunda bir diğer çalışma Theurer, Tumasjan, Welp ve Lievens (2018) tarafından yürütülmüştür. Çalışmalarında kurumsal teoriyi kullanarak işveren markasının başarılı olması için organizasyonu tanımlayan ve markayı destekleyen tüm uygulamaların işletmenin tüm kademelerinde uygulanması halinde başarılı olunacağını varsaymışlardır. Böylelikle işletme, kendisini çalışılabilecek en doğru tercih haline getirebilmektedir.

Hem teorik hem de pratikte işveren markasına dair tüm bu hususlar dikkate alındığında esasında “pazarlama prensipleri”nin İnsan Kaynaklarına uygulanmış hali olarak değerlendirmek doğru olacaktır (Knox ve Freeman, 2006). Temelde, işveren markalaşması yaklaşımı ile hem potansiyel adaylarla hem de işletmenin mevcut işgücüyle işe alım döngüsünün en başından itibaren ilişki geliştirme amaçlanmaktadır (Moroko ve Uncles, 2008). Benzer ilişki, tüketici markası geliştirme sürecinde işletme ile tüketici arasında oluşturulmaya çalışılmaktadır. Tüm bu süreçlerde güçlü bir iletişim geliştirme büyük önem arz etmektedir. İşletme en doğru iletişim kanallarını kullanarak hedeflediği özelliklere sahip yeteneklere ulaşarak işveren markasını güçlendirebilmektedir (Moroko ve Uncles, 2008).

İletişimin çok güçlü olmasının yanı sıra bu süreçte işveren markası ile işletmenin marka sisteminin de uyumlu olması ve temel marka hedeflerinin uygulamada da birbirlerini desteklemesi gerekmektedir. Bu nedenle yukarıda da bahsedildiği üzere, iletişim ve markalaşma bir sistem olarak düşünüldüğünde tüketici markası olsun işveren markası olsun birbirlerini desteklemelidirler (Theurer, Tumasjan, Welpel ve Lievens, 2018). İşveren markalaşmasının temelinde, en iyi marka olma hedefi bağlamında, markanın enstrümental ve sembolik tanımlayıcı özelliklerinin işletmenin imajı ve itibarı ile bağlantılı olarak geliştirilmesi yatmaktadır (Lievens, 2007).

Günümüzde, işletmeler aynı zamanda kendilerini öğrenen örgütler haline getirerek yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen daha iyi bir çalışma kültürü oluşturabilmektedirler. Böyle organizasyonlar hem çevre koşullarına çok daha kolay adapte olabilmekte hem de çalışanların yorgunluk ve bıkkınlık gibi durumlarla başa çıkabilmesi için eğitime ve mesleki ve bireysel gelişime inanmaktadır (Garavan, Carbery, Rock, Kucherov ve Zavyalova, 2012). Bu da sonuçta işveren markasının sadece dışsal değil aynı zamanda örgüt içerisinde işveren markası imajını içselleştirebildiğinin de göstergesi olmaktadır. Buna bağlı olarak da pazarlama uzmanlarının tüketici markası geliştirirken dikkat ettikleri hususlar ve izledikleri prosedürler, işletme markasının işveren markasıyla uyumlu olması hususunda insan kaynakları yöneticilerine de yol göstermektedir (Knox ve Freeman, 2006).

Maheshwari, Gunesh, Lodorfos ve Konstantopoulou (2017) çalışmasında şirket markasına dair pazardaki olumlu algının nasıl ki müşterileri o şirketin ürün ve hizmetlerini almaya yönlendiriyorsa benzer şekilde güçlü bir işveren markasının da işverenin işgücü piyasasındaki en iyi yetenekleri kendine çekmesini sağladığına vurgu yapmaktadır. Böylelikle “işletme-uyumlu yetenek stratejisi” ile “değişime önce kendinden başlama politikası” arasında uyumsuzluk ortadan kalktığına hem çalışanların bireysel hedefleri hem de işletmenin örgütsel hedefleri uyumlu olabilecek ve bu çok daha iyi çalışma ortamı yaratabilecektir (Gochman ve Storfer, 2014; Graen ve Grace, 2015). Özetle işveren markası yönetimi, işe alım deneyiminin gerçekte nasıl olması gerektiğini hedeflemeli ve sadece işe alım sürecini sıradan sunum ve uygulamadan ibaret kabul etmemelidir (Mosley, 2015).

Geçmiş çalışmalar ve örnekler göstermiştir ki işveren markasının geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken birkaç husus bulunmaktadır (Fernandez-Lores, Gavilan, Avello ve Blasco, 2016). Başlangıç olarak işveren markasının oluşturulmasında işe alım süreci, çalışan-işveren

ilişkinin oluşturulmasında ilk aşamayı ifade etmektedir. Bu konuda işletmenin işe alım sürecini duyurmasından iş ilanlarının yayınlanmasına kadar tüm aşamalarda işveren markasını destekleyici şekilde hareket edilmesi gerekmektedir (Abimbola, Lim, Foster, Punjaisri ve Cheng, 2010). Bu süreçte kurumsal iletişim önemli bir rol oynamakta olup hem potansiyel hem de aktif olarak işletmenin işgücünü oluşturan çalışanlara önemli olduklarını hissettirmek ve katkılarından dolayı teşekkür etmek ve benzer yaklaşımlar işletmenin işveren markasına olumlu katkıda bulunacaktır (Miles and Mangold, 2004). Benzer şekilde bu aşamada işletmenin işe alım sürecini nasıl organize ettiği, potansiyel adaylara işe alım sürecinin ilk aşamasında nasıl hissettirdiği de belirleyici rol oynamaktadır. Hatta yapay zeka ve benzeri günümüz teknolojisinin de işveren-çalışan arasındaki ilişkiyi geliştirmede; yetenekleri işletmenin işgücünün bir parçası haline getirmede etkin olabileceğine dair çalışmalar yürütülmektedir (Dabirian, Kietzmann ve Diba, 2017).

İşveren markasını tek başına diğer örgütsel birleşenlerden bağımsız düşünmek de işveren markasının etkinliğini belirleyebilmektedir. Mevcut ve olası çalışanların işverene bakarak o işletmenin çalışılacak en doğru ve iyi yer olup olmadığına karar vermesini belirleyecek olan özellikler, işveren markası imajı ve şirket itibarı anlamına gelmektedir (Lim, Machado, Iglesias, Xie, Bagozzi ve Meland, 2015). Bu bağlamda da işveren markası ile tüketici markalaşma teorisi birbiriyle bağlantılıdır. Çünkü olumlu tüketici markası işletmenin itibarını da olumlu etkileyecek olup doğrudan ya da dolaylı olarak işveren markasını da olumlu etkilemesi beklenmektedir (Mokina, 2014). Aynı zamanda çalışanlarının öneri ve geri dönüşlerini dikkate alan işletmelerin tüketici markasının da daha başarılı olduğuna dair alanyazında çalışmalar yer almaktadır (Itam, Misra ve Anjum, 2020).

Ayrıca, alanyazın incelendiğinde tüketici kararlarının şekillenmesinde etkili olan kurumsal marka ve tüketici markası üzerine onlarca çalışma yer almaktadır. Ancak, bu marka ve markalaşma prensiplerinin insan kaynakları yönetiminde uygulanması üzerine yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu konudaki sayılı güncel çalışmalardan biri Banerjee, Saini ve Kalyanaram (2020) tarafından yürütülmüş olup bu çalışmada kurumsal markanın işveren markası üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Diğer taraftan ürün markasının iş başvuruları gibi kararların verilmesinde kurumsal marka kadar etkili olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna bağlı olarak, iş ilanlarında işletmelerin ürün ya da hizmetlerinin başarısına vurgu yapmasının yetenekleri çekmede varsayıldığı kadar etkili olmadığı şeklinde yorumlanmıştır (Nolan, Gohlke, Gilmore ve Rosiello, 2013).

Uygulamada günümüz dinamik ve rekabetçi piyasa koşulları da dikkate alındığında ise işveren markalaşması sürecinde işverenlerin işletmenin marka algısı ile gerçekte olan durumu başarılı bir şekilde uyumlu hale getirmesi beklenmektedir (Cheng ve Furusawa, 2018). İşletmenin organizasyonel yapısı içerisinde algı ile gerçekte olan durumu uyumlu hale getirmek, iyi bir başlangıç stratejisi olarak kabul edilmekte ancak günümüz değişken piyasa koşullarında oldukça zordur. Özetle, çalışanların ve yeni yeteneklerin işveren markası uygulamalarından ne ölçüde haberdar olduğu ya da bunlardan bağımsız biçimde işletmenin işveren olarak nasıl algılandığı çok daha farklı olabilmektedir.

Hammett (2018) çalışmasında Siemens firmasını örnek olarak göstermiş ve Siemens'in işgücü piyasasında kendisini benzer rakipleri olan Google ve Apple gibi büyük ve çalışanların gözde tercihlerinden farklılaştırmak için yaptığı uygulamalara vurgu yapmıştır. Esasında emsal işveren firmalarında olduğu gibi Siemens de çalışanlarının kullanımına sunmak üzere sanal gerçeklik gibi yeni teknolojiler benimsemiştir. Ancak her ne kadar uygulamada böyle olsa da Siemens firması çalışanlar tarafından daha çok geleneksel, büyük ve hantal bir firma olarak algılanmaktadır. Bu nedenle firmanın uygulamalarını hedef çalışan kitlesinin nasıl algıladığı da nihai durumu etkileyebilmektedir.

Özetle, güncel alanyazın çalışmalarında başarılı işveren markalarının oluşturulmasında hem iktisadi, hem psikolojik, hem fonksiyonel ve hem de organizasyonel özelliklerin hep birlikte bir bütün olarak dikkate alınması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım dahilinde ilk alanyazın çalışmalarından farklı olarak işveren markasına harici bir yaklaşım yerine içsel bir yaklaşım da getirilmektedir. İktisadi, psikolojik ve fonksiyonel özellikler içsel marka özellikleri iken örgütsel özellikler dışsal marka özellikleri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle de fonksiyonel özelliklerle ilgili işin içeriği, eğitim ve mesleki gelişim ihtiyaçları ve profesyonel ve kariyer gelişimi ile ilişkilidir. Bu durum da İnsan Kaynakları olsun, şirket tepe yönetimi olsun tüm işletmenin bir bütün olarak tüm iç ve dış faktörleri dikkate alarak başarılı bir işveren markası oluşturulabileceği sonucunu ortaya koymaktadır.

## 2. AİLE İŞLETMELERİNDE MARKALAŞMA VE İŞVEREN OLARAK AİLE İŞLETMELERİ

Astrachan, Botero, Astrachan ve Prügl (2018) aile işletmeleri marka sisteminin üç temel düzeyi olduğu varsayımından hareket etmiştir: kimlik

düzei, imaj düzei ve itibar düzei. Bu varsayımdan hareketle aile işletmeleri işveren markasının da bu üç temel düzei olduğu kabul etmekteyse de işveren markası kavramı kapsamında özellikle itibar düzeyinden hareketle analizler gerçekleştirilmiştir. İtibar düzeyine odaklanarak paydaşların aile işletmesini bir işveren olarak nasıl değerlendirdiği dikkate alınmıştır (Mitchell, Morse ve Sharma, 2003). Böylelikle de aile işletmesi sahipleri ve yöneticilerine aile işletmesi markasını farklı bağlamlar açısından nasıl daha iyi anlamlandırabileceği de gösterilmeye çalışılmıştır. Astrachan, Botero, Astrachan ve Prügl (2018) bu çalışmayla aile işletmeleri işveren markasının özellikle itibar bileşeni üzerinden markanın nasıl daha başarılı olabileceğine dair yol gösterici sonuçlar elde etmeye odaklanmıştır. Bunu yaparken de aile işletmesi marka sisteminin ve dolaylı olarak itibar bileşenin ölçülebilirlik özelliği olduğu varsayımıyla hareket edilmiştir (Krappe, Goutas ve von Schlippe, 2011).

Khanin, Turel ve Mahto (2012) çalışmalarında çalışanlar açısından incelendiğinde aile işletmeleri ile aile olmayan işletmeler arasında anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Özellikle, aile bireyi olmayıp aile işletmeleri için çalışmakta olanların karşı karşıya olduğu, birbiriyle bağlantılı iki durum bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletme sistemi diğer ise aile sistemidir (Tabor, Chrisman, Madison, ve Vardaman, 2018). Diğer işletmelerdeki çalışma koşullarından farklı olarak aile işletmelerinde çalışanların karşı karşıya kaldığı bu ikili durum, işten ayrılma oranlarını da etkilemektedir. Bu durumla ilgili olarak alanyazın çalışmaları bu etkinin iki yönlü hareket ettiğine dair bulgular elde etmiştir (Khanin, 2013; Mahto, Vora, McDowell ve Khanin, 2020). İlk olarak, aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak çalışanlar arası ilişkiler daha az resmiyet içermekte olup bu da çalışanların işletmeyle olan iletişimini çok daha kolaylaştırmaktadır. Dolaylı olarak da bu durum aile işletmelerinin bu özelliğinin aile bireyleri haricindeki çalışanlarının işe devamlılığını olumlu etkilemektedir (Bammens, Notelaers ve van Gils, 2015). Diğer taraftan, aile işletmelerinde çok daha sıklıkla rastlanılan çalışanlar arasındaki terfi vb. kararlarda aile bireylerinin lehine yaklaşımların olacağına dair beklenti, aile bireyleri haricindeki çalışanların işe devamlılığını olumsuz etkileyebilmektedir. Sonuçta da işten ayrılma oranlarını artırmaktadır (Tabor, Chrisman, Madison ve Vardaman, 2018).

Aile işletmelerine özgü bu durum da alanyazın çalışmalarında “aile işletmelerinin iyi işveren olup olmadığı” sorusunu gündeme getirmiştir (Chrisman, Chua ve Sharma, 2005; Neckebrouck, Schulze, ve Zellweger, 2018; Gottschalck, Guenther ve Kellermanns, 2020). Çalışmalarında bu

konuda da sadece aile bireyleri ve aile bireyleri olmayan çalışanlar arasında değil ayrıca mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar açısından da fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Geçmiş çalışmalarda işletmeden bağımsız olarak mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanları işe devamlılığı konusunda farklılık olduğuna dair bulgular dikkat çekmektedir (von Rueden ve van Vugt, 2015; Gottschalck, Guenther ve Kellermanns, 2020).

Neckebrouck, Schulze, ve Zellweger (2018) çalışmalarında ise aile işletmelerinin iyi bir işveren olup olmamasından ziyade hangi çalışanlar için iyi bir işveren olup olmadığı sorusuna cevap aramıştır. Sonuç olarak da yapılacak işin özelliklerinin ve örgütsel kapsamının da işe devamlılığı ve dolaylı olarak işten ayrılma oranlarını etkileyeceği varsayımından hareket edilmiştir (Vardaman, Taylor, Allen, Gondo, ve Amis, 2015). Sonuçta da Gottschalck, Guenther ve Kellermanns (2020) aile işletmelerinde mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre daha düşük işten ayrılma oranlarına sahip olduğu; mavi yakalı çalışanlar açısından işten ayrılma kararına dair aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında ise fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu da göstermektedir ki mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar açısından işverenin değerlendirilmesi farklılık göstermektedir.

Aile işletmelerinin işveren markasının değerlendirilmesinde de bu hususun dikkate alınması, bir başka deyişle çalışanın özelliklerinin de işveren markasına dair algı üzerinde etkili olduğu varsayımına yönlendirmektedir (Neckebrouck, Schulze ve Zellweger, 2018). En önemlisi de aile işletmelerinde işveren markasına dair analiz ve çalışmalarda aile bireyleri haricindeki çalışanlar açısından işverenin iyi bir işveren olarak değerlendirilmesi hususunda terfi olanaklarının mavi ve beyaz yakalı çalışanlar açısından aynı düzeyde değerlendirilemeyeceğidir. Buna göre işveren markasını sadece sembolik ve enstrümental özelliklerle sınırlandırmayıp çalışanın kendisine özgü özelliklerinin de belirleyici olabileceği gözardı edilmemelidir. Bu konuda yeterli çalışma olmasa da sadece mavi-beyaz yakalı ayrımının dışında çalışanların farklı sosyoekonomik geçmişe sahip olması vb. farklılıklar da işveren markasının değerlendirilmesinde belirleyici olabilecektir (Gottschalck, Guenther ve Kellermanns, 2020).

### **3. AİLE İŞLETMELERİNDE İŞVEREN MARKASI**

Aile işletmelerinde işveren markası, iş arayan adayların bir aile işletmesini çalışılacak bir yer olarak nasıl algıladıklarına dair görüş ve inançların bir bütünüdür. Bu açıdan, aile işletmesinin organizasyonel

özellikleri bir bütün olarak değerlendirilirken aile işletmesinin adaya önermiş olduğu işin özellikleri de bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Aile işletmesi markaları bir bütün sistem olarak kabul edildiğinde, işveren markası bu aile işletmesi marka sisteminin itibarına odaklanmaktadır (Botero, Binz Astrachan, ve Calabrò, 2018). Arijs, Botero, Michiels, ve Molly (2018) aile işletmelerinde işveren markası üzerine yürüttükleri çalışmada aile işletmelerinin her ne kadar kendi aralarında çok farklı olsalar da kamunun gözünden bakıldığında aile işletmelerinin genel bir bakış açısıyla değerlendirildiği varsayımını kabul etmişlerdir. Böylelikle, aile işletmelerinde işveren markası konusuna odaklanarak aile işletmeleri ile diğer işletmeler arasında işveren markası açısından farklılıklar olduğu hipotezi benimsenmiştir. Aile işletmelerinde işveren markası bağlamında aile işletmesinin toplumsal imajı üzerinde aile faktörü oldukça büyük öneme sahiptir.

Her ne kadar geçmiş çalışmalar, iş arayanların aile işletmelerine ilişkin algılarına dair ilk çalışmalardan olsalar da iş arayanların aile işletmelerini doğrudan nasıl değerlendirdiklerine dair bir bulgu ortaya koyamamışlardır. Daha güncel çalışmalarda ise örgütsel faktörlerin yanı sıra iş arayan adayların özelliklerinin çalışacakları işletmeyi seçmeleri konusunda nasıl belirleyici olduğuna dair kıyaslamalı analizler gerçekleştirmişlerdir (Kahlert, Botero ve Prügl, 2017).

Güncel çalışmalardan birinde ise Arijs, Botero, Michiels ve Molly (2018) “aile işletmesi işveren markası” kavramını ilk kullananlardan olarak iş arayanların algılarının nasıl ve neden aile işletmelerini tercih etmelerine neden olduğuna dair daha detaylı sonuçlar elde etmeye odaklanmıştır. Son on yıl içerisinde aile işletmelerinin işe alım süreçlerinde ne tür sorunlarla karşı karşıya geldiği ve iş arayan adayların aile işletmelerinin önermiş olduğu pozisyonları nasıl değerlendirdiği üzerine yapılan çalışmalarda da artış dikkat çekmektedir (Tabor, Chrisman, Madison ve Vardaman, 2018). Ancak halen mevcut alanyazında aile bireyleri dışındaki adayların aile işletmelerini çalışılacak bir yer olarak nasıl değerlendirdiklerine, hangi özellikleri dikkate aldıklarına ve bu özelliklerin nihai kararları üzerinde nasıl etkisi olduğuna dair yeterli ve kapsamlı sayıda çalışma bulunmamaktadır. Bu kapsamda Arijs, Botero, Michiels ve Molly (2018) esasında “Aile İşletmesi İşveren Markası” kavramsal çerçevesini aile işletmelerinin aile bireyleri dışındaki adayları işe almada ve uzun yıllar işletmede tutmada yaşadıkları sorunları açıklamada kavramsal bir engel olarak tanımlamıştır. Çalışmalarında geçmiş analizlerin varsayımlarına da dayanarak “aile işletmesi” özelliğini açıklayıcı bir değişken olarak kabul etmişlerdir. “Aile

işletmesi” özelliği işverenin türünü belirleyen bir değişken olarak varsayılmıştır. Ancak bu özelliğin işveren markasını tek yönlü değil çok yönlü etkilediği hipotezi üzerinden hareket edilmiştir.

Arijs, Botero, Michiels ve Molly (2018) çalışmalarında bilhassa sembolik ve enstrümental sekiz temel özelliği dikkate alırken iş arayan adayın, karar verme sürecinin hangi aşamasında firmanın aile işletmesi olup olmamasına dikkat ettiğini belirlemeye çalışmışlardır. ABD ve Belçika’da yürüttükleri çalışmaları sonucunda özellikle ücret politikası, terfi olanakları, güvenilirlik, güç, tarz, idare ve ekonomi özelliklerinin iş arayan adayların aile işletmelerini tercih etmelerinde pozitif etkisi olan özellikler olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bir başka deyişle, aile işletmelerinin işveren markasının bileşenleri olarak hem sembolik hem de enstrümental özelliklerin daha belirleyici olduklarını ortaya koymuşlardır.

Arijs, Botero, Michiels ve Molly (2018)’nin aile işletmelerinde işveren markası üzerine gerçekleştirdikleri çalışmanın alanyazına bu bağlamda iki önemli katkısı olmuştur. İlk olarak, hem aile işletmelerine dair iş arayan adayların algısının nasıl belirlendiği hem de bu algının adayların iş arama niyetlerini nasıl etkilediğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecek bir “aile işletmesi işveren markası” sistemi oluşturulmuştur. Esasında alanyazında aile işletmesi markalaşma kavramını işe alım bağlamında net bir şekilde ilk dikkate alan çalışma gerçekleştirilmiştir. Son olarak, Arijs, Botero, Michiels ve Molly (2018), işe alım bağlamında iş arayan adayların “aile işletmesi” kavramını nasıl değerlendirdiklerine dair düşüncelerine ilişkin ilk çalışmalardan birini yürütmüşlerdir. En önemlisi de çalışmalarında geçmiş çalışmalardan farklı olarak, işe alım bağlamında aile işletmelerinin zannedildiği kadar olumsuz bir kavram olarak algılanmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Esasında işveren markası bağlamında “aile işletmesi” özelliğinin kalifiye adayları işe alabilme konusunda nasıl başarılı bir şekilde içselleştirilebileceği üzerine önemli bulgular ortaya konmuştur. İlk olarak aile işletmeleri genel olarak aile bireyleri haricindeki kalifiye adayları işgücünün bir parçası yapmada ve bu adayları çekmede fazlasıyla zorlanmakta olduklarına dair bulgu elde etmişlerdir.

“Aile işletmeleri işveren markası” sistemi bağlamında dikkat edilmesi gereken hususlar ise işe alınacak adayların özelliklerinin de nihai karar sonucunda etkili olabileceğidir. Çünkü Arijs, Botero, Michiels ve Molly (2018) analizlerinde ilk defa bir işte çalışacak yeni mezunların aile işletmelerini tercih edip etmede nelere dikkat ettiği üzerine çalışmıştır. Tecrübesiz adayların iş ararken tecrübeli adaylara göre seçme şansının daha



az olduğu düşünüldüğünde esasında aile faktörünün işletmedeki rolünün tecrübesiz adayların iş arayışında pozitif bir etkisi olduğu alanyazın tarafından da varsayılmaktadır (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck ve Duncan, 2003). Tecrübesiz adayların aile işletmelerinde çalışmaya dair önyargılı beklentileri olduğu dikkate alındığında “aile işletmeleri işveren markası” kavramının da doğru değerlendirilip değerlendirilemeyeceği ve bunun bulguları nasıl etkileyeceği konusunda endişeler ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, tecrübeli adayların ise aile işletmelerinde çalışma konusunda geçmiş tecrübe ve duygularına bağlı olarak çekinceleri olmaları beklenmektedir (Davis, Allen ve Hayes, 2010). Çünkü Sharma ve Nordqvist (2008)’in çalışmasında da belirttiği üzere, tecrübeli adaylar, aile işletmelerinde terfi olanaklarının çok daha sınırlı olacağı ve terfi söz konusu olduğunda önce aile bireylerinin yükselme şansı olacağı algısıyla aile işletmelerine karşı temkinli olacakları varsayılmaktadır. Bu da “aile işletmelerinde işveren markası”nın değerlendirilmesinde belirleyici olabilecektir.

Botero (2014) çalışmasında iş arayan adayın bir aile işletmesindeki bir iş teklifini değerlendirirken birbiriyle ilişkili iki duruma dikkat ettiği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, ilk olarak aile işletmesi işveren markasının bileşenleri hakkındaki algılarını şekillendirirken işletmeyi karakterize etmede adayın “aile işletmesi” kavramını nasıl değerlendirdiğini bilmek gerekmektedir. Aday bir kez aile işletmesi kavramına dair algılarını şekillendirdikten sonra ilgili aile işletmesine dair daha fazla bilgi toplama amacıyla araştırma yapma niyeti olup olmadığına dair karar vermektedir. Nihayetinde de ilgili aile işletmesini çalışılacak bir yer olarak değerlendirip değerlendirmeme süreci gelmektedir (Barnett ve Kellermanns, 2006). İşe alım süreçlerinin başında aday, iş arama süreçleri içerisinde değerlendirecekleri organizasyonların listesini daraltacaktır. İş aramakta olan aday, listeyi daraltarak işletmenin örgütsel özellikleri ve önerilen işe dair özellikler hakkında karar verirken de kısıtlı bir bilgi ve referans kaynağını dikkate alacaktır. Aday bu referansları kullanarak firmanın bir işte aradıklarını sunup sunamayacağını belirleyecektir. Aile işletmelerinin sunduğu iş ve örgütsel özellikleri ne ölçüde olumlu ve önemli algıladığına bağlı olarak da bir aile işletmesinde çalışıp çalışmayacağı hususunda nihai kararı verecektir (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck ve Duncan, 2003).

Botero (2014) ise iş arayanların bir aile işletmesinde çalışmakla ilgili olarak nelere dikkat etmekte olduğuna dair araştırmasında adayın “aile işletmeleriyle ilgili algıları”nı, açıklayıcı bir değişken olarak değerlendirmiştir. Markalaşma üzerine alanyazındaki çeşitli çalışmalarda da

görüldüğü üzere, iş arayan adaylar tarafından “aile işletmesi” kavramı tek başına işi kabul etme kararında belirleyici olabilmektedir (Barnett ve Kellermanns, 2006). Alanyazındaki çalışmalar, iş arayan adayın işletmenin “aile işletmesi” özelliğini işi kabul etme sürecinde başlı başına belirleyici bir özellik olarak gördüğü varsayımı üzerinden hareket etmişlerdir (Barnett ve Kellermanns, 2006).

“Aile İşletmesi” hakkında olumlu yargıları olan adaylar işi kabul etmeye olumlu bakarken, “aile işletmesi” kavramını olumsuz olarak değerlendiren adaylar böyle işletmelerde çalışmayı düşünmedikleri için iş arama süreçlerine dahil etmemişlerdir. Bu açıdan değerlendirildiğinde aile işletmelerinde işveren markası, sadece firmanın aile işletmesi olup olmamasıyla sınırlandırılmış olup aile işletmesinin işveren markası üzerine herhangi bir çalışma yapma gerekliliğini de ortadan kaldırmıştır. Alanyazında aile işletmelerinde işveren markası üzerine çalışmaların çok kısıtlı olmasının en önemli nedenlerinden biri olarak da bu durum öne çıkmaktadır (Arijs, Botero, Michiels ve Molly, 2018).

Jin ve Rounds (2012) çalışmalarında iş arayan adayın tecrübeli olup olmamasına, işgücü piyasasında ne kadar zamandır aktif olup olmadığına, aile işletmesinde başvurduğu pozisyonun yönetsel olup olmadığına bağlı olarak aile işletmelerini bir işveren olarak nasıl değerlendirdiğine dair algılarının farklılaşacağına vurgu yapmıştır. Bir kez iş arayan adayların bu özellikleri dikkate alınarak aile işletmelerinde işveren markasının farklılaştırılmasına odaklanarak en doğru şekilde çok daha fazla sayıda potansiyel aday hedefleyebileceği öngörülmüştür.

Lievens ve Highhouse (2003) enstrümental ve sembolik özelliklerin ve iş arayan adayların tecrübe düzeyinin ve diğer özelliklerinin yanı sıra aile işletmesinin içinde bulunduğu kültürün de etkisi olabileceği hususuna dikkat çekmiştir. Çünkü aile işletmelerinin nasıl algılandığı kültürel düzeyde ülkeden ülkeye de farklılık gösterebilecektir (Donckels ve Lambrecht, 1999). Uzak Doğuda aile işletmeleri ve aile kavramı önem arz ederken kimi toplumlarda durum tam tersi olabilmektedir (Hamilton ve Biggart, 1988; Carney ve Gedajlovic, 2003). Durum böyle olunca da aile işletmeleri açısından işveren markası geliştirmek kimi pazarlarda daha kolay olabileceken kimisinde kolay olmamaktadır. Ancak bu konuda alanyazında halen yeterli çalışma olmayıp sadece varsayımlar ve hipotezler ortaya konmuştur.

## SONUÇ

Günümüzün sürekli değişim ve yenilenme içerisindeki teknolojisi ile gittikçe daha rekabet odaklı hale gelen piyasa koşulları içerisinde yeni ve başarılı yetenekleri insan kaynağının bir parçası haline getirmek; başarılı çalışanlarını işletme içerisinde çalışmaya daha da motive etmek çok daha önemli hale gelmiştir. Markalaşma çalışmaları her ne kadar hem uygulamada hem de teoride tüketici odaklı olsa da günümüzde markalaşma bir sistem olarak düşünülmekte ve işveren olarak işletmenin tercih edilirliliği anlamına gelen “işveren markası” giderek daha büyük önem arz etmeye başlamıştır. Bu bağlamda işveren markasını kurumsal marka sisteminden bağımsız düşünmek de mümkün değildir.

İşveren markasını belirleyen temel faktörler ise hem iç hem de dış faktörler olabilmektedir. İşletmenin özellikleri, önerilen işin özellikleri hem de çalışanların işletmeye dair algıları ve beklentileri işveren markasını belirleyen temel değişkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler, işletmenin ücret politikası, iş güvencesi gibi daha enstrümental özellikler olabildiği gibi genel anlamda işletmenin itibarı gibi sembolik özellikler de olabilmektedir. Bir sistem olarak düşünüldüğünde işveren markalaşması konusunda sadece İnsan Kaynakları yöneticilerine, İletişim uzmanlarına değil, aynı zamanda tepe yöneticilere de büyük görev düşmektedir.

Aile işletmeleri açısından işveren markasının etkinliği çok daha önemli bir hale gelmektedir. Çünkü aile işletmelerine dair algı aile işletmesi olmayan diğer kurumsal işletmelerine dair algıdan farklıdır. Bilhassa tecrübeli çalışanlar, aile bireyleri haricindeki çalışanlar açısından aile işletmesinin örgütsel yapısı içerisinde çok fazla terfi imkanı olmadığı algısına sahiptir. Durum böyle olunca da aile işletmelerinin başarılı çalışanları çekmede bu önyargı nedeniyle zorlanması söz konusu olabilmektedir.

Aile işletmelerinde işveren markasının oluşturulması ve geliştirilmesi çok daha önemli bir husus haline gelmiştir. Aile işletmelerinin de gittikçe daha da zorlaşan piyasa koşullarında başarılı olabilmesi için başarılı ve yeni yetenekleri çekebilmesi hem de başarılı çalışanlarının beklentilerini de karşılayabilmesi gerekmektedir. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken husus, sadece aile işletmesinin sembolik ve enstrümental özelliklerinin dışında çalışanların aile işletmelerinde çalışma şartlarına dair olumsuz algılarını da değiştirebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda işe alınması planlanan hedef çalışanların mavi-beyaz yakalı olup olmamasından, aile işletmesinin içinde bulunduğu sosyoekonomik şartlara kadar çok çeşitli değişkenin dikkate

alınması önem arz etmektedir. Bu da iş ilanlarının hazırlanışından adayların işe alım süreçleri sonrası da dahil olmak üzere tüm sürecin, iletişim kanalları da en etkin biçimde kullanılarak, başta İnsan Kaynakları bölümü olmak üzere tüm organizasyon tarafından etkin ve kurumsal marka ile de uyumlu olacak şekilde yürütülmesidir. İşgücünün aile işletmelerine dair olumsuz önyargılarının ortadan kaldırılması ancak tüm işe alım ve sonrasındaki sürecin şeffaf biçimde yönetilmesi ve aile işletmelerinde işveren markasının kurumsal marka ile uyumlu olacak şekilde geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Abimbola, T., Lim, M., Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring The Relationship Between Corporate, Internal And Employer Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer Brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Arijs, D., Botero, I. C., Michiels, A., & Molly, V. (2018). Family Business Employer Brand: Understanding Applicants' Perceptions And Their Job Pursuit Intentions With Samples From The US And Belgium. *Journal of Family Business Strategy*, 9(3), 180-191.
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding The Family Firm: A Review, Integrative Framework Proposal, And Research Agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15.
- Bammens, Y., Notelaers, G., & Van Gils, A. (2015). Implications Of Family Business Employment For Employees' Innovative Work Involvement. *Family Business Review*, 28(2), 123-144.
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The Role Of Brands In Recruitment: Mediating Role Of Employer Brand Equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173-196.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Barnett, T., & Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family And Are We Treated As Family? Nonfamily Employees' Perceptions Of Justice In The Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854.

- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work*. John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Botero, I. C. (2014). Effects Of Communicating Family Ownership And Organisational Size On An Applicant's Attraction To A Firm: An Empirical Examination In The USA And China. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 184-196.
- Botero, I. C., Astrachan, C. B., & Calabrò, A. (2018). A Receiver's Approach To Family Business Brands. *Journal Of Family Business Management*, 8(2), 94-112.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing The Dimensions, Sources, And Value Of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *Research In Personnel And Human Resources Management*, 20, 115-164.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (2003). Strategic Innovation And The Administrative Heritage Of East Asian Family Business Groups. *Asia Pacific Journal of Management*, 20(1), 5-26.
- Carpentier, M., Van Hove, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting Nurses Through Social Media: Effects On Employer Brand And Attractiveness. *Journal Of Advanced Nursing*, 73(11), 2696-2708.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New Talent Signals: Shiny New Objects Or A Brave New World?. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621-640.
- Cheng, K., & Furusawa, I. (2018, November). Using Mixed Reality For Promoting Brand Perception. In *Proceedings of the 24th ACM Symposium on Virtual Reality Software and Technology* (pp. 1-2).
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends And Directions In The Development Of A Strategic Management Theory Of The Family Firm. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(5), 555-575.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer Brand Equity And Recruitment Research. *The Oxford Handbook Of Recruitment*, 284-297.

- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities And The Application Decisions Of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach To Recruitment. *Journal Of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A Great Place To Work!? Understanding Crowdsourced Employer Branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205.
- 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.
- Dell, D., & Ainspan, N. (2001). Engaging Employees Through Your Brand: Conference Board Report No. R-1288-01-RR.–Washington: Conference Board.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). The Re-Emergence Of Family-Based Enterprises In East Central Europe: What Can Be Learned From Family Business Research In The Western World?. *Family Business Review*, 12(2), 171-188.
- Edlinger, G. (2015). Employer Brand Management As Boundary-Work: A Grounded Theory Analysis Of Employer Brand Managers' Narrative Accounts. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 443-457.
- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective Commitment To The Employer Brand: Development And Validation Of A Scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- Garavan, T. N., Carbery, R., Rock, A., Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices And Talent Management In The Companies With The Employer Brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104.
- Gochman, I., & Storfer, P. (2014). Talent For Tomorrow: Four Secrets For HR Agility In An Uncertain World. *People and Strategy*, 37(2), 24.
- Gottschalck, N., Guenther, C., & Kellermanns, F. (2020). For Whom Are Family-Owned Firms Good Employers? An Exploratory Study Of The Turnover Intentions Of Blue-And White-Collar Workers In Family-Owned And Non-Family-Owned Firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 1-13.

- Graen, G., & Grace, M. (2015). New Talent Strategy: Attract, Process, Educate, Empower, Engage And Retain The Best. *Society for Human Resource Management*, 23-34.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing Corporate Image And Corporate Reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1988). Market, Culture, And Authority: A Comparative Analysis Of Management And Organization In The Far East. *American journal of Sociology*, 94, S52-S94.
- Hammett, E. (2018). Excellence In Marketing. *Marketing Week*. [www.marketingweek.com/how-siemens-is-evolving-its-employer-brand-to-attract-new-talent/](http://www.marketingweek.com/how-siemens-is-evolving-its-employer-brand-to-attract-new-talent/) adresinden elde edilmiştir. Erişim: 4 Aralık 2020.
- Harsch, K., & Festing, M. (2019). Managing Non-Family Talent: Evidence From German-Speaking Regions. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 249-279.
- Hosie, P., & ElRakhawy, N. (2014). The Happy Worker: Revisiting the “Happy-Productive Worker” Thesis. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 1-26.
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD Indicators And Branding Practices: A Viewpoint On The Employer Brand Building Process. *European Journal of Training and Development*. 44(6-7), 675-694.
- Jin, J., & Rounds, J. (2012). Stability And Change In Work Values: A Meta-Analysis Of Longitudinal Studies. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 326-339.
- Kahlert, C., Botero, I. C., & Prügl, R. (2017). Revealing The Family. *Journal of Family Business Management*, 7(1), 21-43.
- Khanin, D. (2013). How To Reduce Turnover Intentions In The Family Business: Managing Centripetal And Centrifugal Forces. *Business Horizons*, 56(1), 63-73.
- Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. V. (2012). How To Increase Job Satisfaction And Reduce Turnover Intentions In The Family Firm: The Family-Business Embeddedness Perspective. *Family Business Review*, 25(4), 391-408.

- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using Social Media To Communicate Employer Brand Identity: The Impact On Corporate Image And Employer Attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring And Managing Employer Brand Image In The Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The “Family Business Brand”: An Enquiry Into The Construction Of The Image Of Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37-46.
- Lievens, F. (2007). Employer Branding In The Belgian Army: The Importance Of Instrumental And Symbolic Beliefs For Potential Applicants, Actual Applicants, And Military Employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation Of Instrumental And Symbolic Attributes To A Company's Attractiveness As An Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image And Employer Branding: What We Know And What We Need To Know. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lim, M., Machado, J. C., Iglesias, O., Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The Impact Of Reputation And Identity Congruence On Employer Brand Attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124-156.
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR Practitioners' Perspective On Employer Branding And Its Role In Organisational Attractiveness And Talent Management. *International Journal Of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761.
- Mahto, R. V., Vora, G., McDowell, W. C., & Khanin, D. (2020). Family Member Commitment, The Opportunity Costs Of Staying, And Turnover Intentions. *Journal Of Business Research*, 108, 9-19.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding-A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A Conceptualization Of The Employee Branding Process. *Journal Of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.



- Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The Transacting Cognitions Of Nonfamily Employees In The Family Businesses Setting. *Journal Of Business Venturing*, 18(4), 533-551.
- Mokina, S. (2014). Place And Role Of Employer Brand In The Structure Of Corporate Brand. *Economics & Sociology*, 7(2), 136-148.
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing Brands And Managing Organizational Politics: A Qualitative Case Study Of Employer Brand Creation. *European Management Journal*, 36(4), 485-496.
- Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers Of Employee Propensity To Endorse Their Corporate Brand. *Journal Of Brand Management*, 23(1), 55-66.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics Of Successful Employer Brands. *Journal Of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons From The World's Leading Employers*. John Wiley & Sons.
- Mosley, R. (2015). CEOs Need To Pay Attention To Employer Branding. *Harvard Business Review*, 11, Erişim <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding> adresinden elde edilmiştir. Erişim: 04 Aralık 2020.
- Mosley, R. W. (2007). Customer Experience, Organisational Culture And The Employer Brand. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are Family Firms Good Employers?. *Academy Of Management Journal*, 61(2), 553-585.
- Nolan, K. P., Gohlke, M., Gilmore, J., & Rosiello, R. (2013). Examining How Corporations Use Online Job Ads To Communicate Employer Brand Image Information. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 300-312.
- Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The Impact Of The Family And The Business On Family Business Sustainability. *Journal Of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Rampl, L. V. (2014). How To Become An Employer Of Choice: Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504.

- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith With The Deal*. Gower Publishing, Ltd..
- Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). A Classification Scheme For Family Firms: From Family Values To Effective Governance To Firm Performance. In *Family Values and Value Creation* (pp. 71-101). Palgrave Macmillan, London.
- Skershakova, V. & Vagas, M. (2018). Employer Branding As A Specific Tool Of Personal Marketing In Healthcare Facilities. *Economic and Society and Environment*, 1-7.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand For Talent Acquisition: An Exploration Towards Its Measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.
- Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily Members In Family Firms: A Review And Future Research Agenda. *Family Business Review*, 31(1), 54-79.
- Tanwar, T., & Prasad, A. (2016). The Effect Of Employer Brand Dimensions On Job Satisfaction: Gender As A Moderator. *Management Decision*, 54 (4), 854-886.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review And Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting Through The Stages: A Meta-Analytic Test Of Predictors Of Applicant Attraction At Different Stages Of The Recruiting Process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597-660.
- Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., & Amis, J. M. (2015). Translating Intentions To Behavior: The Interaction Of Network Structure And Behavioral Intentions In Understanding Employee Turnover. *Organization Science*, 26(4), 1177-1191.
- Von Rueden, C., & Van Vugt, M. (2015). Leadership In Small-Scale Societies: Some Implications For Theory, Research, And Practice. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 978-990.

**Doktor Öğr. Gör. Begüm ÇİMEN**

Begüm ÇİMEN, 2005 yılında Bahçeşehir Üniversitesi'nden İşletme lisans; 2008 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nden Ekonomi yüksek lisans derecelerini almaya hak kazanmış olup sonrasında 2012 yılında IMT Institute for Advanced Studies Lucca'dan "Konut Piyasalarının Uzamsal Analizi" konusunda tez çalışması ile birlikte Ekonomi alanında doktora derecesini almaya hak kazanmıştır. 2005-2009 yıllarında Bahçeşehir Üniversitesi'nde Ekonomi bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev almıştır. Sonrasında 2015 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi'nde Uzman Doktor olarak göreve başlamış ve Öğretim Görevlisi Doktor olarak görevine devam etmektedir. E-mentorlük, COVID-19 salgınının yeni dünya düzenine etkisi konularında akademik çalışmaları bulunmaktadır.



## 20. BÖLÜM

### AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM EĞRİSİ: NESİLDEN NESİLE

Öğr. Gör. Mehmet Akif ÇAKIRER

\* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Meslek Yüksek Okulu

mehmetakifcakirer@gmail.com,

ORCID : 0000-0002-6372-4474

*Aileler şirketi değil varlığını yönetmelidir.*

***Haluk Alacaklıoğlu***

*Şirketin aileye hizmet etmesi değil, ailenin şirkete hizmet etmesi  
önemlidir.*

***Peter Drucker***

### GİRİŞ

Sosyologlara göre devletin temeli aileler, ekonomistlere göre ekonominin temeli ise işletmelerdir. Aile işletmeleri ise hem toplumsal hem de iktisadi konuda oldukça önem taşımaktadır. Çünkü ülke ekonomilerinde faaliyet gösteren işletmelerin pek çoğu aile işletmeleridir. Aile işletmeleri aile ile işletme konularının birbiriyle iç içe olduğu kendine has dinamikleri olan önemli organizasyonlardır. (Baraz, 2010). Aile işletmeleri, bugün dünya ekonomisinde en önemli ve farklı bir organizasyon olarak kabul edilmektedir. Aile işletmeleri her ülkede faaliyet göstermekte ve en eski işletme organizasyonu biçimi olarak kabul edilmektedir. Aile işletmelerinin kendine özgü dinamikleri vardır. Bu sebeple diğer işletmelerden ayrı olarak değerlendirilmesi gerekir. Ekonomi içinde düşünüldüğünde aile işletmelerinin başarılı olması ülkenin geleceğini belirleyen en önemli göstergelerden biridir. Başarılı aile işletmeleri ise, büyüyen ve sürekli olanlardır. Başka bir ifadeyle ikinci, üçüncü kuşağa geçmiş ve bu süreçte büyümüş aile işletmeleri diğer işletmeler için bir model olarak değerlendirmek mümkündür. (Özler, Şahin, 2010) Hermes ailesinin bir

üyesi belki de bu konuyu en iyi şekilde ifade etmektedir: “Bir aile şirketinin mirasçısı değilsiniz; torunlarınızdan ödünç alıyorsunuz.” (www.illumine8.com)

Aile işletmelerini daha iyi anlayabilmek için aile sisteminin işleyişi ile işletme sisteminin işleyişini kıyaslamak oldukça faydalı olacaktır. Aşağıdaki tabloda işletme sisteminin işleyişi ile aile sisteminin işleyişindeki farklar verilmiştir.

**Tablo:** İşletme Sisteminin İşleyişi İle Aile Sisteminin İşleyişindeki Farklılıklar

<b>İşletme Sisteminin İşleyişi</b>	<b>Aile Sisteminin İşleyişi</b>
Mantıksal	Duygusal
Göreve dayalı	Yükümlülüğe dayalı
Sonuç odaklı	İlişki odaklı
İş için en iyi kişiyi seçin	Doğum hakkına göre durum
Verim	Sadakat
Harici odak	İç odak
En güçlü olanın hayatta kalması	En zayıfları besleyin ve destekleyin
Değişimi teşvik edin / kullanın	Değişikliği en aza indirin
Yetkinliğe göre istihdam	İlişkiye göre istihdam
İstihdam bir fırsattır	İstihdam bir haktır

**Kaynak:** Tablo yazar tarafından geliştirilmiştir

## 1. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞAM DÖNGÜSÜ

Yaşam döngüsü kavramı içerdiği yaşam ifadesi sebebi ile öncelikli yaşamsal özellik gösteren varlıklar ile özdeşleşmiş bir terim olarak karşımıza çıkar. Canlı formların yaşam süreçleri içinde geçirdikleri temel ve gözlemlenebilir değişimleri temel alan kesin bir tanımı mevcut olduğu gibi sosyal bilimlerin pek çok dalında aşama ve süreçleri farklı yaklaşımlar ile açıklayan tanım ve konseptler mevcuttur. Yaşam döngüsü; bir türün gelişiminin bir aşamasından sonraki neslin aynı aşamasına kadar geçen süre (<https://www.britannica.com>, 25/11/2020), bir canlının yaşamın başlangıcından sonlanmasına değin değişimler zinciri (<https://dictionary.cambridge.org>, 25/11/2020) Özellikle geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde doğal denge, iklim değişikliği ve kaynakların sınırlılığı çerçevesinde uluslararası toplantılara da konu olan sürdürülebilirlik kavramı literatürde ilk defa sürdürülebilir verimli ormancılık faaliyetleri üzerine yazdığı bir eserde, Carlowitz tarafından kullanılmıştır. Etimolojik açıdan; ayakta tutmak, devam ettirmek, sürdürmek anlamına gelen sustain (fiil) kelimesinden gelmektedir

ve başından sonuna kadar aynı güçle (kalite/seviye) sürdürülen anlamına gelen sustained (sıfat) sözcüğü ile ifade edilir. (Redhouse). Ayrıca, bir şeyi hayatta (sürdürülebilir) tutma çabası anlamına gelen sustain (isim) sözcüğünün sürdürülebilir anlamındaki sustainable (sıfat) sözcüğü ile ifade edilir. (The American Heritage) Sıklıkla iktisadi, sosyal ya da çevresel boyutları ile birlikte ele alınan sürdürülebilirlik kavramı temelde; insanoğlunun çevre ve doğal sistem içindeki türler ile yenilenemez kaynaklar üzerindeki olumsuz etkisinin (sonraki kuşaklara aktarımı mümkün kılacak şekilde) sınırlandırılmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle sürdürülebilirlik kavramı herhangi bir sistemin işlerliğinin kesintisiz, bozulmadan ve aşırı tüketilmeden korunmasını ifade eder. Aile işletmesini sürdürmek ise öncelikle bir aile meselesidir. Bu sebeple iyi yönetim ailede başlar (Alacaklıoğlu, 2009). Ve mutlu aileler mutlu aile işletmesi demektir. Başarısız olan aile işletmelerin temelinde derin mutsuzluklar yatmaktadır. İşletmeler büyür, ailelere yeni bireyler katılır, aile üyelerinin geliri artar ve insanlar zamanla değişir. Ailelerdeki temel sorunlar çözülmeden, aile işletmesini çözmek mümkün değildir.

Aile işletmeleri birkaç kuşak bir ailenin sahip olduğu, bir aile üyesi veya üyeleri tarafından yönetilen ve kontrolün, oy hakkının aileye ait olduğu işletmelerdir (Karpuzoğlu, 2004). Aile işletmelerinin yaşam döngüsü dokuz dönemde incelemek mümkündür. Bu aşamalar aşağıdaki grafikte görülmektedir. Bu çerçeve, bir aile işletmesinin zaman içinde geçtiği tipik kategorileri ve yolu göstermektedir. Aile işletmelerinin güçlü yanlarını ve zorluklarını her aşamada anlamının bir yolunu sağlar, böylece aile işletmelerinin geleceğe nasıl hazırlanabilecekleri konusu daha iyi anlaşılabilir olur.

**Şekil 1:** Aile İşletmelerinin Yaşam Döngüsü



**Kaynak:** Fındıkcı İ. (2005) Aile işletmeleri, İstanbul.

### **1.1. İşe Başlama Evresi**

Bu dönem aile işletmelerinde başlangıç noktasıdır. Aile işletmesinin kurucusunun işin işine girdiği ilk dönemdir. Bu aşamada, aile tipik olarak küçüktür ve aile ilişkileri yoğun olabilir. İş, neredeyse her zaman ailenin hayatının merkezindedir. İşletmenin kurucusu etkileyicidir, çok fazla değer yaratır ve genellikle faaliyetin merkezinde yer alır ve genellikle vazgeçilmez olarak kabul edilir.

### **1.2. İşte Başarı Evresi**

İşletmeyi tek başına kuran kişi, güvendiği aile üyelerini yanına alarak çalışmaya devam eder. Kurucunun yanına aldığı aile üyeleri kendi kardeşleri olabileceği gibi güven duyduğu başka aile üyesi de olabilir. Elde edilen başarılar işletmenin kurucusunu tatmin ederse kurucu işi belirli bir ölçekte tutup, mevcut başarısının tadını çıkarmayı e daha fazla büyümeyi tercih etmeyebilir (Güney, 2015). Her 100 aile işletmesinden 70 tanesinin kendi alanında arzu ettiği iş başarısı aşamasına geçtiği, esnaf olma niteliği kazandığı söylenebilir (Fındıkçı, 2005).

### **1.3. Büyüme ve Gelişme Evresi**

İşletmelerin en temel amaçlarından birisi büyümektir. Bu aşamada özellikle üretim ya da pazarlama odaklı işlerin bu aşamada hızlı bir biçimde büyüdüğü görülmektedir. Fakat bu dönem oldukça tehlikeli olabilir. Çok hızlı büyüyen aile işletmeleri hızlı büyümeyi hazmedemez. Hızlı büyüme sonucu yönetsel sorunlar ortaya çıkması kuvvetle muhtemeldir (Güney, 2015). Yapılan araştırmalara göre her 100 aile işletmesinden sadece 60'ı bu evreye gelmektedir (Fındıkçı, 2005).

### **1.4. Mülkiyet Genişleme Evresi**

Yoğun iş temposuyla çalışan aile işletmesi hızlı çıkışın meyvelerini toplamaya başlar. Bu dönemde kurumda mülkiyet genişlemesi söz konusudur. Bu dönemde dikkat çeken en önemli husus işletme kurucuları ya da aile üyeleri arasında ortaya çıkan mal mücadelesidir. Bu süreçte ki aile işletmeleri mülkiyet genişlemesinde adaletli davranmalı, özellikle kardeşlerin birlikte olduğu yapılarda hak ve hukukun korunması büyük önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2005).



### 1.5. Doyum Evresi

İş dünyasında belirli başarıya ulaşan aile işletmeleri büyüyerek mülkiyet olarak genişleyerek doyum noktasına ulaşmış olur. Ama her şirket bu seviyeye ulaşamaz. Doyum evresi aile işletmesindeki patronların koydukları hedeflerle ilgilidir. Hedef olarak kendilerine belirledikleri noktaya geldiklerinde doyum noktasına ulaşmış oldukları söylenebilir. Önemli olan bu noktadan sonra ne yapacakları, nereye gidecekleridir. Bu evrede şirket işleri iyidir, iş akışı oturmuştur, iş kaygısı ilk zamanlarda olduğu gibi değildir. Doyum aşaması olgunlaşma, yeni alanlara yönelme olabildiği gibi tasfiye sürecinin de başlangıcı olabilir (Fındıkçı, 2005). Sonuç olarak bu aşama bir yerde olgunlaşma, bir yerde yeni alanlara yönelme ve bir yerde de tasfiye sürecinin başlangıcı olabilir (Güney, 2015).

### 1.6. Eski Başarıları Bekleme Evresi

İş dünyasında geçmişin başarı stratejileri asla geleceğin başarı stratejileri olamaz. Doyun sürecini yaşayan aile işletmesi bu süreçten sonra düşüş sürecini yaşayacaktır. Bu dönemi yaşayan aile işletmeleri inovasyon yapabilirse kötüye giden süreci dönüştürebilirler. Fakat bunu her aile işletmesi başaramaz. Artık geçmişteki başarılarından, projelerden bahsedilir. Önceden kazanılmış başarıların tekrar olmasını isterler ama çoğu zaman gerçekleştiremezler. Eski kârlar ya da eski başarılarından söz etmek vakit kaybından başa bir şey değildir (Güney, 2015).

### 1.7. Sistem Arayışı ve Profesyonelleşme Evresi

Bu evrede aile işletmesinin kurucularının sadece kendi tarzları ile bir yere gelemeyeceklerini ve kendi çabaları ile fazla bir katma değer yaratamayacaklarını sezdikleri bir evredir. Bu süreçte kurumsallaşmayı ertelemeyen aile işletmelerinin başarısı kurumsallaşmayı erteleyen aile işletmelerine karşı daha yüksek olacaktır. Bunun yanında sistemleşme yönünde çaba harcayan sınırlı sayıda aile işletmesi gelişmeye açık kurumsal bir yapı oluşturmaktadır (Güney, 2015). Bisküvi ve çikolatada Ülker'in en büyük rakibi olan Eti Grubu'nda 2008 yılında CEO depremi yaşandı. 19 yıl boyunca çalıştığı Unilever'den Eti için ayrılan Hazım Ellialtı'nın kimsenin beklemediği bir anda ve henüz iki yılı bile dolmadan sürpriz şekilde ayrılmıştır (www.hurriyet.com.tr.), 2010 yılında ise Eti'nin eski CEO'su Hazım Ellialtı Türkiye'nin önde gelen çikolata, kek, bisküvi ve kraker üreticilerinden Şölen firmasında yönetim kurulu üyesi olmuştur. Ellialtı, aile

işletmesi Şölen'e giren ilk profesyonel yönetici olmuştur. (www.milliyet.com.tr).

### 1.8. Yeni Kuşaklara Devretme Evresi

Aile işletmelerinde en hayati evrelerden birisi işletmeyi yeni kuşaklara devretmektir. Bu süreçte belirli büyüklüğe erişen işletme artık yeni kuşağa devretme aşamasına gelmiştir. Aileler mülkiyeti gelecek nesle eşit olarak devretme eğiliminde olduklarından, aile işletmeleri tipik olarak kardeş ortaklığı aşamasına geçer. Artık kardeşler, sahiplik yoluyla işi birlikte kontrol etmektedir. Bu aşamadaki aileler daha büyük ve daha çeşitliken, işletmeler ise geçmişe göre daha büyük ve daha karmaşıktır. Kardeşler kendi çekirdek ailelerini yarattıkları için aile ilişkileri daha az bağlantılı olabilir. Güç ve adalet etrafındaki kardeş gerginliği, temettüleri yeniden yatırımla dengelemek ve işte profesyonel sistemler oluşturmak bu aşamada sık karşılaşılan konulardır. Daha sonra, sahiplik kontrolü bir kuzen grubuna geçerken aile işletmeleri tipik olarak kuzen konsorsiyumu aşamasına geçer. Aile daha büyük, daha çeşitli ve iş daha büyük ve daha karmaşık hale gelmiştir. Geniş bir aile ile aile içinde birliği ve organizasyonu sürdürmek çok önemlidir. Buna ek olarak kuzen aileleri, genellikle servetin aileler üzerindeki psikolojik etkisini yönetme, işe yeniden yatırım yapmayı sürdürme ve büyük bir aile için aile misyonunu yeniden tanımlama gibi sorunlarla karşı karşıyadır (cfeg.com). Ülkemizde önemli aile işletmeleri olan Karaca ikinci kuşakta, Sipahiler ikinci kuşakta, Sultanahmet Köftecisi ikinci kuşakta, Komili üçüncü kuşakta dağılan aile işletmeleridir (www.hakanmaden.net).

### 1.9. Tasfiye Evresi

Nasıl tüm canlılar doğup büyüyüp belirli bir süre sonra ölüyorsa aynı durum işletmeler için de geçerlidir. Şüphesiz hiçbir işletme böyle bir sonu yaşamak istemez. Kurulan bir işletmenin ömrünün kurucusunun ömrü ile sınırlı olması istenen bir durum değildir. İstenilen amaç kurulan işletmenin nesiller boyunca yaşaması ve yeni nesillerle birlikte iş hayatına devam etmesidir. Fakat iş dünyasında ideallerle gerçekler farklı olabilmektedir. İşlerin kötüye gitmesi ve tasfiye dönemine girilmesi aile işletmelerinde çok ciddi problemlerin yaşanması sonucunu doğurur. Kişisel çatışmaların yanı sıra, zamansız yaşanan tasfiyeler ailelerin dağılmasına ve ölümlere bile neden olabilmektedir (Güney, 2015).

## 2. AİLE İŞLETMELERİNİN YAŞAM DÖNGÜSÜNÜ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ishac Adizes konu hakkında şunu söylemektedir: “Eğer firma, kurucusunun çemberi içinde sıkışıp kalırsa, kurucu öldüğünde firma da ölür”. Ward tarafından yapılan araştırmada, aile işletmelerinin % 30'unun ikinci nesle kadar hayatta kalacağını; üçüncü nesile sadece % 12'si hayatta kalacağını tahmin etmektedir. İşletmenin hayatta kalma olasılığını optimize etmek, aile işletmelerinin yeni nesil katılımı sağlamak için uygulanabilir bir plan hazırlamasını gerektirir (<https://hardwareassociation.ie>). Aile işletmelerinin yaşam döngüsünü etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir:

### 2.1. Çift Görevlilik

Aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar çift görevliliğin şirketin kurumsal yönetim gücünü körelttiğini ve mülkiyet problemini arttırdığını göstermektedir (Turgut, Dicle, 2004). Aile işletmesi üyeleri, aile işletmesi sistemindeki yerlerini ve çoğu zaman sistemdeki güçlerini ve statülerini tanımlayan aile üyesi, şirket sahibi, aile işletmesinde çalışan, yönetim kurulu üyesi gibi çeşitli rollere sahiptir. Bu roller üst üste geldiğinde, bir aile üyesi rol karmaşası hissedebilir. Bir ebeveyn, yeni nesil bir üyeye yalnızca ebeveyn olarak değil, aynı zamanda bir patron ve iş ortağı olarak da etkileşime girebilir ve bu, herhangi bir durumda akrabasına nasıl davranılacağını bilmeyi zorlaştırabilir. Üst üste gelen rollerle, rekabet eden çıkarlar da daha doğal bir şekilde ortaya çıkar ve yanlış anlaşma veya çatışma olasılığını artırır. Aile, iş ve mülkiyet alanlarının örtüşen alanları önemlidir çünkü bir alandaki çatışma diğerlerine kolayca ve hızlı bir şekilde sızabilir. Bir aile çatışması, iş ilişkilerini ve kararları engelleyebilir; işyerindeki bir fark, aile içinde etkileşimi zorlaştırabilir. İş ailelerinin her üç alanda da sorunları yönetmesi ve bir alandaki çatışmanın ailenin yaşamının başka bir alanını etkilemesine izin vermemesi için disiplinli olmaları gerekir.

### 2.2. Halka Açılmamak

Büyüme işletmelerin en temel amaçlarından birisidir. İşletmenin büyümesi için en etkin yolundan biri de halka açılmaktır. Halka arz, bir işletmenin hisse senetlerini halka satarak finansman sağlanmasıdır. Halka açılma sonucunda aile işletmenin sahiplik yapısı sadece aileyi ve yakınları kapsayan bir yapıdan geniş bir yapıya dönüşür. Nihayetinde işletme halka açıldıktan sonra işletmenin hisse senetleri piyasasında işlem görmeye açıldıktan sonra işletmenin hisse senetleri piyasasında piyasa fiyatı ortaya

çıkarak. Maalesef pek çok aile işletmesi halka açılmayarak yeni ortaklardan toplayacağı fonlarda büyüme fırsatını kaçırmaktadır (Yılmaz, 2004). Ülker grubunun pek çok şirketi Borsa İstanbul'da işlem görmekte ve yurt dışından pek çok küresel markayı satın alarak küresel marka olma yoluna hızla ilerlemektedir. Aynı sektörde faaliyet gösteren Eti'nin kurucusu Firuzhan Kanatlı, konuya ilişkin şöyle söylemiştir: "Eti'ye her hangi hissedar veya alım tekliflerine olumlu bakmıyoruz. Böyle bir teklife de açık değiliz. Çay içer kahve içer göndeririz." derken, Şölen firmasının CEO'su Elif Çoban yatırımlarının finansmanında herhangi bir sorun yaşamadıklarını, dolayısıyla şirketi halka arz etmeyi düşünmediklerini söylemektedir (<https://businessht.bloomberght.com>). Bugün ülkemiz borsası olan Borsa İstanbul'da (BIST) yer alan aile işletmelerinin hisselerinin yalnızca yüzde 15-20'si halka açıktır ve asıl sermayedar hala aile üyeleridir (Genç, Karcıoğlu, 2004). Aile işletmelerinin halka açılmamaları ve halka açılışlar da işletmenin belirli bir kısmının borsada işlem görmesinin nedeni ailenin işletmeyi kontrol etme gücünü bırakmak istememesidir.

### 2.3. Nepotizm (Kayırmacılık)

Aile işletmelerinde, aile üyeleri akraba olmayanlara göre tercih edildiğinde, iş hayatında bir adam kayırma biçimidir. Aile tarafından işletilen bir işletmenin aile üyelerini istihdam edeceği kesin olsa da, kayırmacılık, tüm iltimas türleri gibi, yine de olumsuz çağrışımlara sahiptir. Aile işletmeleri genellikle aile üyeleri arasında şahıs şirketleri veya ortaklıklar olarak yapılandırılır. Yeni bir çalışmanı işe alma veya birini yeni bir role terfi etme zamanı geldiğinde, işi bir akrabaya teklif etmek yaygın bir uygulamadır. Adam kayırmayla ilgili endişelerden biri, rol için en nitelikli olanlardan ziyade tercih edilen bir pozisyondaki kişileri işe alarak işi zayıflatmasıdır. Bir akraba işletme içinde büyümüş ve ihtiyaçlarını anlamış olsa da, yetenekli, aile dışı çalışanları gözden kaçırmış hissedebilir. Adam kayırmacılık, büyüme için başka fırsatları olmadığını hissederlerse çalışanların bağlantısının kesilmesini tetikleyebilir.



Adolf Dassler



Rudolf Dassler



## 2.4. Güç Savaşı

Tanınmış aile şirketleri gelenek, başarı ve zenginliğin kalesi gibi görünse de, genellikle derin ve yıkıcı çatışmalarla işaretlenirler. Aileler arasında, savaşan kardeşleri Adidas ve Puma'yı kuran Adolf ve Rudolf Dassler kardeşleri örnek verebiliriz (Castellitto, 2008). Aile şirketi çatışması iki şekilde olabilir: **Aktif çatışma (kavga)**: işletmeyi tehlikeye atar ve aile ilişkilerini ve paylaşılan serveti tehdit eder. **Pasif çatışma (takılıp kalma)**: paydaşlar, çatışma korkusuyla ilerleyemez veya karar veremez hale gelir. Yaygın bir tepki, iyi bir planlama için gerekli olan birbirinden ve önemli konuşmalardan kaçınarak sessiz organizasyonlar yaratmaktır. Aktif çatışmanın tanınması kolaydır; pasif çatışmayı görmezden gelmek çok kolaydır. Göz ardı edilen pasif çatışma, iş ve aile ilişkileri üzerinde ciddi sonuçlara yol açan aktif çatışmaya dönüşebilir. Aile şirketinde aktif çatışma aşırı ve çetin olabilir. Çatışmayı yönetebilmek için ilk adım, onu emekleme döneminde bile nasıl tanıyacağımızı bilmektir. Aile işletmelerinde aile üyeleri her birinin işletme üzerine sahip olabileceği potansiyel etki büyüktür. Öyle ki işletmede aktif bir görevi olsun ya da olmasın aile üyeleri işletme kararlarının işletmenin çalışma biçimini iş ilişkilerini, aile dışı çalışanların davranış kalıplarını, iş yeri çalışma düzeni hatta işletme ömrünü etkileyebilmektedir Aileler iş, servet veya güç için savaşa girdiğinde herkes kaybeder. Aileler farklılıklarıyla ilgilenebildiklerinde, bu tür zorluklarla hiç karşılaşmamış olanlardan daha büyük ödüller kazanabilirler (<https://continuityfbc.com>).

## 2.5. Kuşaklar Arası Çatışma

Aile işletmelerinin en önemli sorunu kuşak çatışmasıdır. Türkiye’de aile işletmelerinde yönetimde hala birinci kuşak egemendir. Birinci kuşakla diğer kuşağın arasında en önemli fark birinci kuşağın işe gönülden bağlanmış olmasıdır. İkinci kuşakta ise işletmenin miras yoluyla geçmiş olmasıdır. Yani ikinci kuşak yaptığı işi sevmeyebilir. Üçüncü kuşakta ise bu ayrım iyice belirginleşmiştir. Aile işletmelerinin kurucusu konumundaki birinci kuşak kendi yönetim tarzının empoze ettiği için o aile işletmesi değişime karşı dirençli konumdadır (Genç, Karcıoğlu, 2004).

## 2.6. Profesyoneleşememe

Aile işletmeleri genel olarak insan kaynaklarına önem vermemektedir. Bu sebeple aile işletmelerinde iş gücü devir hızı yüksektir. Çalışanlar ve işletme sahipleri iki ayrı dünyanın insanı durumundadır. Bu durum onların

davranışlarına da yansımaktadır. Bir takım çalışan kendisini patronun emirlerini yerine getiren kişi olarak görmektedir. Bir firmanın birçok kurucusu, emekliliğinin getireceği feci sonuçların abartılı bir imajını geliştirme eğilimindedir. İşletmenin kontrolünü kaybetme korkusu, genellikle firmadan emekli olmanın kişinin aile içindeki merkezi rolünden düşmeye yol açacağı düşüncesiyle birleşir. Kurucular, güç kaybına ek olarak, kimliklerinin önemli bir bölümünü kaybetme korkusuyla halefiyet veya emekliliğe de direnirler (Römer-Paakkanen, 2002).

## **2.7. Aile Anayasası**

Ailenin anayasası, “aile ve ailenin işletme ile ilişkisi için yazılı ve yazılı olmayan temel kurallar olup, üçüncü şahıslar ve işletmeyle ilişkilerinde yol gösterici olan, hak sahibi olan aile üyeleri tarafından kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle aile anayasası tüm aile üyeleri için aynı şekilde geçerli olan ve uygulanmazsa belirli yaptırımları olan kurallar ve değerler bütünüdür. Aile anayasası, aile üyeleri arasında ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi, işin sürekliliğinin sağlanması, bireylerin bir araya gelip sorunları tartışmasına imkân sağlaması açısından önemli bir el kitabıdır. Maalesef çoğu aile işletmesinin yazılı anayasası yoktur. Bununla birlikte işletme anayasasındaki kuralların uygulanması daha önemlidir.

## **2.8. Geleceğe Yönelik Plan Eksikliği**

Başarılı olan aile işletmelerin aile lideri, kısa vadeli başarı, kısa vadeli karlılık ve anlık kişisel geri dönüşler yerine nesiller boyu hayatta kalmayı hedef olarak belirlemektedir. İşletmeyi uzun vadeli uygulanabilirliğe doğru yönlendirmek, diğer endişelerin çoğunu gölgede bırakıyor, bu da bu işletmeleri patlama zamanlarında aile şirketi olmayan kuruluşlara göre daha az karlı ve kötü ekonomilerde daha dirençli hale getirme eğilimindedir. Aile kontrolündeki bir firmanın CEO'su, aile dışı firmaların üst düzey yöneticilerinininkine benzer mali teşviklere sahip olabilir, ancak hissettiği ailevi yükümlülük çok farklı stratejik seçimlere yol açacaktır. Aile şirketlerinin yöneticileri, genellikle gelecek nesillere fayda sağlamak için şimdi ne yapabileceklerine odaklanarak 10 veya 20 yıllık bir ufukla yatırım yaparlar. Üstün performansla iz bırakmaya çalışan CEO'ların çoğunun tersine, olumsuz yönlerini ters yönlerinden daha fazla yönetme eğilimindedir. Aile İşletmeleri performanstan çok dayanıklılığa odaklanmaktadır. Kötü zamanlarda hayatta kalma olasılıklarını artırmak için iyi zamanlarda elde edilebilecek fazla getirilerden vazgeçerler.

## 2.9. Eltiler Kavgası

Şirket ortaklarının eşlerinin iş hayatına karışması sonucunda ortaya çıkan kavgaya “eltiler kavgası” denir. Kadınlar arasındaki bu güç mücadelesi, şirketlerin yıkmasına, ortakların hatta kardeşlerin birbirine düşman olmasına neden olur. Güle oynaya kurulan çok sayıda başarılı girişim, bu tarz “ilkel duygu” ve “kıskançlık” sonucunda yok olup gider. Eltiler kavgasının sonucu işlerin bölünmesi, aile enerjisinin parçalanması ve kaynak israfının yaşanmasının bugün de işletmelerimizin çok önemli sorunlarından biridir. Yazık ki bu bizim toplumumuzun vazgeçilemez ve asla ihmal edilemez bir gerçeğidir. Öyle ki bizim kültürümüzün bir parçası olarak atasözlerimize bile konu olmuştur. Bunlardan bazıları: “Elti eltiye eş olmaz, arpa unundan aş olmaz.”, “Eltinin bohçası eltinin bohçasıyla kavga edermiş.”, “Elti gemisi yürümez.”, “Elti eltiden hoş olmaz, elti eteğinden peş olmaz.” gibi. İşte tüm bu atasözlerimizde gösteriyor ki eltiler kavgası ülkemizde aile işletmelerinin en yıllanmış hastalığıdır (Çakırer, 2014). Kadın giyim markası Roman'ın sahipleri, eşlerinin şirket içindeki iktidar savaşı yüzünden mahkemelik olmuştur ([www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr), 04.10.2006)

## 2.10. Yönetim Sorunları

Aile işletmelerinde, kurucu yönetici bütün işleri yalnız başına yürütme çabası içinde görür. İşletmeyi kendisi kurmuştur. İşletme kendi çocuğu gibidir. En iyi kendisinin yöneteceği düşüncesine sahiptir. Oysaki bir yönetici otuzundan fazla çalışanı etkin olarak birkaç bireyi daha yönetime getirir. Genelde bu bireylerin yönetim yetenek ve bilgileri sınırlıdır. Aile üyeleri olmaları yeterli görülür. Oysaki günümüzde işletme yönetiminde en gerekli ihtiyaç bilgi ve yetenektir. Etkili bir yönetici olabilmek için bir yöneticinin bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli olarak geliştirmesi gerekir (Tanta, Latif, Uçkun, 2004).

## 2.11. Artan Nüfus Problemi

Aile işletmelerinin en yaygın sorunlarından biri de ailedeki artan nüfus problemidir. Ailenin nüfusunun artmasıyla birlikte yeni gelen nesilin işletme içinde kalabalık nüfusa sahip olan işletmelerde bu sorun daha çok yaşanmaktadır. Aile soyağacının dalları arttıkça işletmede iletişim sorunları da ortaya çıkmaktadır (Genç, Karcıoğlu 2004). Türkiye'nin en büyük özel teşebbüsleri arasında bulunan Sabancı Holding'de Sakıp Sabancı'nın 2004 yılında ölümünden sonra görülen ayrılıklar bu durumun en açık örneklerinden biridir ([www.finansgundem.com](http://www.finansgundem.com)).

## 2.12. Kurumsallaşamama

Aile işletmelerinin başarısız olmasının en önemli neden kurumsallaşamamalarıdır. Vehbi Koça göre kurumsallaşma işletmelerin kişilerden bağımsız olarak karar alabilmesi ve uzun yıllar ayakta kalabilmesidir. Kurumsallaşma işletmenin bireylerden bağımsız, standartlar ve kurullarla yönetimidir. Her işletmenin uzun süre ayakta kalabilmesi için disiplinli ve sağlam bir yönetime ihtiyacı vardır. Benzer şekilde aile işletmeleri de uzun yıllar sürekliliği sağlayacak şekilde en iyi şekilde yönetilmelidir. Aile işletmelerinin bu bağlamda kurumsallaşma ve profesyonelleşmenin en iyi şekilde yönetilmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.



**Kaynak:** www.hurriyet.com.tr, (8 Nisan 2018)

### Örnek Olay 1: ‘Sen Ölürsen İşinin Başına Kim Gececek’

Yaklaşık 60 yıldır et sektöründe faaliyet gösteren Hacınce Et’in Konya’da 41 milyon dolarlık yatırıma başladığı günlerde TAB Gıda bünyesinde yer alan ve köftelerini tedarik ettiği Burger King’den hiç beklemediği bir haber alır. Burger King, kendi tesisini kurduğunu artık köfteleri almayacağını belirtir. Hiç beklemediği ve ciddi yatırım yaptığı dönemde bu duruma üzülen Ahmet Hacınce, hemen Anadolu Holding bünyesindeki McDonald’s Türkiye’nin kapısını çalıp köftelerini kendi firmasından almasını teklif eder. Türkiye’deki yöneticilere kendini kabul ettirmesinin ardından ABD’ye, McDonald’s merkezine davet edilir. McDonald’s’ın tedarikçilerle ilgili biriminin başındaki yönetici Hacınce’ye sorar:

- Diyelim ki Türkiye’deki McDonald’s ile köfte tedariki konusunda anlaştınız. Siz ölünce işinizi kim yönetecek? Bunu bize anlatır mısınız?



Hacınce şaşırır:

- Beyefendi, henüz 39 yaşındayım.

Yönetici şu yanıtı verir:

- Biz işbirliklerine uzun vadeli bakarız. İşimizi şansa bırakmayız. İşbirliği yaptığımız şirketlerin geleceğini de sorgularız.

Hacınce, 3-11 yaşlarında olan iki oğlunu adres gösterdi:

- Oğullarım işin başına geçer.

Yönetici ısrarla sürdürdü:

- Oğlunuzun biri ünlü avukat, diğeri ünlü mimar olursa işlerinizin başına geçer mi? Onları şimdiden sizin işlere yönlendirmenin formülünü bulmalısınız. Size yardımcı olacağız.

Türkiye'ye dönünce bir pedagog aradı, Hacınce anlam veremedi:

- Benim pedagog arayışım yoktu.

Yanıt üzerine durumu anladı:

- Beni size McDonald's yönlendirdi.

Pedagog başta aile bireyleriyle sohbet etti, formülü ortaya koydu:

- Babanız torunlarına rol model olacak. Çocuklarınızı eğlenceli yöntemlerle, oyunla hayvan çiftliğinde zaman geçirmeye yönlendirin.

Hacınce'nin aklına evdeki oyuncaklar geldi:

- Oyuncakları çiftliğe yığarım. Bundan sonra orada oynarlar.

Pedagog şu öneriyi yaptı:

- Çocuklara bir Midilli at alın. Ata binme isteği, çocuklarınızın ayağını çiftliğe alıştıırır. Aldığım Midilli işe yaradı. Çocuklar her fırsatta çiftlikte zaman geçirmek istiyor.

Ardından şu mesajı verdi:

- McDonald's yöneticisi bana, "Sen ölürsen ne olacak?" diye sorunca çok bozuldum. Ancak, yönlendirmeleri sonrası haklı olduklarını anladım (Munyar, 2018). Bu örnek olayda ülkemizdeki tüm aile işletmeleri için çıkarılacak ders vardır.

### 2.13. Gelecek Kuşağı Yetiştirememek

Aile işletmelerinde birçok ikinci kuşak, okulda veya kariyerde başarı talep eden, ancak bunun dışında aile işletmeleri için onlardan çok az şey isteyen ebeveynler tarafından yetiştirilir. Mesaj genellikle şudur: “Miras aldığımız altın yumurtlayan tavuğu fazla kurcalamayın.” Elbette, aile işletmeleri hem ebeveynlerin zamanını hem de ilgisini talep ettiğinde, bunun sonucunda ortaya çıkan eksik veya tatmin edici olmayan ebeveynlik, birçok ikinci kuşağın kendi kişilik gelişimiyle mücadele etmesine neden olabilir. Daha da kötüsü, aile işletmesi danışmanları olarak uzun yıllara dayanan deneyimimiz, danışmanlarının onlardan çok az şey bekleyebileceğini ve yalnızca aile servetinin bakımını ve beslenmesini üstlenmekten mutlu olduklarını gösteriyor (<https://hbr.org/2020/05>).



#### Örnek Olay 2: Ünlü İşadaminin Oğlu Yevmiye İle Çalışıyor

Aile işletmelerinin en önemli sorunu gelecek neslin yetiştirilmemesidir. Özellikle zorluklar içerisinde büyümüş ya da çocukluğunda çok iyi olanaklara sahip olmayan bu aileler kendilerinin sahip olmadığı imkânları çocuklarına sağlamak istemektedir (Bayramoğlu, 2017). Bu anlayış ise yeni nesli mücadele ruhundan eksik bırakmaktadır. Bu konuya ilişkin güzel örnekler de vardır. Türkiye'nin en büyük tekstil firmalarının başında gelen Orka Holding Grubu Başkanı Süleyman Orakçioğlu'nun oğlu Orkan Orakçioğlu, yaz aylarını çalışarak geçirmiştir. Milyar dolarlık şirketinin veliattı olan Orkan Orakçioğlu, Bodrum Yalıkavak'ta bulunan su sporlarında 50 TL yevmiye ile çalışmıştır. Lise öğrencisi olan Orkan Orakçioğlu, arkadaşlarının aksine tatilinin keyfini çıkartmak yerine çalışıyor olmasını, "Hem kendi harçlığımı çıkartıyorum, hem de bu işi seviyorum bir yerden başlamak lazımdı sonuçta" sözleriyle açıklamaktadır ([www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr), 12.08.2013).

## 2.14. Yetki Devri Yapılmaması

Aile işletmeleri genellikle “yönetim devri” planlamaktan çekinirler ve onun için de kısa ömürlüdürler. Yönetim ve sahiplik iç içe ve aynı kişilerde yoğunlaşmış olduğundan çağdaş işletme yönetimi anlayışının gerçekleştiği gibi sahiplik ve yöneticiyi birbirinden ayırma girişimlerine ve yetki ve sorumluluğun devrine büyük direnç gösterirler (Aysan, 2006). Bir işletme neden başarısız olur? Sorusunun yüzlerce farklı cevabı vardır. Fakat aile işletmelerinin başarısızlığının en yaygın nedeni devir planlamasındaki başarısızlıktır (Bayramoğlu, 2017).

## 2.15. İlişki karmaşıklığı

Aile işletmelerinin karmaşık ilişki sorunlarına yol açabilmesinin temel nedeni, bir aile üyeleri ile bir işletme içindeki çalışanlar arasındaki doğal olarak farklı etkileşimlerden kaynaklanmaktadır (<https://chenjiazizhong.com>).

## 2.16. Likidite sorunları

Aile işletmelerinde önemli bir etkiye sahip olan bir veya daha fazla aile şirketi hissedarının işletmenin politikasını değiştirmesini talep ettiği nakit veya nakit benzeri varlıklardır. Hissedarlar için likidite sağlama konusunda aile işletmesi, işi aile içinde tutmak için gerekli olan dışarıdan likidite talebini karşılayamamaktadır. Likidite sorunlarını önlemek için, hissedarlara adil bir getiri ve yeterli likidite esnekliği sağlamak, finansal acil durumlarla başa çıkmak için yeterli finansal hareketlilik sağlamak ve her şeyden önce aile üyelerini dâhil etmek önemlidir.

## 2.17. İnovasyon Yapamamak

İnovasyon kısaca; para kazandıran yenilik yapabilme becerisidir. İnovasyon başka bir tanımla rekabet üstünlüğü sağlayan ve bu sayede para kazandıran yenilikçiliktir (Kırım, 2008). Peter Drucker’e göre aile işletmeleri kalıplaşmış yapının dışına çıkamadığı için inovasyon yapamamaktadırlar. Yenilik yapmayan eski düzeni savunan ve piyasadaki değişimin farkında olmayan aile işletmesi nihai olarak başarısız olmaktadır.

## SONUÇ

Aile işletmeleri neticede kar amacı güden işletmelerdir ve ülke ekonomisine çok büyük katkıları vardır. Bir işletmede ihtiyaçları tespit etmek, yanlış uygulamaları ortadan kaldırmak veya düzeltmek, yeni bir düzeni getirmek kâğıt üzerinde verilen kararlar kadar kolay olmamaktadır. Belirlenmesi gereken rota, gerçekten ayakları yere basan misyon etrafında etkin bir vizyon geliştirmek ve kurumsallaşma olgusunu işletme bütününde ve işletmenin ortak egosunu oluşturacak şekilde benimsetebilmektir. İşletmenin geleceğine dair alınmış olan stratejik kararların sürekliliğinin istenilen nitelikte ve etkinlikte uygulamada kalabilmesi için, öncelikle şirketin kurumsallaşma arzularını satır aralarından çıkarıp tüm işletmedeki süreçlerin bütününe adapte edecek şekilde profesyonel bir çalışma disiplini ve işletmenin ihtiyaçları dahilinde yeni bir model oluşturmaları gerekmektedir. Sonuç olarak aileler ve işletmeler farklı dünyalardan gelir. Bu sebeple, iyi plan yapmalı ve uzun vadeli barış ve refah inşa etmek için çok çalışmalıdır. Çünkü "Umut" ve "Şans" bu denklemde uzun süre hayatta kalmaz. Unutulmamalıdır ki aptallar geçmişe, sorumsuzlar bugüne, insanlığın yükünü taşıyanlar geleceğe bakar.

## KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, Haluk (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, İstanbul: Global Kobi Yayınları-2
- Aysan, M. (2006) Kurumsal Yönetim ve Aile İşletmeleri, 14-15 Nisan 2006, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- Baraz, B. (2010) Kıdemli Aile İşletmeleri: Eskişehir'deki Genel Görünüm, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- Bayramoğlu, G. (2017). Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması. Ankara: Seçkin Kitapevi
- Castellitto, L. M. (2008) Family Businesses Lead To Family Drama, <https://abcnews.go.com/>
- Çakırer M. A. (2014) Bolvadin Nasıl Zenginleşir?, Bolvadin: Bolvadin Ticaret ve Sanayi Odası Yayınları

- Demirkol N., Aile Anayasaları Benim Gözlüğümden, [www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr), (25/11/2020)
- “Eti’nin eski CEO’su Hazım Ellialtı Şölen Çikolata’nın yönetimine girdi”, <https://www.milliyet.com.tr>, (26.11.2010)
- Fındıkçı İ, (2005) Aile İşletmeleri, İstanbul: Alfa Yayıncılık
- “Gelinlerin roman kavgası”, <https://www.hurriyet.com.tr>, (04.10.2006)
- Genç N. Karcıoğlu F. (2004) Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul.
- Güler E, “Aile Şirketlerini Bekleyen Büyük Tehlike”, [www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr), (20.05.2010)
- Güney S. (2015) Girişimcilik, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Jaffe D. T., Grubman J, (2005) Why the Second Generation Can Make or Break Your Family Business, Harvard Busibess Review, <https://hbr.org/2020/05>
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- Kırım, A. (2008). Arman Kırım'dan İnnovasyon Dersleri. İstanbul: Om Yayıncılık
- Tanta G. Latif H., Uçkun G. (2004) Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- The Three-Cycle Model and Asian Family Businesses <https://chenjiazizhong.com>, (28/11/2020)
- The American Heritage,
- Turgut G, Dicle İ.A., (2004) İMKB’de Yer Alan Aile Şirketlerinin Yönetim Kurulu Oluşumları Ve Finansal Performansı, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- <https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Fa-For/Family-Owned-Businesses.html#ixzz6gRwe0rns> (15.12.2020)

- Özler D. Şahin, M. D. (2010) “Yaklaşık Yarım Asırlık geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler: Kütahya’da Bir Araştırma”, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.
- Römer-Paakkanen, T. (2002). Family entrepreneurship in a retail chain-The grocer's household-enterprise complex. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, University of Helsinki, Department of Economics and Management, Publications No. 33, Consumer Economics
- “Ünlü İşadaminın Oğlu Yevmiye İle Çalışıyor!”, [www.milliyet.com.tr](http://www.milliyet.com.tr), (12.08.2013)
- Munyar V. ‘Sen Ölürsen İşinin Başına Kim Gececek’, [www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr), (8 Nisan 2018)
- Yolaç S. Doğan E. “Küreselleşme Surecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, <http://www.journals.istanbul.edu.tr>, (07.02.2016)
- Yıldız A. (2008) Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya’da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Yılmaz H. (2004) Aile şirketlerinin Büyümesinin Finansmanı Açısından Halka Arz, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi.

[cfeg.com](http://cfeg.com), (25/11/2020)

<https://dictionary.cambridge.org>, (25/11/2020)

[www.finansgundem.com](http://www.finansgundem.com), (25/11/2020)

[www.hakanmaden.net](http://www.hakanmaden.net), (25/11/2020)

<https://www.britannica.com>, (25/11/2020)

<https://hardwareassociation.ie>, (25/11/2020)

<https://businessht.bloomberght.com> (25/11/2020)

**Öğr. Gör. Mehmet Akif ÇAKIRER**

4 Mart 1977 tarihinde dünyaya geldi. İlk, Orta ve Lise eğitimini Bolvadin’de tamamladı. Üniversite öğrenimini, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat bölümünde 1999 yılında tamamladı. 2002 yılında Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans yaptı. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin Meslek Yüksek Okulu’nda öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Kitapları arasında Lider Girişimcinin Yol Haritası, İşletme Yönetimi, Yetenek Pazarlama ve İş Bulma Sanatı, Niş Pazar Girişimciliği, Elektronik Ticaret, Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi yer almaktadır.

