

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA  
EVRESİNDE NEPOTİZM ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan  
**Gizem BOZKURT**

İstanbul, 2017

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMA  
EVRESİNDE NEPOTİZM ETKİSİ**  
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan  
**Gizem BOZKURT**

Öğrenci No  
140745388

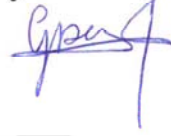
Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Hakan EMANET

İstanbul, 2017

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Evresinde Nepotizmin Etkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 13/07/2017.

**Aday: Gizem BORZKURT**

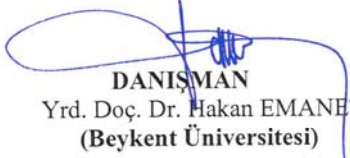


T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ,  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

01.08.2017

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140745388** numaralı **Gizem BOZKURT**'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Evresinde Nepotizm Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 18.07.2017 tarih ve 2017/27 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

  
**DANIŞMAN**  
Yrd. Doç. Dr. Hakan EMANET  
(Beykent Üniversitesi)

  
**ÜYE**  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)

  
**ÜYE**  
Doç. Dr. İlyas SÖZEN  
(Kavram MYO)

Adı Soyadı : Gizem BOZKURT  
Danışmanı : Yrd Doç. Dr. Hakan EMANET  
Türü\ Tarihi : Yüksek Lisans\ 2017  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Nepotizm, Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma.

## ÖZ

### AİLE İŞLETMENLERİNİN KURUMSALLAŞMA EVRESİNDE NEPOTİZM ETKİSİ

Aile işletmeleri Türkiye’de ve Dünya’da ekonominin büyük bir payını oluşturmaktadır. Şüphesiz ki sanayi işletmelerinin de büyük bir payını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak adına çalışmalar yapılmış ve bütün bu çalışmalar aile şirketlerine kılavuz niteliği göstermiştir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran yapısal birtakım farklılıklar vardır. Önemli olan farklılıkların dezavantaja dönüşmesini engellemektir.

Aile işletmelerinde birbirinden tamamen farklı iki yapı olan aile ve işletme kavramlarının düzenli ve adaletli bir biçimde bir araya getirilmesi gerekir. Adaletli bir biçimde bir araya getirebilmek için nepotizm tarzı uygulamalara yer verilmemesi gerekir. Düzenli bir şekilde bir araya getirmek içinde kurumsallaşma evresi gerekmektedir. Düzen ve adalet birbirine bağlantılı kavramlardır. Adaletin olmadığı bir işletmede düzenden bahsetmek zor olacaktır. Bu nedenle işletmelerin başarılı olabilmeleri için kurumsallaşmaları şarttır. Kurumsallaşmak için ise nepotizm tarzı uygulamaların terkedilmesi gerekir. Kurumsallaşamama ne nepotizm tarzı uygulamalar aile işletmelerinin malesef sonunu getirmektedir.

Bu çalışmanın amacı aile işletmelerinde nepotizm tarzı uygulamaların kurumsallaşmanın önünde büyük bir engel teşkil ettiğini açıklamaktır. Özellikle Türk aile yapısı gibi birbirine bağımlı aile yapılarına sahip aile işletmeleri nepotizme daha yatkın olabilmektedirler. Çalışmanın amacı nepotizmin zararlarını ve kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri olduğunu göstermektir.

Name and Surname : Gizem BOZKURT  
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Hakan EMANET  
Degree and Date : Master Thesis\ 2017  
Major : Business Administration  
Key Words : Nepotism, Family Businesses, Institutionalization.

## **ABSTRACT**

### **NEPOTISM EFFECT IN THE INSTITUTIONALIZATION OF FAMILY OWNED BUSINESSES**

Family businesses constitute a large share of the economy in Turkey and in the world. Undoubtedly, the foundations of the industrial enterprises in our country are also the family businesses. For this reason, studies have been conducted in order to ensure the continuity of family businesses and all these studies show the guideline to family companies. There are structural differences that distinguish family businesses from other businesses. What is important is to prevent these differences from becoming disadvantages at some point and to turn them into advantages.

Family and business concepts, which are two completely different structures in family businesses, need to be brought together in a regular and just manner. In order to bring them together in a justifiable way, nepotism style practice should not be included. Institutionalization is needed in order to bring them together regularly. Order and justice are interrelated concepts. It will be difficult to talk straight into an enterprise where there is no justice. For this reason, enterprises need to be institutionalized in order to be successful. To be institutionalized, nepotism-style practices must be abandoned. Neither institutionalization nor nepotism-style practices are unfortunately the end of family businesses.

The main aim of the study is to explain that nepotism-style practices in family businesses constitute a major obstacle to institutionalization. Nepotism can be more inclined in family businesses with interdependent family structures, especially Turkish family structure. The aim of the work is to show the damage of nepotism and show that it is one of the biggest obstacles in front of institutionalization.

## İÇİNDEKİLER

|                        | Sayfa No. |
|------------------------|-----------|
| ÖZ.....                | i         |
| ABSTRACT.....          | ii        |
| TABLolar LİSTESİ ..... | vii       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | viii      |
| KISALTMALAR .....      | ix        |
| GİRİŞ.....             | 1         |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETME VE AİLE İŞLETMELERİ

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1. İŞLETME KAVRAMI .....                                    | 2  |
| 1.1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI .....                           | 4  |
| 1.2. AİLE İŞLETMESİ KURULMA NEDENLERİ.....                  | 6  |
| 1.3. AİLE İŞLETMESİNİN YAŞAM EVRELERİ .....                 | 9  |
| 1.3.1. Başlangıç Evresi .....                               | 9  |
| 1.3.2. Büyüme Evresi .....                                  | 10 |
| 1.3.3. Yeni Nesile Devir Evresi.....                        | 10 |
| 1.4. AİLE İŞLERMELERİNİN AVANTAJLARI VE ZAYIF YÖNLERİ ..... | 11 |
| 1.4.1. Aile İşletmeleri Avantajları .....                   | 11 |
| 1.4.1.1. Sermaye/Finansal Yapı.....                         | 11 |
| 1.4.1.2. Hızlı Karar Alma .....                             | 12 |
| 1.4.1.3. Yüksek Başarı Güdüsüyle İşe Asılınması .....       | 12 |
| 1.4.1.4. Kısa Sürede Oluşan Biz Bilinci .....               | 12 |
| 1.4.2. Aile Şirketinin Zayıf Yönleri.....                   | 12 |
| 1.4.2.1. Yönetimsel zayıflıklar .....                       | 13 |
| 1.4.2.2. Çıkar Çatışmalarının Olduğu Zayıflıklar.....       | 13 |
| 1.4.2.3. Finansal Nedenli Zayıflıklar .....                 | 13 |
| 1.5. AİLE İŞLETMELERİNDE MEVCUT STATÜLER .....              | 14 |
| 1.5.1. Aile üyesi Olanların Üstlendiği Statüler.....        | 14 |
| 1.5.1.1. Girişimcilik Statüsü .....                         | 14 |
| 1.5.1.2. Varis Statü .....                                  | 15 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 1.5.1.3. Akrabalık Statüsü .....                                | 16 |
| 1.5.2. Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Üstlendiği Statüler..... | 16 |
| 1.5.2.1. İş Gören Statüsü.....                                  | 16 |
| 1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü.....                      | 17 |
| 1.5.2.3. Ortak Statü .....                                      | 17 |
| 1.5.2.4. Danışman Statü.....                                    | 18 |
| 1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANILABİLECEK SORUNLAR.....          | 18 |
| 1.6.1. Kuşak Çatışması .....                                    | 19 |
| 1.6.2. Nüfus Çatışması.....                                     | 20 |
| 1.6.3. Eski Alışkanlıklardan Vazgeçememe.....                   | 20 |
| 1.6.4. Rol Çatışması.....                                       | 20 |
| 1.6.5. Otorite Kavgası.....                                     | 21 |
| 1.6.6. Planlama Eksikliği.....                                  | 21 |
| 1.6.7. Kurumsallaşamama .....                                   | 21 |
| 1.6.8. Nepotizm .....                                           | 22 |
| 1.6.9. Dedikodular .....                                        | 22 |
| 1.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ.....                 | 22 |
| 1.7.1. Katılımcı Yönetim .....                                  | 23 |
| 1.7.2. Aristokratik Yönetim.....                                | 23 |
| 1.7.3. Merkeziyetçi Yönetim .....                               | 23 |
| 1.8. AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ .....                         | 25 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMA

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....            | 27 |
| 2.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ.....      | 28 |
| 2.1.1. Şeffaflık İlkesi .....            | 28 |
| 2.1.2. Sorumluluk İlkesi .....           | 28 |
| 2.1.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi ..... | 29 |
| 2.1.4. Adil Yönetim İlkesi .....         | 29 |
| 2.2. KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ .....       | 29 |
| 2.2.1. Sadelik .....                     | 30 |
| 2.2.2. Esneklik .....                    | 30 |



|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3. Farklılaşma .....                                                              | 31 |
| 2.2.4. Bağımsızlık.....                                                               | 31 |
| 2.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN UNSURLARI .....                                          | 31 |
| 2.3.1. Kanunen Tanınma .....                                                          | 32 |
| 2.3.2. Varlığın Sürekliliğinin Sağlanması .....                                       | 32 |
| 2.3.3. Kurumsal Kimlik Kazanma .....                                                  | 33 |
| 2.3.4. Bireysel Ve Örgütsel Amaç Uyumu.....                                           | 34 |
| 2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYI SAĞLAYAN<br>FAKTÖRLER.....                   | 34 |
| 2.4.1. Aile Anayasası.....                                                            | 34 |
| 2.4.2. Aile Meclisi .....                                                             | 36 |
| 2.4.3. Yönetim Kurulu.....                                                            | 37 |
| 2.5. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar .....                             | 38 |
| 2.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Uygulanması Gereken<br>Adımlar ..... | 41 |
| 2.6.1. Planlama .....                                                                 | 42 |
| 2.6.2. Örgütlenme .....                                                               | 42 |
| 2.6.3. Yöneltilme .....                                                               | 43 |
| 2.6.4. Kontrol.....                                                                   | 44 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### NEPOTİZM

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3. NEPOTİZM KAVRAMI.....</b>                                   | <b>47</b> |
| 3.1. AİLE İŞLETMELERİ VE NEPOTİZM .....                           | 48        |
| 3.2. NEPOTİZMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....               | 53        |
| 3.2.1. Nepotizmin Aile işletmesine Olumlu Etkileri .....          | 55        |
| 3.2.2. Nepotizmin Aile İşletmelerine Olumsuz Etkileri .....       | 56        |
| 3.3. NEPOTİZME KARŞI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE ALINACAK<br>ÖNLEMLER..... | 58        |
| 3.4. NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ .....                 | 60        |
| 3.5. NEPOTİZM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ .....                        | 61        |
| 3.6. NEPOTİZM VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ .....                         | 62        |

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4. KOCAELİ’DE BULUNAN İKİ SANAYİ İŞLETMESİNDEKİ NEPOTİZM<br/>VE KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE ARAŞTIRMA .....</b> | <b>63</b> |
| 4.1. Araştırmanın Metrolojisi .....                                                                          | 63        |
| 4.2. BULGULAR .....                                                                                          | 64        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                                           | <b>73</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                         | <b>80</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                           | <b>85</b> |
| Ek-1.....                                                                                                    | 85        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                                        | <b>87</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

|                                                                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Türkiye’deki En Köklü Aile İşletmeleri .....                                                                                                                                               | 8  |
| <b>Tablo 2.</b> Aile İşletmelerinin Yaşayabileceği Olası Sorunlar Ve Çözüm Teknikler ..                                                                                                                    | 14 |
| <b>Tablo 3.</b> Yönetim Biçimlerinin Organizasyonel Etkileri; .....                                                                                                                                        | 25 |
| <b>Tablo 4.</b> Kapitalist İşletmeler Ve Aile İşletmeleri Karşılaştırması; .....                                                                                                                           | 49 |
| <b>Tablo 5.</b> Mülakat Yapılan Kişilerin Öğrenim Durumları.....                                                                                                                                           | 64 |
| <b>Tablo 6.</b> Yönetim Kurulu Yapısı.....                                                                                                                                                                 | 65 |
| <b>Tablo 7.</b> İşletmelerin Personel Sayısı ve Aile Üyesi Çalışan Personel Sayısı .....                                                                                                                   | 66 |
| <b>Tablo 8.</b> İşe Alım Süreçleri Ve Yönetim Kurulu Yapısı.....                                                                                                                                           | 67 |
| <b>Tablo 9.</b> Personel ihtiyacında Aile Üyelerinin Başvurularının Değerlendirilmesi,<br>Performans Değerlemesi Sonucunda Başarısız Bulunan Çalışanlar Ve Aile<br>Üyeleri için Uygulanan Politikalar..... | 68 |
| <b>Tablo 10.</b> Ücret Politikası .....                                                                                                                                                                    | 69 |
| <b>Tablo 11.</b> Çalışan Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınıyor mu? .....                                                                                                                                      | 70 |
| <b>Tablo 12.</b> Departman Bilgileri .....                                                                                                                                                                 | 71 |
| <b>Tablo 13.</b> Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler Mevcut mu?.....                                                                                                                                        | 72 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                      | Sayfa No. |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. Dünyada 'ki Aile Şirketlerinin Milli Gelire Katkıları;..... | 4         |
| Şekil 2. Aile Anayasasının Oluşturulma Süreci .....                  | 36        |



## KISALTMALAR

|              |                                          |
|--------------|------------------------------------------|
| <b>ABD</b>   | : Amerika Birleşik Devletleler           |
| <b>AR-GE</b> | : Araştırma Geliştirme                   |
| <b>GOSB</b>  | : Gebze Organize Sanayi Bölgesi          |
| <b>OECD</b>  | : Ekonomik Kalkınma Ve İş Birliği Örgütü |
| <b>SPK</b>   | : Sermaye Piyasası Kurulu                |



## GİRİŞ

Aile işletmeleri genelde ailenin prestij kazanmasını sağlamak, gelecek nesilleri güvence altına almak, aile serveti oluşturmak veya aile servetini korumak amacıyla kurulur. Aile şirketlerinde aileden gelme geleneksel bağlar profesyonelliğin önüne geçebilmektedir.

Aile işletmelerinin uzun yıllar boyunca başarılı olması, varlığını sürdürebilmesi için kurumsallaşma kararını zamanında vermesi ve uygulamaya koyabilmesi gerekir. Kurumsallaşma kararını zamanında veremeyen veya kurumsallaşma kararını verse de uygulamaya aşamasına geçemeyen aile işletmeleri birinci kuşaktan sonra küçülerek yok olmaya mahkum olmaktadır.

Aile işletmelerinin kuruluş aşamasında tüm aile bireyleri maddi manevi her türlü fedakârlığı göze alırlar. Takım ruhu hemen oluşur ve herkes var gücüyle çalışır. Şirket büyüdükçe de bu sebeple nepotizm kaçınılmaz olabilmektedir. Şirketin kuruluş aşamasında var gücüyle çalışan veya finansal destek sağlayan akrabalara, onların çocukları ya da yeğenlerine ayrıcalık tanımak kaçınılmaz olabilmektedir. Kuruluş aşamasında avantaj olan bir durum işletme büyüdükçe dezavantaja dönüşmektedir.

Ekonominin önemli bir kısmını oluşturan aile işletmelerinin sadece üçte biri üçüncü nesile kalabilmektedir. Başarısız olmalarının en büyük sebebi kurumsallaşma evresini zamanında tamamlayamamalarıdır. Kurumsallaşma evresini başarıyla tamamlayamamalarının da en büyük sebebi nepotizm tarzı uygulamalardır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME VE AİLE İŞLETMELERİ

#### 1. İŞLETME KAVRAMI

İşletme, üretim faktörlerini sistemli bir şekilde bir araya getirip mal ya da hizmet çıkarımı güden üretim birimine denir. İşletme bilimi, işletme iç ve dış organizasyon yapılarını belirleme haricinde; işletmelerin toplum içindeki işlevlerini, gereksinimlerini belirleme işlevi de görür. İktisadi yaşam ve iktisadi faaliyetlerin çıkış noktası insan ihtiyaç ve talepleridir. İhtiyaç ve taleplerin değişmesiyle işletmelerin mal ve hizmetleri de yenilenir. İnsan ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmetlere ekonomik mal ve hizmetler denir. Mal ve hizmetlerin üretebilmesi için emek, sermaye, teknoloji, doğa, girişimci gibi faktörler kullanılır (Ak Güngör 2010, 22). İnsan ihtiyaçlarını gidermeye yarayan eliptik bisiklet, masa, cep telefonu gibi somut araçlara mal denir. Somut olmayan araçlara ise hizmet denir. Örneğin; psikologlar, bankalar, oteller hizmet üretir. Üretilen mal ve hizmetlerin talep edilip, kullanılmasıyla tüketim meydana gelir. (Ak Güngör 2010, 22). Her başarılı işletme değer yaratan bir şey üretir. Hizmetlerin ve malların ekonomik değer yaratacak şekilde kullanılması gerekir (Kaufman 2016, 43-44). Örneğin psikoloğa giden bir kişi karşılığında bir ücret öder ve hizmet tüketimi yaparken peynir satın alan bir kişi ücretini öder ve mal tüketimi gerçekleştirir.

İşletmelerin finansal amaçları vardır. Finansal amaçları genellikle faaliyetlerin verimli olması ve verimliliğin artırılmasıdır. Verimliliğide kar ile ölçebiliriz. Ayrıca kar amacı gütmeyen kurumlara ticari işletme diyemeyiz. İşletmelerin diğer bir amacı stratejik amaçlardır. Stratejik amaçlarda hedef işletmenin uzun vadede gerçekleştirmeyi planladığı sonuçları ifade eder ve işletmeyi geleceğe yönelik şekillendirir (Akgemci, 2008, 30-32). Amacı işletmeyi ileri noktalara götürmek ve sürekliliğini sağlamaktır. Süreklilik sağlayabilmek için değişen toplum ihtiyaçlarına ayak uydurabilme çağın gerisinde kalmaması oldukça önemlidir. Çağın gerisinde kalmaya verilebilecek en güncel örnek Nokia'dır. Nokia 2000'lerin başında herkesin en çok tercih ettiği cep telefonu markasıydı, öyle ki, en yüksek gelirden en alt gelire kadar telefon modelleri mevcuttu.

Fakat android uygulamasının çıkması ve Nokia'nın zamanında bunu fark edip ayak uyduramaması durumu Nokia'yı zirveden dibe gitmesine sebep olmuştur. İşletmelerin genel amaçları dışında özel amaçları da vardır. Bunlar; çevrecilik, nitelikli çalışma ortamı, çalışanlarına adil ücret, vs. olarak sıralanabilir.

İşletmelerin işlevlerinin ana hatlarını genel ve özel amaçları belirler (Ak Güngör 2010, 22). Bir işletmenin uzun vadede sürekliliğini sağlaması için birbirinden yararlanabilen faaliyet kolları olması gerekir. Bu faaliyet kolları işletmenin işlevini oluştururlar. İşletmenin başlıca işlevleri; yönetim, üretim, pazarlama, insan kaynakları, muhasebe, finansdır. Günümüz işletmelerinde yenilikleri ve gelişimleri takip etmek ve bu gelişimlere göre kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadırlar (Ak Güngör 2010, 23).

Klasik anlayışın yanı sıra rekabetçi, uluslararası, çağdaş anlayışlar da önem kazanmıştır. İşletmeler çevresindeki kişi, kurum ve işletmelere karşı sorumludur. Bu sorumluluk gereği çevre, kişi ve kurumların beklentilerini karşılamak zorundadırlar. İşletmelerin çevreyle ilişki ve sorumlulukları ikiye ayrılır. İç çevre dış çevre. İç çevre işletmeyi doğrudan etkileyen temel unsurlardır. Bu temel unsurlar sermaye sahipleri, yöneticiler, yönetilenler hepsinden kaynaklanan yönetim biçim örgüt kültürüdür. Dış çevrede ise devlet, yasalar, rakipler, toplum, tedarikçi firmalar, diğer işletmeler ve tüm bunların oluşturduğu piyasa koşulları yer alır (Ak Güngör 2010, 24). Bütün işletmeler birbirinden farkı yapıya sahiptir. Bu farklı yapıların oluşmasında belirleyici etmen ürettikleri mal ve hizmetleri, üretim araçları, ulusal yapıları ve diğer unsurlardır.

İşletme kavramı ile ilgili birçok tanım vardır fakat işletme kavramı kısaca bütün üretim faktörlerini en iyi şekilde koordine edip, mal ve hizmet üreten bu mal ve hizmeti pazarlayan, pazarlama sonucu kar elde eden bunun yanında sosyal fayda ve devamlılık amacı güden ekonomik birimlerdir. Tarihte bilinen en eski ekonomik birim ev ekonomisidir. Değişim araçlarının aracı olarak paranın devreye girmesi ile ev ekonomisinin üretimi günden güne azalmış, tüketimi artmıştır, daha çok tüketimde bulunan ev ekonomisi sonucu daha çok üretimde bulunan işletme birimi doğurmuştur (Örücü 2015, 45).

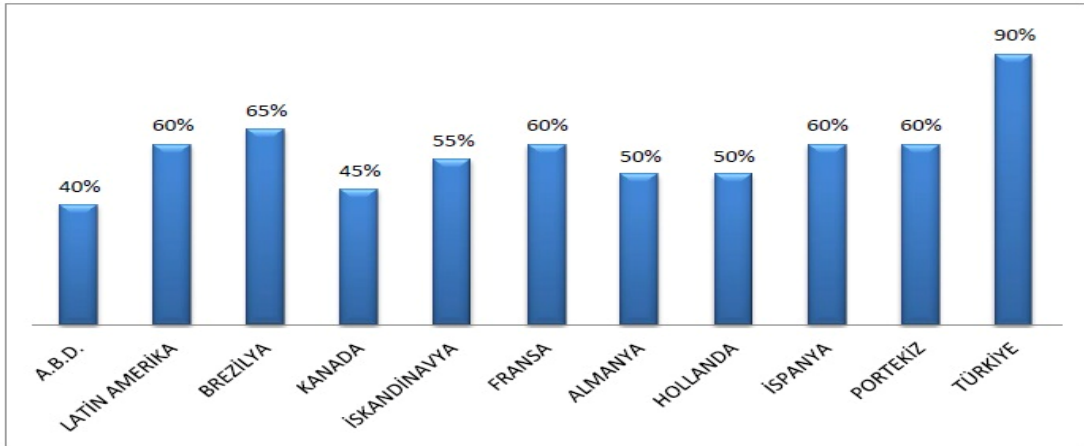


## 1.1. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Dünyanın her yerinde yaygın olan aile işletmelerini tanımlamak oldukça zordur. En sade anlatımıyla aile işletmesi; aile bireylerinin bir araya gelmesi ve sahipliğinin ve yönetiminin çoğunluğunun ailede olduğu işletmedir. Bir işletmenin aile işletmesi sayılması büyüklük ile ilgili bir durum değildir. Olması gereken nokta aile ve işletme terimlerinin yan yana gelmiş olmasıdır (Koçel 2010, 5). Yönetimi aile bireyleri tarafından yapılan, denetlenen, etkilenen her işletme ister büyük ister küçük ister orta olsun aile işletmesidir (Gülaçtı 2012, 20).

Sigmund Freud’a, göre onun için hayatın anlamı sorulduğunda, “lieben und arbeiten-sevmek ve çalışmak” diye yanıtlamıştır. Birçok insanın hayatlarındaki en önemli iki unsur “aileleri ve işleridir” (Ateş 2003, 1). Aile işletmesi bu hayattaki en önemli iki unsur, aynı çatı altında toplanarak kurulan ve büyüdükçe diğer aile bireylerinin de katıldığı işletme türüdür. Doğal olarak aile tarafında kurulan bu işletme bir evlat gibi görülmektedir. Hem çok sevilmekte hem de neslin devamı olarak görülmektedir.

Aile işletmeleri Türkiye’de ve dünyada çok yaygın bir işletme türüdür. Öyle ki birçok ülkede ekonominin temel taşı oluşturmaktadır. Dünyadaki şirketlerin %75’ine yakını aile şirkettir. Türkiye’de ise % 90’ı aile işletmesidir



**Şekil 1. Dünyada 'ki Aile Şirketlerinin Milli Gelire Katkısı;**

**Kaynak:** (Güney 2008, 97)

Çeşitli kitaplarda pek çok aile işletmesi tanımı ile karşılaşılabilir.

Aile işletmesi, Yönetim ile ilgili tüm pozisyonlarda aile bireylerinin olması, işletme hisselerinin çoğunun aile bireylerinde bulunması, ürettikleri mal veya hizmetlerin aile adı ile özdeşleşmesi ve aile isminin işletme ile bütünleşmesi anlamına gelmektedir (Ak Güngör 2010, 46).

Aile işletmesi tek bir ailenin üyeleri tarafından yönetilen ve kazançların ailenin denetiminde olduğu işletmelerdir (Günver 2002, 4). Aile işletmesi ailenin mal varlığının aile içinde kalmasını sağlamak için kurduğu bir işletme türüdür (Günver 2002, 4). En yalın anlatımıyla ise aile işletmesi; aile bireylerinin işletme faaliyeti yürütmek adına bir araya gelmesidir.

Aile ve işletme birbirinden çok farklı kurumlardır burada asıl dikkat edilecek husus bu iki farklı kavramın bir araya getiriliş biçimidir. Aile işletmelerinin organizasyon yapısı ailenin kültürel yapısıyla doğru orantılıdır. Örneğin batı toplumlarında birey merkezli yaşam vardır ve çocuklar birey olmayı öğrenir ve ufak yaşlardan itibaren kendi kararlarını kendi verir (Gülaçtı 2012, 21).

Doğu toplumlarında ise aileler çocuk odaklı yaşarlar ve çocuklarını kendilerinin devamı gibi görürler ve ne kadar büyürlerse büyüsünler hayatları ile ilgili karar alırken aile büyüklerinin sözünden çıkamazlar (Gülaçtı 2012, 22-23).

Bunları belirtmemdeki amaç gelecek kuşaklara devredilecek olan aile işletmelerinin organizasyonel yapısını belirlenmesinde yeni nesillerin yetişmiş olduğu aile ortamı ve toplum yapısından etkilenmesidir. İşletme faktöründe insan ne kadar önemliyse yönetim faktöründü de kültür bir o kadar önemlidir.

Bir ülkedeki aile işletmesine uyan yönetim şekli farklı kültür yapısına sahip bir ülkedeki aile işletmesine uygun olmayabilir. Bu nedenle farklı bir ülkedeki aile işletmelerinde uygulanan teknikler, çözüm yolları diğer bir ülkenin vizyonu genişletir fakat alıp uygulaması her zaman başarıyla sonuçlanmayabilir. Örneğin; çocuk merkezli aile yapısına sahip toplumda kurulan bir aile işletmesinde aile meclisi sistemi ne kadar etkili olabilir.

Kısacası Aile işletmelerinin başarı ve sürekliliği için kullanılan yöntemlerin ailenin sosyal yapısıyla uygun olması gerekir.

## **1.2. AİLE İŞLETMESİ KURULMA NEDENLERİ**

Aile işletmeleri çekirdek ailesinin geçimini sağlamak için kurduğu ufak çaplı bir girişim, fırsatları takip edip bulan kabiliyetli bir girişimcinin piyasaya atılması gibi çeşitli sebepler ile kurulabilir. Aile işletmelerinin, karar aşamasında sadece işletme çıkarları değil aile içi duygusal değişkenlerde etkili olmaktadır.

Bu durumda işletme içerisindeki örgüt yapısını karmaşık hale getirmektedir ve bu karmaşık durum aile işletmelerinin yaşam süresini kısaltabilmektedir. Kurucu\girişimci işletmenin başındayken örgüt kültürü, iş akış şemaları, kurumsallaşma gibi unsurları gereksiz bulmaktadır. Her iş ve düzen kendi yönlendirmesiyle hallolduğunu düşünür. Fakat asıl sorun kurucu\girişimci yönetimden çekildikten sonra çıkar. Aile işletmelerinin kurulma nedenlerini şu başlıklarda toplayabiliriz (Fındıkcı 2007, 80-81);

**Ailenin geçimini sağlamak;** diğer işletmeler sadece kar elde etmek amaçlı kurulurken, aile işletmeleri kar elde etmekten önce ailenin geçimini sağlamak için kurulur. Aile işletmelerinin öncelikli amacı kuruluş aşamasında harcadıkları para kazanmak ve geçimini sağlayabilmektir.

**Kendi işinin patronu olmak;** bağımsız hareket edebilmek, kendi kendinin patronu olmak, başka işletmelerde çalışarak hak ettiği noktalara gelemediğini düşünmek, tüm yönetim ve idarenin kendi çevresinde şekillenmesini arzu etmesi.

**Sosyal kültürel çevrede prestij sahibi olmak;** işletme kurulmaya karar verildikten sonra aile üyelerinde bir kısmı kararı destekler ama bir kısmı ekonomik koşullar, siyasi sebepler gibi durumlar yüzünden destek vermeyebilir. Teşvik edici güçlerin ağır bastığı noktada girişimci işletmeyi kuracaktır.

**Ailesini ve gelecek nesillerini güvence altına almak;** işletmeyi kuran kişi kendi çocukları ve ailesinin geleceğini güvence altına almak ister.

Çocuklarının işsizlik sorunu çekmemesini, kendiışlerinin patronu olma imkânı sağ-larken, çocuklarının işletmeyi büyüttüklerini hayal ederler ve yakın akrabaları için ise istihdam alanı oluşturmuş olurlar. Tüm bunlar kurucu girişimcinin büyük moti-vasyon ile işine asılmasına sebep olabilmektedir.

**Miras Bırakmak;** girişimci çabalayarak elde ettiği servetini çocuklara ser-veti daha da büyüterek kullanmaları ve geleceklerini garantiye almak için bırakmak isterler. Gelecek nesillerinin yüksek hayat standartlarında yaşamasına olanak sağla-mış olurlar.

**Ailenin isminin uzun yıllar yaşamasını sağlamak;** uzun yıllar varlıklarını sürdürmeyi başarabilen aile işletmelerinin ismi zamanla aile ismi ile özdeşleşir. Bu durum ailenin sadece geleceğini güvence altına alması geçimini sağlamanın yanında ailenin prestij kazanmasına da sağlamaktadır.

Türkiye’deki aile işletmelerinin tarihi 1770’li yıllara dayanır. Bu yıllarda ku-rulan, Hacı Bekir Lokumları örnek gösterilebilir. Türkiye’de ilk sanayi aile işletmesi 1893’te Mehmet Emin Botsalı tarafından kurulan Teksima Tekstildir. Tatko, Eyüp Sabri Tuncer, Koç Holding, Kent Gıda hepsi 1920’ler de kurulmuştur. 1920’ler Tür-kiye’deki aile işletmeleri için çok önemli yıllar olmuştur (Ak Güngör 2010, 48). Çünkü O yıllarda çok fazla aile işletmesi kurulmuş ve bazıları günümüze kadar ulaşmayı başarmıştır. Tatko, Ulusoy, Kent Gıda bunlara örnek gösterilebilir.

**Tablo 1. Türkiye’deki En Köklü Aile İşletmeleri**

| ŞİRKET                              | KURULUŞ TARİHİ | KURUCU                         | NESİL SAYISI |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------------|--------------|
| Hacı Bekir Lokum Ve Akide Şekerleri | 1777           | Hacı Bekir                     | 5            |
| Vefa Bozacısı                       | 1871           | Hacı Sadık                     | 4            |
| Karaköy Güllüoğlu                   | 1871           | Mehmet Çelebi<br>Güllü Çelebi  | 5            |
| Çöğenler Helvacılık                 | 1883           | Rasih Efendi                   | 3            |
| Hacı Abdullah                       | 1888           | Abdullah Efendi                | 3            |
| Tekstima Tekstil                    | 1893           | H.Mehmet Botsalı               | 4            |
| Konyalı Lokantası                   | 1897           | Ahmet Doyuran                  | 4-5          |
| Koska Helva                         | 1911           | Hacı Emin Bey                  | 4            |
| Abdi İbrahim                        | 1912           | Abdi İbrahim                   | 4            |
| Kent Gıda                           | 1927           | Abdullah<br>Tahincioğlu        | 3            |
| Dedeman Holding                     | 1918           | Mehmet Kemal<br>Dedeman        | 3            |
| Ulusoy                              | 1920           | Hacı Mehmet<br>Bahattin Ulusoy | 3            |
| Mustafa Nevzat                      | 1923           | Mustafa Nevzat<br>Pısak        | 3            |
| Kamil Koç Otobüsleri                | 1923           | Kamil Koç                      | 3            |
| Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları       | 1923           | Eyüp Sabri Tuncer              | 3            |
| Hatemoğlu                           | 1924           | Mustafa Hatem                  | 3            |
| Doluca Şarapları                    | 1926           | Nihat A. Kotman                | 3            |
| Koç Holding                         | 1926           | Vehbi Koç                      | 3            |
| Tatko                               | 1926           | Alp Yaman                      | 3            |
| Kent Gıda                           | 1927           | Abdullah<br>Tahinoğlu          | 3            |
| Nurus                               | 1927           | Nurettin Kurunkaya             | 3            |
| Kafkas Kestane Şekerleri            | 1930           | Ali Şakir Tatveren             | 3            |
| Kültür Eğitim Kurumları             | 1932           | Orhan Özbey Fatih<br>Şimşek    | 3            |
| Ülker Holding                       | 1944           | Sabri Ülker                    | 1-2          |
| Doğuş Grubu                         | 1950           | Ayhan Şahenk                   | 2            |
| YKM                                 | 1950           |                                | 3            |

**Kaynak:** (Karpuzoğlu 2002, 44)

Aile İşletmelerinin en başarılı dönemleri genelde ilk on beş yıllık süreleri kapsar. Sadece üçte biri bir sonraki nesile geçebilmektedir. Üçüncü nesile geçen aile işletmesi oranı ise oldukça azdır (Ak Güngör 2010, 49). Bunun en önemli sebebi girişimci-yönetici şirketin başındayken kurumsal örgütsel sistemin tam anlamıyla kurulamamasıdır.

### **1.3. AİLE İŞLETMESİNİN YAŞAM EVRELERİ**

Aile ve işletme kavramları birbirinden çok farklı kavramlar oldukları için yan yana geldiklerinde yani aile işletmesi olduklarında duygusallık ve mantığı dengeli ve adaletli bir biçimde kullandıkları oranda başarılı olurlar (Fındıkçı 2005, 80).

Aile işletmeleri büyüyüp gelişip olgunluk dönemine girerse; bu olgunluk döneminde yöneticiye büyük bir iş düşer. Yönetici bu olgunluk döneminde işletme içi dengeleri koruyabilirse, profesyonel bir yönetim düzeni kurabilirse işletme uzun süre devam eder. Eğer yönetici olgunluk döneminde dengeleri koruyamazsa işletme dağılmaya ve parçalanmaya mahkûm olur.

Aile işletmelerinin faaliyetlerinin uzun yıllar başarılı bir şekilde devam edebilmesi için belli evreler başarıyla geçmeleri gerekir bu evreler (Fındıkçı 2007, 80-81);

#### **1.3.1. Başlangıç Evresi**

Aile işletmeleri kurulmaya genelde bir hayal ve umutla başlar ve gerçek olurlar. Girişimci bu dönemde umutsuz ve zorluklarla sık karşılaşabilir; fakat girişimci yılmaz ise gerekli enerji, zaman ve sermayeyi harcayarak işin merkezine geçer (Ak Güngör 2010, 53).

Girişimci genelde zenginlikten gelmez. Orta ve ya az gelirli bir ailenin fırsatları yakalayabilen zeki girişken çocuğudur. Piyasadaki fırsatı görür ve ilk aşamadaki amacı gerekli sermayeyi bir şekilde toparlayıp fırsatı avantaja dönüştürüp işletmeyi kurabilmektir (Fındıkçı 2005, 21). Tüm iletişim girişimci temelinde şekillenir. Bu dönemde genelde bir ürün ya da hizmete odaklanılır ve asıl amaç piyasada tutunabilmektir.

Bu aşamada dikkat edilmesi gereken husus girişimcinin hayali olan işletme kurma gerçekleştirdikten sonra kararlarında hayalperest değil gerçekçi olması gerektiğidir. Bir atılım gerçekleştirmiş zor olanı başarmış şirketi kurmuştur. Fakat bu noktadan sonra artık cesaret ve hayaller değil gerçekçi olabildiği oranda ikinci evreye geçebilecektir (Ak Güngör 2010, 53-54).

### **1.3.2. Büyüme Evresi**

Şirket zamanla gelişir ve büyür. Şirket piyasadaki rekabet gücünü elinde tutmak için işi büyütmesi gerektiğini anlar. Girişimci artık tek başına yapamayacağını anlar ve sorumluluk devretmeye başlar. Bu nedenle eğitim ve yetiştirmeye verilen önem artar (Ak Güngör 2010, 53).

Kurucu bu evreden sonra potansiyel lider arar bu durumda rekabeti artırır. Bu evreden sonra devir ve dağılımlar gündeme gelir. Bu evredeki tutum çok önemlidir görev ve sorumluluklar devredilirken olabildiğinde adil ve objektif olunması gerekir. Büyüme evresinden yeni nesil evresine geçmeden önce bir varis seçilmeli ve varise gerekli donanımlar kazandırılmalıdır.

### **1.3.3. Yeni Nesile Devir Evresi**

En zorlu aşamalardan biridir. Yeni nesil çocukluğundan beri şirketin büyüme evresini görmüştür fakat ebeveynlerinin şirketi kurmak büyütme için iş yerinde çok fazla vakit harcamasından dolayı belki de içten içe şirketten nefret etmiş olabilir. Yeni nesil piyasayı tam anlamıyla bilmiyordur. Belki de hayatı boyu hiç zorluk görmeden büyümüştür fakat piyasa şartları okul hayatına hiç benzemez. Bu sebeple yeni nesilin piyasa şartlarına alışıp devralması zaman alabilir (Ak Güngör 2010, 54).

Girişimci işlerden tamamen kendini çekme evresine gelmeden varis çok iyi yetiştirilmelidir. Çünkü varis bu aşama başarılı olmazsa ki bu oran hayli fazladır işletme tasfiye ve ya dağılmaya mahkûm olur. Varis yetiştirirken ve ya varise şirketi devrederken girişimcinin yetki devrini kabul etmesi gerekir. Varise bu yöneticilik vasfını iyi yüklemesi gerekir. Varis işin başına geçtiği zaman artık girişimci\yöneticinin etkisinin de olmaması gerekir. Öyle ki zenginlik içinde büyüyen varisin amacı baba bak ben ne güzel yönetiyorum gibi kendini ispatlama şeklinde değil işletmeyi en verimli şekilde yönetmek olmalıdır.

Bunun örnekleri maalesef ülkemizde görülmektedir. Varisin asıl ve tek amacı işletmeyi uzun yıllar piyasada varlığını sürdürmek ve iyi adil bir yönetici olmak olmalıdır.

Varisler devralmak istemeyebilirler bu durumda da tek çare işletmeyi profesyonel bir yönetime devretmektir. Eğer varis ve şirket yeterli evreye gelmeden yönetici ölür ve ya işten çekilmek durumunda kalırsa bu sefer yeterli evreye gelene kadar ilgili vakıflardan destek alınabilmektedir (Ak Güngör 2010, 54). İşletme yeni nesile devir evresini başarıyla sonuçlandıramaz ise işletmeyi tasfiye etmek zorundadır.

#### **1.4. AİLE İŞLERMELERİNİN AVANTAJLARI VE ZAYIF YÖNLERİ**

Aile şirketlerini diğer kapitalist işletmelerden yapısal olarak ayıran bir takım farklılıklar vardır. Bunlar kimi zaman avantaj kimi zaman dezavantaj olarak karşımıza çıkar. Önemli olan avantajlardan yararlanmak; dezavantajların etkisinden olabildiğince kaçınmaktır.

##### **1.4.1. Aile İşletmeleri Avantajları**

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bir takım özellikler vardır. Bu özelliklerden bazıları avantaj yaratır. İşletme kurucu\girişimci tarafından çocuğu gibi görülmesi işletmenin sermayesinin büyük bir payı öz kaynaklardan oluşması gibi sıralayabiliriz. Aile işletmelerinin avantajları genelde kuruluş aşamasında kendini fazlasıyla gösterir. Aile işletmesinin avantajlı yanlarını aşağıdaki başlıklarda toplayabiliriz bunlar (Fındıkçı 2005, 80);

##### **1.4.1.1. Sermaye/Finansal Yapı**

Aile şirketlerinin genelinde sermayenin neredeyse tamamını öz kaynaklar oluşturur. Finans ile ilgili bir sorun çıktığında ise bu genelde aile içinde çözülür. Öz kaynakların sermayenin büyük bir kısmı gibi görülmesi işletmeyi finans anlamında çok güçlü kılar (Koyuncu 2015, 8-9). İşletme aile adıyla bütünleştiği için işletme finansal anlamda zor duruma düştüğünde ortaklar gelirlerini diğer şirket türlerine oranla daha kolay feda edebilir. Çünkü şirket ailenin çocuğu gibi görülür. Aynı zaman da bir prestij, çocuklarının geleceği için bir garanti gibi görülür ve sonuç olarak fedakârlıktan kaçınmazlar (Akça 2010, 7).



#### **1.4.1.2. Hızlı Karar Alma**

Kararlar genelde aile içinde alınır ve imza, prosedür azdır. Aksaklıklar faaliyet anında hemen giderilebilir, Herkes birbirini çok iyi tanıdığı için iş bölümü çok daha sağlıklı ve kısa sürede yapılır (Koyuncu 2015, 8).

#### **1.4.1.3. Yüksek Başarı Güdüsüyle İşe Asılınması**

Özellikle kuruluş aşamasında aile şirketleri gecelerini gündüzlerine katıp çok büyük bir motivasyon ile çalışırlar. Çalışmalarının ölçüsü gecesini gündüzü yoktur. Başarı da kaçınılmaz olur. Çalışanlar mesai saati bitimi ya da tatili düşünerek değil başarı hayali ile çalışırlar.

#### **1.4.1.4. Kısa Sürede Oluşan Biz Bilinci**

Aile işletmelerinde, işletmenin çıkarları aile bireyi çalışanlar tarafından kendi çıkarları gibi korunur. Birlikte çalışan aile bireyleri birbirini iyi tanırlar. Sorumlulukları daha kolay ve verimli paylaşır kimin neyi üstleneceği daha çabuk belirlenir. Çünkü herkes birbirini iyi tanır. Birbirlerine saygı duyar ve farklılıkları zenginlik olarak algırlar. Kolay ve o kadar güzel bütünleşirler ki, kendi aralarında farklı bir lisan bile oluşur.

İşletme aile için hem para kazanma kaynağı hem de gelecek nesiller için güvence ve soyadının prestiji olarak algılanır. Durum böyle olunca özellikle kuruluş aşamasında başarılı kaçınılmaz olur.

#### **1.4.2. Aile Şirketinin Zayıf Yönleri**

Patron şirketi olsun aile şirketi olsun her tür işletmede bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Önemli olan bu sorunları zamanında fark edip, iyi analiz edip zararı en aza indirgeyebilmektir. Aile işletmelerinin de kendine özgü bazı zayıf yönleri vardır. Bunlar üç başlık altında incelenebilir (Ateş 2009, 97) ;

#### **1.4.2.1. Yönetimsel zayıflıklar**

Girişimci kendinden başka kimseye güvenmez ve işi devretmez bu durumda profesyonellerin başka şirketlere gitmesine sebep olur. Profesyoneller kendilerini örgüte dahil hissetmezler. Nepotizm (adam kayırmacılık)'de önemli sorunlardan biridir. Şirkette görev tanımları tam yapılmaz ve dışardan gelen profesyonellere karşı kapalı durulması kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeldir (Ateş 2009, 98).

Kurumsallaşma için tabi ki yönetimi sadece profesyonellere devretmek kastedilmemektedir. Piyasanın durumunu inceleyen stratejik kararları veren yöneticidir. Fakat uygulama kısmı profesyonel yöneticilere bırakılmalıdır.

Profesyonel yöneticiler uygulama görev dağılımı görev tanımı yaparken daha adil ve herkese eşit mesafede durabilmektedir. Uygulama aşamasını profesyonel yöneticilere bırakmak kayırmacılık, nepotizm gibi uygulamalarında önüne geçilmiş olur (Ateş 2009, 98).

#### **1.4.2.2. Çıkar Çatışmalarının Olduğu Zayıflıklar**

Çıkar çatışması sorunu genelde ev ve iş yaşamının karışmasından kaynaklı olur. İşle ilgisi olmayan aile bireylerinin verdiği nasihatler, hisseleri olmayan eşlerin yorumları iş ortamına olumsuz yansır. Bunların yanında tüm aile bireyleri şirket içinde kendini her türlü özgürlüğe sahip olarak görebilmektedir (Ateş 2009, 99).

Çıkar çatışmaları aile içinde işletmede aktif çalışan ve çalışmayanlar arasındaki gelir dağılımında çıkabilecek bir sorundur. Aktif çalışanla çalışmayan aile bireyi arasındaki ücretlendirme soruna yol açabilmektedir.

#### **1.4.2.3. Finansal Nedenli Zayıflıklar**

Aktif çalışmayan aile üyeleri de şirketten sabit gelir veya pay bekleyebilmektedir (Ateş 2009, 99). Aktif çalışanlar ile çalışmayanlar arasındaki bu ayrımı yapmak oldukça zordur. İtirazlar hatta durum ile ilgili mahkemeler bile gündeme gelebilmektedir.

Finansal bir ihtiyaç halinde ailenin yeterli kaynağı yok ise kaynak sıkıntısına düşebilmektedir. Aile işletmelerinin yaşadığı olası sorunlar ve çözüm teknikleri tablo 2’de özetlenmiştir.

**Tablo 2. Aile İşletmelerinin Yaşayabileceği Olası Sorunlar Ve Çözüm Teknikler**

| Sorunlar                                                        | Soruna Sebep Olacak Etmenler                             | Çözümler                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İkinci ya da üçüncü nesile kadar gele-meyen işletmeler          | Sürekliliği sağlama-mak                                  | Varis seçiminde objektif davranın ve varisi tüm aile bireylerini iyi eğitin. Aile bireylerinin de şirket stratejilerine uymasını sağlayın. |
| Aile menfaatleri ve şirket menfaatleri arasında çatışma çıkması | Piyasa koşullarında yaşanan hızlı değişim                | Ortak bir aile anayasası hazırlayın ve aile bireyleriyle şirket çıkarlarını objektif bir dengede tutun.                                    |
| Aileden olmayan profesyonellerin işe alınmaması                 | Yerel ve uluslararası sosyokültürel değişim.             | Şirket ve aile iletişiminin tanımını tam yapmak ve bu tanımları yönetim kadrosuna anlatmak.                                                |
| Vizyon eksikliği girişimcinin değişime karşı esnek olamayışı    | Eskiye bağlı kalma                                       | Yönetim kurulunda aileden olmayan farklı bakış açısına sahip profesyonel kişiler bulundurulmalıdır.                                        |
| Sınırlı öz sermaye                                              | Kişisel menfaatlerin tutkuların işletmenin önüne geçmesi | Değerlendirme yaparken sadece tüm işletmenin menfaati göz önüne alınmalı.                                                                  |

**Kaynak:** (Özler ve Derya ve Gümüştekin 2016, 442)

## 1.5. AİLE İŞLETMELERİNDE MEVCUT STATÜLER

### 1.5.1. Aile üyesi Olanların Üstlendiği Statüler

Kurucu\girişimciye kan bağı ile bağlı olan çalışanların üstlendiği statüye denir. Aileye evlilik yoluyla katılan bireylerde bu statüden sayılır.

#### 1.5.1.1. Girişimcilik Statüsü

Girişimci, kimsenin fark edemediği fırsatları iş imkanına dönüştürebilen ve risk alabilen, sezgi gücü yüksek cesaretli kişidir (Güney 2008, 4). İş yapan büyüten özgür hareket edebilen kişidir.

Girişimci yeterli sermayeye sahip olduğunda işletmeyi kuracağı kesindir. Girişimci sermayesi yeterli olmadığı durumda borçlanabilir. Sonuç olarak girişimci statüsünü işletmenin kurucu sahibi alır. Girişimci ekonominin temel taşıdır. Çünkü girişimcinin olmadığı yerde yeni yatırımlar olmaz, olan işletmeler gelişemez büyüyemez. Üretim için yaratılan uygun ortamlarla girişimci sayısı artırılabilir. Bu sebeple girişimci statü işletme sahipliği statüsüyle bütünleşmektedir (Tosun 2013, 5).

Girişimci büyük olasılıkla zenginlikten gelmez. Girişimci, orta ya da az gelirli bir ailenin zeki, atik çocuğudur. Piyasadaki fırsatları ya da boşlukları fark eder ve kendisi için imkânâ dönüştürür (Fındıkçı 2005, 21).

#### **1.5.1.2. Varis Statü**

İleriki yıllarda işletmenin yönetiminde büyük söz hakkı olan girişimcinin yerini alması planlanan kişiye varis denir. Varis seçimi işlemenin geleceği açısından çok önemlidir. Varislerin gerekli bilgi yetenek ve motivasyona sahip olmaları gerekir. Seçilecek varisin yöneticilik için iyi hazırlanması işletmenin uzun yıllar var olabileceğinden çok önemlidir (Bilgin 2007, 21).

Varisin sahip olması gereken özellikler işletmelerin yapısına önceliğine göre değişebilir. Fakat hepsinde genel bulunması gereken bir takım özellikler vardır. Bunlar uzun vadeli düşünme, analitik bakış açısı, bütüncül bakış, karizmatik lider olma, sezgicilik vb. dir. Hiçbir maddi manevi zorluk görmeden büyümüş bir varis şirket idaresi konusunda zorlanacaktır. Kriz yönetimi, ekonomik davranmak, rakiplerle mücadele edip piyasa şartlarında tutunabilmek oldukça zor işlerdir.

Çocukluğundan beri her istediği yapılan, en iyi okullarda okuyan bir varis yönetici olarak başa geçtiğinde ilk başta eğitiminin bu pozisyonu zaten hak ettiğini düşünerek büyük bir motivasyon ile işine başlayacaktır.

Sorunlar krizler çıkmaya başladıkça da ilk başta sorunları görmezden gelecek rakiplerini fazlasıyla küçümseyecek problemler büyüdükçe de işin için çıkılmaz hale gelecek ve şirket gerilemeye başlayacaktır. Bu sebeple varislerin farklı bir profesyonel işletmede tecrübe kazanması ve hatta terfi almış olması gereklidir.

### **1.5.1.3. Akrabalık Statüsü**

Girişimciye kan bağı ile bağlı olan ya da evlilik sebebiyle aileye katılan kişilerdir. Akrabalık ilişkisi işletmenin ilk kurulduğu yıllar insan kaynakları ve finans anlamında işlerin kolaylamasını sağlar. Fakat işletme büyüdükçe işleri zorlaştırabilecek bir konudur (Karpuzoğlu 2004, 57-58). Çatışmalardan en önemlisi kimin varis olacağı konusudur ve işletme büyüdükçe söz sahibi olmak isteyenlerin çoğalmasındır. Bu adil ve objektif ve tüm akrabalık ilişkilerini bir kenara bırakıp sadece işletmenin sürekliliği açısından bir karar vermek zordur. Zaten aile işletmelerinin de en büyük handı kapı budur.

Akrabalık bağı olduğu için gerekli kabiliyeti ve donanımı olmayan çalışanlar istihdam edilir ve akrabalık statüsü olduğu için çalışan kişiler ne olursa olsun nasıl olsa kovulmam rahatlığı ile disiplinsiz çalışabilmektedirler. Örneğin şirketin yemekhanesine kan bağı bulunan bir yemek hancisi alınmıştır ve yemek porsiyonları oldukça azdır fakat kan bağı bulunduğu için personel tarafından yapılan tüm geri bildirimlere karşılık alınmamaktadır. Karar ve uygulama aşamalarında adil, objektif ve kurallara bağlı hareket edildiği zaman akrabalık statüsü dezavantajdan avantaja dönüşür.

Akrabalar diğer çalışanlara göre daha özverili çalışabilirler. İşletmeyi çok daha çabuk benimserler. Fakat önemli olan nokta daha özverilide çalışsa aileye birinci dereceden bile yakın olsa işletmenin geleceği açısından işe alımlarda, terfilerde adil davranabilmektir. Bizim gibi aile bağlarına önem veren toplumlarda bunu uygulamak biraz daha zordur fakat imkansız değildir.

### **1.5.2. Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Üstlendiği Statüler**

#### **1.5.2.1. İş Gören Statüsü**

İşletmede aylık karşılığı fiziken ve zihnen çalışan kişiye denir. İş gören statüsündeki kişiler işletme kurulduğundan beri girişimcinin yanındadır bu sebeple girişimcinin büyük güvenini kazanırlar ve girişimci iş görene yüksek maaş ve sosyal haklar olarak geri döner. Örnek olarak ustabaşı, şef verilebilir (Karpuzoğlu 2004, 65). Yönetici girişimci iş görende işlerin en pürüzsüz şekilde halletmesini istemektedir.

İş gören işletme kurulduğundan beri çalıştığı için iş ile artık arasında bir bağ oluşmuştur. Kurduğu bağ sayesinde yaptığı işten sadece maddi değil manevi sosyal anlamda da tatmin olmaktadır. İş gören statüsündeki çalışan maddi manevi hak ettiğini almalıdır. Fikirlerine değer verilmeli ve kendini örgütün bir parçası gibi hissetmelidir. Bu sayede en yüksek performans ile çalışır ve uzun yıllar işletmeye emek verir.

#### **1.5.2.2. Profesyonel Yönetici Statüsü**

Yöneticilik alanında gerekli bilgi, beceri ve teknik donanıma sahip yönetim işini meslek edenmiş kişilere profesyonel yönetici denir (Çakır 2002, 17). Aile şirketlerinde genelde işletme sahibi ile yönetici aynı kişidir. Fakat bu durum sakıncalı olmaktadır ve işler ilerledikçe profesyonel yöneticiye ihtiyaç duyulur.

Profesyonel yöneticiler hukuk, maliye, reklam, yönetim, finans gibi konularda deneyim ve eğitilmiş oldukları için işletmeye yardımcı olup işletmenin kurumsallaşma aşamasına girmesine ve sürecin hızlı ve iyi ilerlemesine olanak sağlarlar. Profesyonel yöneticiler tüm bu hizmetlerinin karşılığın belli bir ücret almaktadır (Dogan 2014, 32-33).

#### **1.5.2.3. Ortak Statü**

İşletmenin kuruluş aşamasında sermayenin yetersiz olması durumunda ailenin dışından olan para desteği sağlayarak hissedar olan kişidir. Aile üyesi olmayan dışarıdan bulunan ortağın farklı bakış açıları firmanın hedefleri ile de uyuyorsa firmayı olumlu anlamda etkileyebilir.

Ters düşerse çatışmaya sebebiyet verebilir. Ortak statüsünde bulunan kişi genelde aile kültürünün işletmeye yansımaları görür ve kabullenmek zorunda kalır (Karpuzoğlu 2004, 68).

Aile işletmeyi fazla benimseyebilir. Ortak statüdeki kişiyi aile üyesi olmadığı için gereken önem verilmeyebilir. Fakat şirketi ilgilendiren önemli karar alınırken ortak statüsündeki kişinin de onayı fikri alınması gerekir.

#### **1.5.2.4. Danışman Statü**

İşletmelerin hukuk, finansal, yönetim, insan kaynakları gibi konularında sorunlarını belirlemek ve çözüm önerisinde bulunmak amacıyla danışmalara ihtiyaçları olur (Karpuzoğlu 2004, 68).

Danışmanın insanlar arasındaki ilişkiler konusunda ve firmanın eski dönemden yeni döneme nasıl devredileceği konusunda da bilgili ve deneyimli olması gerekir. Danışmanın aile ile yakınlığı olmaması önemlidir. Çünkü danışmanın objektif değerlendirmeler yapabilmesi için yakınlığı olmaması gereklidir. Danışman statüsündeki kişinin ailenin istediği değil gerçeği, olmasını gerekeni söylemesi gerekmektedir.

Danışmanlık statüsü önemlidir. Çünkü aile işletmelerinde kurucu\girişimci çocuğu gibi görmekte ve eleştiri müdahaleden pek hoşlanmamaktadır. Diğer çalışanlarda aile bireyi olsun ya ada olmasın kurucu\ girişimci ve ailenin ileri gelenleri ile takışmak istemeyebilirler. Bu nedenle danışman statüsündeki kişinin fikirlerine değer verilmelidir.

#### **1.6. AİLE İŞLETMELERİNDE YAŞANILABİLECEK SORUNLAR**

Aile işletmelerinin ortalama yalnızca %15 civarı üçüncü nesile geçebilmektedir. Yaşam süreleri ise 30 yıl civarındadır. Başarısız olmalarının ilk sebepleri arasında kurumsallaşamama yer almaktadır (Fındıkçı 2005, 92).

Gerekli önlemler alınmazsa aile şirketlerinin ömürleri kısa olmaktadır (Fındıkçı 2005, 91). Aile işletmesi olmaktan kaynaklanan dezavantajların üstesinden gelip profesyonel yönetime geçebilen işletmeler varlığını yıllarca devam ettir.

Aile işletmelerinin büyük bir kısmı aile işletmesi olmalarından gelen dezavantajları aşabilip uzun yıllar varlıklarını devam ettiremezken bir kısmı bu dezavantajları aşip uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmektedir. Aile işletmelerinin üstesinden gelmeleri gerektiği, yaşanabilecek olası sorunlar belirli başlıklar altında toplanabilir.

### 1.6.1. Kuşak Çatışması

Şirketi kuran birinci kuşak şirkete gönülden bağlıdır ve şirketi o günlere getirebilmek için çok çaba sarf etmiştir. Çabalarıyla bir hayali gerçeğe çevirmiştir. İkinci kuşakta aynı durum söz konusu değildir. Zorluk çekmemiştir üstelik daha eğitilidir. Şirket içinde bir şeyleri değiştirmek kendi düzenini kurmak isteyebilir fakat genelde baskın karaktere sahip olan birinci kuşak (kurucu\ girişimci) buna pek izin vermemektedir. İkinci kuşak işi devir almak istemeyebilir.

Bu durum daha çok üçüncü kuşakta gözlenmektedir. Kuşak çatışmasında yaşanan başlıca sorunları sıralarsak (Uluyol 2004, 77-78) ;

1- Eski kuşak daha tecrübeli olduğu için haklı olduğunu savunur, yeni kuşak ise daha eğitilmiş olduğu için haklı olduğunu savunur.

11- Eski kuşak çalışanlarına müdahale etmeyi yardım etme olarak algılar, yeni kuşak ise performansa göre çalışan istihdam etme ve performans arttırmayı amaç edinmektedir.

111- Eski kuşak işlerin birbiriyle iç içe olduğuna inanırlar, yeni kuşak ise yöneticinin kendi işiyle personelin kendi işiyle özgürce uğraşması gerektiğine inanırlar

1v- İşin kaliteli bir örgüt yapısı oluşturmaktan daha önemli olduğuna inanırlar, ikinci kuşak ise örgüt kültürünü işten daha çok önemserler.

v- Eski kuşak yeni kuşağı fazla yenilikçi ve çabuk sonuç alma peşinde bulunurken, yeni kuşak eski kuşağı değişime kapalı bulmaktadır.

v1- Eski kuşak ikinci kuşağı tecrübesiz bulurken yeni kuşak eski kuşağın yetki vermemesinden şikayetçidir.

v11- Eski kuşak yeteneklerin sınırlı olduğuna inanır, yeni kuşak ise başarı ve büyüme için pek çok fırsat olduğuna inanır.

v111- Eski kuşak sorun çözme yetisini yöneticinin sorunu olarak görürken yeni kuşak sorun çözme bireysel sorumluluk olarak görmektedir.



ix- Eski kuşak kişilerin çoğunluğa uyması gerektiğine inanır, yeni kuşak ise bireylerin kendilerini geliştirmesi gerektiğine inanır.

### **1.6.2. Nüfus Çatışması**

Aile işletmesi ilk kurulduğunda aile üyeleri sadece kuruculardan oluşmaktadır ama nesiller boyu devam ettikçe kişi sayısı artmaktadır. Girişimciler en başta birer kişiyken ikinci kuşakta her ortağın iki çocuğu olunca sayı iki katına çıkar, üçüncü nesilde dört katına kadar çıkabilmektedir. Bu durum hisselerin bölünmesine ve yönetimde kargaşaya sebep olmaktadır (Dökümbilek 2010, 21-22).

Hissedarlar arttıkça şirketten beklentileri olan akrabalarda artmaktadır. Çocuk ve hissedar sayıları artacak ve bunlara oranla şirketten iş istihdamı ve maddi gelir bekleyen amca, teyze, dayı. Vb. gibi akraba sayısı artacaktır. Bunların hepsi şirket içerisinde kargaşaya sebebiyet vermektedir.

### **1.6.3. Eski Alışkanlıklardan Vazgeçememe**

Aile işletmesi kurulurken ve büyürken aile kültürünün ve duygusallığının etkisiyle büyür. İşletme büyüdükçe profesyonel yönetime geçmeleri gerekirken eski alışkanlıklarını terk edemezler ve duygusallıkları ailevi kültürleri profesyonelliğin önüne geçer. Önemli olanın eski alışkanlıklar değil işletmeye kazandırılması gereken vizyonu, misyonu ve profesyonel yönetimin gereklilikleri olmalıdır (Karcıoğlu 2004, 25).

### **1.6.4. Rol Çatışması**

Şirketi kuran girişimci ile yönetici birbirinden çok ayrı kavramlardır. Girişimci şirketi kuran işletmenin sahibidir ve serveti yönetimiyle ilgilidir. Yönetim ise gelişen ekonomik koşullar ile bir meslek haline gelmiştir. Profesyonel yöneticiler kar ve zarar başkasının olmak şartıyla tüm üretim faktörlerine yöneten kişiye denmektedir. İki kimlik tek kişide birleşirse işletmede denetim zayıflığı oluşmaktadır.

Denetim zayıflığı da işletmeye büyük zararlar verebilmektedir. Patron ve yönetici aynı kişi olmamalı ve işletme iç denetime olanak vermelidir (Karcıoğlu 2004, 23-25).

#### **1.6.5. Otorite Kavgası**

Aile içinde yaşanan herhangi bir anlaşmazlık şirkete yansıdığı zaman patronun etrafında ona destek veren bir grup patron otoritesinden yararlanıp güçlenmeye çalışan çıkar grubu oluşabilir. Kavga ortamını otorite ve güçlerini artırmak için profesyonel yöneticilerden yaratabilmektedir. Aile içinden de aynı şekilde güçlenmek için kavga ortamı yaratılabilmektedir. Kavga ortamı şirketi huzursuzluğa, düzensizliğe, otorite boşluğuna iter ve şirketi dağılmaya parçalanmaya sürükleyebilir Bu nedenle aile içi sıkıntılar şirkete yansıtılmamalıdır (Dökümbilek 2010, 22).

#### **1.6.6. Planlama Eksikliği**

Girişimci/yöneticiler genelde işi bırakmak zorunda kalmadan önce bir sonraki nesile devir için hazırlık yapmazlar Girişimci/yöneticinin bir sonraki varisi seçip varisi hazırlaması ve gerekli düzenlenmeleri yapması, belli bir örgüt kültürü oluşturmaları gerekir.

Gerekli planlamaların yapılmadan yeni nesile geçen işletmeler yönetsel anlamda büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Kurucu girişimci varisi zamanında seçip gerekli eğitim ve düzenlenmeleri yapamaz ise şirketin geleceği açısından çok büyük problemlere sebebiyet verebilir. Kurucu\ girişimci bunların hepsini belirli plan içerisinde yapmalıdır (Karcıoğlu 2004, 25).

Aile işletmelerinde kurucu\girişimci hayattayken ve şirketi yönetebilecek durumda iken şirketi profesyonel bir sisteme oturtmalı, bir aile meclisi oluşturmalı, aile anayasası gibi gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

#### **1.6.7. Kurumsallaşamama**

Kurumsallaşma Vehbi Koç'un ifadesiyle "Kişilerden bağımsız olarak şirketin yıllarca varlığını sürdürebilmesidir" (Dökümbilek 2010, 25). Kurumsallaşamama aile işletmelerinin uzun yıllar varlığını sürdürememesindeki en büyük nedenlerden biridir.

Belli bir kurum kültürü oluşturmamayan aile işletmelerinde işe alımlarda, terfi-lerde ve ücret artışlarında kayırmacılık görülmektedir ve bu durumda çalışanların motivasyonunu etkilemekte ve genel bir performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Karcıoğlu 2004, 26).

Kurum kültürü oluşturmak hangi davranışa nasıl tepki verileceğini önceden bilmektir. Kurum kültüre adalet, iş ahlak ve normlara göre hareket eder. Kurum kültürü oluşturmak için aile anayasası, aile meclisi, yönetim kurulu yapılarını kurmak çok önemlidir. Çalışmamın ilerleyen kısımlarında kurumsallaşmayı daha ayrıntılı ele alacağım fakat bir işletmenin sürekliliği için kurumsallaşma olmazsa olmaz bir süreçtir.

#### **1.6.8. Nepotizm**

Nepotizm kayırmacılığın aile işletmelerinde sıklıkla görülen bir türüdür. Nepotizm kişinin donanım ve becerilerine bakmaksızın kan bağı bulunan kişileri istihdam etmeye verilen isimdir. Aile işletmelerinde güven duygusu profesyonelliğe tercih edilmektedir. Nepotizm aileden olmayan çalışanlar üzerinde performans düşüklüğüne sebep olurken müşteride de memnuniyetsizlikler yaratmaktadır. Kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden bir tanesidir.

#### **1.6.9. Dedikodular**

Dünyanın dört yüz büyük şirketine danışmanlık yapan David Bork aile işletmelerinde dedikodunun çok fazla olduğu ve dedikodudan uzak durulmasını gerektiğini savunmuştur.

Bunun için aile ile işletme arasında net bir çizgi olması gerektiğini ve aile üyeleri ve aile üyesi olmayan çalışanlara çifte standart uygulanmaması gerektiğini bildirilmiştir (Karcıoğlu 2004, 25).

### **1.7. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİ**

Aile işletmelerinde yönetim biçimleri üçe ayrılır. Bunlar (Dökümbilek 2010, 8);

- Katılımcı Yönetim

- Merkeziyetçi Yönetim
- Aristokratik Yönetim

#### **1.7.1. Katılımcı Yönetim**

Katılımcı yönetim tarzını benimseyen aile işletmelerinde iş disiplini, tecrübe, deneyim aile değerleri kadar önem taşır. İşletme aile üyelerinindir fakat yönetimde profesyonel yöneticilerde bulunmaktadır. Profesyonellerinde yönetimde aile bireyleri kadar söz hakkı bulunmaktadır. Bu durum şirkete objektif bakış açısı ve yeni bir vizyon kazandırmaktadır. Herkesin yetki ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir.

Katılımcı yönetimin hakim olduğu aile işletmelerinde profesyoneller çok daha uzun süre işletmede kalır, verimli motivasyonlu bir şekilde çalışır ve işletmeye çok farklı bakış açıları kazandırarak işletmeyi çok daha iyi yerlere taşıyabilir. Katılımcı yönetim tarzında nepotizm tarzı uygulamalar oldukça az görülmekte hatta görülmemektedir (Ateş 2003, 71). Katılımcı yönetim varislerin iyi bir şekilde yetişmesi için de olanak sağlar. Katılımcı yönetim tarzı aileden olanlara asla ayrıcalık tanımamakta, karşılıklı iş birliğine önem vermektedir (Bozkurt 2005, 14).

#### **1.7.2. Aristokratik Yönetim**

Aristokratik yönetim tarzında şirket sahipleri yatırım kararları alır, rakiplerini izler uluslararası düzeyde işlerin gidişatını izler. Önemli kararları şirket sahipleri alır. Fakat uygulama kısmı profesyonel yöneticilere devredilmektedir (Alayoğlu 2003, 45).

Sabancı Holding yönetim kurulu üye sayısını 12'den 8'e indirmiş, dört aile üyesi yerine 34 profesyonel almıştır. Ülker, 22 şirkette 5 genel müdürlüğü profesyonellere bırakmıştır (Bozkurt 2005, 14).

#### **1.7.3. Merkeziyetçi Yönetim**

Merkeziyetçi yönetim tarzında tüm önemli kararlar alınırken genelde sadece şirketin en büyük hissedarı patronun sözü geçmesidir. Patron çalışanların maaşını düzenli ödemekte veya iş yeri içinde tüm ihtiyaçlarını gidermektedir ama hiçbir konuda fikrini almamaktadır (Dökümbilek 2010, 9).

Patronun hükmeden bir yönetim tarzı olur. Çalışanlar düşüncelerini özgürce ifade edemezler. En ufak farklı bir bakış açısına da çok sert tepki verebilmektedir. Böyle bir durumda çalışanlar kendisini şirkete ait hissetmezler motivasyon dolayısıyla performansları düşer ve ilk fırsatta gitmek isterler. Yönetici kaybedildikten sonra ne yapacaklarını bilmezler ve dağılmaya mahkum kalabilirler.

Merkeziyetçi yönetimde yöneticiler çalışan ya da profesyonellerden gelen sorunları görmezden gelirler. Kurumsallaşma bu durumda imkansızlaşır. Kurumsallaşmak için tamamen profesyonellere bırakmak şart değildir ama aile ile işi keskin bir çizgiyle ayırmak ve farklı profesyonel vizyona sahip kişilerden faydalanmaları şarttır. Merkeziyetçi yönetim tarzında profesyoneller olmadığı için bilimsel işletme yapısı ve bilimsel işletme yapısının sahip olduğu ilke ve yaklaşımlardan yararlanamazlar (Dökümbilek 2010, 9).

Merkeziyetçi yönetim nepotizme sebep olur ve çalışanların yaratıcılığını girişimciliğini verimini tam anlamıyla kullanıp çalışmasını engeller. Çalışanlar üzerinde genelde şöyle bir izlenim bırakır nasıl olsa aileden değilim ne yaparsam yapayım değerli olamayacağım. Bu düşünce yapısı çalışanı maaşımı alayım daha iyisini bulunca giderim fikrine zorlar ki zaten başka çareleri de yoktur.

Merkeziyetçi yönetim tarzında patronun ilgisi sadece aile bireyi çalışan ya da kendisini en çok destekleyen belli bir çıkar grubu üzerinde yoğunlaşabilir. İşletme için önemli atılımlar gerçekleştirebilecek iç girişimciliğe engel olabilmektedir. Merkeziyetçi yönetimde aile her işin içindedir ve hiyerarşik bir iletişim söz konusudur.

Miller ve arkadaşları aile işletmelerinde yönetim biçimlerini üçe ayırmıştır. Bu üç yönetimin örgütsel etkileşimleri ve sonuçları tablo 3'te özetlenmiştir:

**Tablo 3. Yönetim Biçimlerinin Organizasyonel Etkileri;**

| <b>Organizasyonel Unsurlar</b>           | <b>Yenilikçi</b>                               | <b>Tutucu</b>                            | <b>Kararsız</b>                                 |
|------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Örgüt yapısı</b>                      | Yeni değerler<br>Kaotik örgüt.                 | Bürokratik<br>Geleneksel<br>Merkeziyetçi | Düzensiz<br>Kültür çatışması                    |
| <b>Stratejisi</b>                        | Devrimsel<br>Yenilikçi                         | Riskten uzak<br>Durgun                   | Tutarsız                                        |
| <b>Yürütme</b>                           | Yenilenme<br>büyük ölçüde<br>yeni yönetici     | Eski yapı güçlü                          | Eski yeni yöneticiler karışık                   |
| <b>Performans</b>                        | Maliyetleri ve<br>harcamaların<br>devam etmesi | Pazar payı kaybı                         | Azalan marjinal<br>fayda, başarısız<br>projeler |
| <b>Nesiller arası Aile Etkileşimleri</b> | Bağımsızlığını<br>ilan etme                    | İdeali arama                             | Çözumsuz<br>Çatışmacı                           |

**Kaynak:** (Dökümbilek 2010, 11)

### **1.8. AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ**

Aile işletmeleri diğer işletmelere göre daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık sadece çalışan performansını değil, işletmenin büyümesini, gelişmesini ve yönetim yapısını da etkilemektedirler. Aile işletmeleri, aile içi iletişim ve iş hayatının, aile ve işletme yönetiminin iç içe geçtiği bir yapıya sahip olduğundan, ailevi sorunlar ile işletmede var olan problemler birbirini etkilemektedir. Bu durum, problemlerin büyümesine ve çözümün daha karmaşık bir hale gelmesine sebep olabilmektedir (Yelkikalan ve Aydın, 2010, 89). Bu nedenle aile işletmeleri uzun yıllar var olabilmeleri için iş ve aile hayatını birbirinden ayırmaları gerekir

Aile işletmeleri için birinci aşama hayalini kurmak azmetmek gerekli sermayeyi bir şekilde bulmak ve yetenekli bir girişimci sayesinde işletmeyi kurmaktır. Müşteri kazanmak, ürünlerini tanıtmak, hizmet sağlamak birinci aşamayı tamamlamaktadır. İkinci aşama ise piyasada daha fazla yer edinmeye başlamak büyümeaktır.

Nakit akışı oluşturmak harcamaların, gelirlerin dikkatli bir şekilde kontrolünü yapmaktır. Üçüncü aşama ise plan aşamasıdır. Kurucu\girişimci artık geleceğini düşünmeye planlamaya başlar.

Geleceği planlama evresinde kurucu\ girişimcinin 6 tane seğeneği bulunmaktadırdır. Bunlar (Günver 2004, 174);

1) Gelecek Kuşağı Belirlemek: Kurucu\ girişimcinin ailesinin işletmedeki tek kontrol sahibi olmasını engellemek.

2) Fon sağlayarak işletmenin büyümesi için belli miktarda hisse satmak.

3) Muhtemel varisin bulunamadığı durumlarda nakit için işletmeyi satmak. İşletmeyi idare edecek muhtemel varis yok ise işletmeyi satıp mülkiyete çevirmek.

4) İşletme birleşmesi, işletme evliliği yollarına gidip genel müdür olarak pay sahibi olmak.

Bir aile işletmesinin başarılı olması ancak aile ve iş yaşamı arasında denge kurabildiği sürece mümkün olmaktadır (Günver 2004, 174). Aile işletmelerinde kurucu\girişimciyi en çok düşündüren üç konu vardır. Aile, işletme, mülkiyet. Hedeflerini hepsini düşünerek belirlemeli ve hareket etmelidir. Aile işletmelerinin geleceğini kurucu\ girişimcinin otorite kaybı korkuları belirlememelidir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSALLAŞMA**

#### **2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI**

Kurumsal yönetim kavramı dünyada ilk kez 1980’li yıllardan itibaren duyulmaya başlanmıştır. Kurum belirli bir sosyal düzen içerisinde uyumlu, birbirine bağlı düzenli davranış özelliği olan bir sistemdir (Greif 2006, 30). Türkiye’de ise 1990’lı yıllarda bahsedilmeye başlanmıştır. Kurumsallaşma terimi çok eski değil yeni bir terim sayıldığı için bazen kavram karmaşası yaşanabilmektedir. Bu nedenle OECD örgütü Kurumsal Yönetim Komitesi birimini kurmuştur (Ak Güngör 2010, 70). Kurumsallaşma kısaca işletmelerin faaliyetlerini kişilere bağımlı olmadan sürdürülebilmesi, geliştirilebilmesini sağlayan bir yapı meydana getirmek olarak tanımlanmıştır.

Kurumsallaşma bir örgütün farklı mekân ve farklı zamanlarda benzer tepkiler verdiğini, yerleşmiş bir takım ilke ve politikalara göre hareket ettiğini anlatır. Kurumsallaşmış bir işletme, faaliyet gösterdiği sektörde bir istikrarlı ve güvenli olarak algılanır (Ural 2004, 17-21).

Kurumsallaşma kararı bir yönetici açısından kolay verilebilecek bir karar değildir. Fakat zamanında da bu kararı almazsa işletmeyi küçülmeye piyasada kaybolmaya mahkum eder.

Türkiye’de bulunan büyük aile şirketleri kurumsallaşma için çok büyük emek harcamışlardır. Buna örnek olarak Koç Grubunun ‘‘KOÇ 2000 PROJESİ’’ Sabancı Grubu’nun Mc Kinsey Danışmanlık firmasıyla yapılanmaya girmesi ve Eczacıbaşı’nın profesyonel yönetimi tercih eder olması örnek gösterilebilir (Ak Güngör 2010, 70).

Kurumsallaşma aile içinde bir örgüt kültürü oluşmasını sağlar, örgüt kültürünün uygulanmasını belli bir sistematığe koyar. Disiplinli bir finansal yapı oluşturur, mülkiyet dağılımında aileden olsun ve ya olmasın belli standart oluşmasını sağlar.



Kurumsallaşma evresini tamamlayan işletmelerde terfi, ücret, işe alım gibi konularda kimse haksızlığa uğramaz. Çünkü kurallar bellidir. Belli bir düzene ve önceden fikir birliği ile alınmış kararlara göre hareket edilir.

Kurumsallaşma evresinin tamamlandığı işletmeler patron gelmediği zamanda işler aksamadan devam eder. Aile üyesi bir çalışanın kontrol amaçlı aldığı ürün ya da faturaları vakti geçince elinden çıkarması gibi bir durum söz konusu olamaz.

## **2.1. KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ**

Ülkemizde kurumsal yönetimin anlaşılması ve geliştirilmesi amacıyla 2003'te Kurumsal Yönetim Derneği kurulmuştur. Türkiye'de kurumsal yönetim çerçevesini OECD'nin belirlediği ölçütler çerçevesinde SPK belirlemiştir. Kurumsal yönetim ilkelerini dört ana başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar (Karakurt 2016, 17);

### **2.1.1. Şeffaflık İlkesi**

Şirket faaliyetleri ile ilgili şirket pay sahipleri ve yatırımcıları ilgilendiren tüm konular kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Mali tabloların şirketin tüm faaliyetlerini gösterecek şekilde hazırlanması gerekir. Uluslararası kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre mali tablolar hazırlanması gerekir bu sebeple mali tablolara yansıyan tüm bilgilerin nedeni sonucu, nasıl yapıldığı belirtilmelidir.

Şeffaflık İlkesinin sağlanabilmesi için öncelikle güçlü bilgi akışının sağlanabileceği bir sistem oluşturulabilmesidir. İşletmenin bulunduğu pazardaki durumu ilgili şahıslar tarafından objektif ve düzenli aralıklar ile izlenmesi gerekir. Şeffaflığın olmadığı işletmelerde hissedarlar zarar görebilmektedir (Tosun 2013, 25).

### **2.1.2. Sorumluluk İlkesi**

Şirket faaliyetlerinin kanunlara, sosyal ve toplumsal değerlere, işletme içi sözleşmelere uygun olduğu güvence altına almalıdır. Sorumluluk ilkesinde yönetim kurulunun görevleri, faaliyetleri, kurulunda bulunan finansal haklar ve yöneticiler ile ilgili açıklamalar yer alması gerekir (Abdioğlu 2007, 23).

### **2.1.3. Hesap Verilebilirlik İlkesi**

Hesap verilebilirlik ilkesinde yönetim işlev ve sorumluluklarının, kuralların net bir şekilde açıklanması, yönetici ve hissedarların ortak çıkarlarının yönetim kurulu tarafından takip edilmesi anlamına gelir. Nesnel kararlar alındığının yönetim kurulu tarafından denetlenmesini sağlar.

Hesap verilebilirlik, yöneticiler, patronlar dahil tüm çalışanların aldığı kararlardan ve uygulamalarından sorumlu olmasını, denetlenmesini sağlar. Hesap verilebilirlik ilkesinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için görev tanımlarının net ve Dene-timler sağlıklı yapılması gerekir (Tosun 2013, 25).

### **2.1.4. Adil Yönetim İlkesi**

İşletmenin geleceği ile ilgili konularda pay sahibi olsun olmasın şirketin tüm kar ve varlığını düşünen herkesin fikri olmasıdır. Adil yönetim gereği tüm ortaklar katkı oranı kadar fayda almak durumundadır. Fakat hissedarların yönetimde eşit söz hakkı olmalıdır.

Bu ilkedeki amaç doğrudan ya da dolaylı yönetime katılan herkese eşit mesafede durulmasıdır. Azınlık hissedarlar ve yabancı hissedarlar dahil tüm pay sahiplerinin haklarını korumaktır (Karakurt 2016, 17).

## **2.2. KURUMSALLAŞMA ÖLÇÜTLERİ**

Kurumsallaşmak için kurumsallaşma kararı almak tek başına yeterli değildir. Önemli olan nokta bu kararı uygulamaktır. İşletmeler kurumsallaşma kararı alır fakat bazen ortaklar arasında bu karara direnenler olabilir. Kurumsallaşma kararının uygulanabilmesi için yönetimin bu konuda esnek ve kararlı ve değişime açık olması gerekir. Aile işletmeleri genelde aile bireylerinin birbirine olan güvenine bağlı çalışmaktadır.

Bana inanmıyor musun ben yapmaz mıyım gibi söylemler kurumsallaşmanın önünde büyük engel teşkil eden söylemlerdir. Bu noktada yönetici veya girişimcinin lider vasfını kullanması ve yazılı olarak iş bölümü ve herkesin tanımını yapması gerekir.

Kurumsallaşma seviyesinin belirlenmesinde kullanılan ölçütleri (Someyh 2013, 36);

- Sadelik
- Esneklik
- Farklılaşma
- Bağımsızlık

#### **2.2.1. Sadelik**

Bir organizasyonun kendi içinde farklılıkları çıkabileceği gibi ilgili olduğu diğer birimlerde de farklılıklar söz konusu olabilir. Bu nedenle organizasyonda kullanılan yapının olabildiğince sade olması, en kısa iş akışının kullanılması, işletmenin ve politikalarının ve hedeflerinin net olması ve açıkça belirtilmesi, işin daha kısa sürede ve daha az hata ile bitmesine olanak tanır. Sade organizasyon işlerin süresini kısaltırken o işten herkesin aynı şeyi anlamasını sağlar (Koyuncu 2015, 24). Sade organizasyon yapısına sahip aile işletmelerinin kurumsallaşmalarının kolaylaştığı gözlemlenmiştir (Günay 2014, 39).

#### **2.2.2. Esneklik**

Çevre koşulları ve değişen toplum ihtiyaçlarına hızlı cevap verme yeteneğine sahip işletmeler esnek yapılı işletmelerdir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 24,m 2008) .Dış çevresiyle uyum sağlayabilen esnek yapılı işletmelerin kurumsallaşma süreçleri hızlanır. İşletmeler çevresiyle yoğun bir ilişki içerisinde olduğunda etrafındaki olacak değişimleri önceden kestirmesi zordur. Fakat bu uyumu yakalayabilen esnek yapılı işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ve başarı oranları yüksektir (Günay 2014, 40).

Bir işletme ne kadar kurumsal bir organizasyon yapısına sahipse değişime uyumu yani esnekliği de o kadar iyi olur. Ayrıca esnek bir yapıya sahip işletmelerin kurumsallaşmaları daha kolay olur (Koyuncu 2015, 25). Aksi takdirde değişimin hızlı olduğu günümüz ortamında belirsizlik büyük sıkıntılara sebep olacaktır.

### **2.2.3. Farklılaşma**

İşletme içerisindeki organizasyonlar iç ve dış çevre tarafından oluşan faktörler neticesinde şekillenir. Dış çevrenin değişim hızının yüksek olduğu ortamda farklılaşmış organizasyon kurumsallık düzeyini artırır. Fakat değişimin az yaşandığı durgun bir ortamda farklılaşmaya ihtiyaç duyulmaz.

İşletmelerin farklılaştığı düzeyde etkin değerlere sahip olduğu gözlenmiştir. Kurumsallaşmış işletmelerin organizasyon yapı birimleri arasında yüksek oranda farklılaşma mevcuttur. Bir işletme organizasyonu ve işleyişi farklılaşmayı gerçekleştirebilmiş ise bu durum kurumsallaşma düzeyine katkı sağlamaktadır (Günay 2014, 41).

### **2.2.4. Bağımsızlık**

Kurumsallaşma sürecini büyük ölçüde başarabilmiş işletmeler özgür bir yönetime sahiptirler. İşletmelerin kurumsal kimlik kazanması için hem yönetim açısından hem de yürütümsel açıdan diğer örgütlerden farklı olmalı kendi kimliklerini oluşturmaları gerekir bu sayede kurumsal kimlikleri oluşur. Kurumsal kimlik uzun vadede strateji gerektiren şekilde istenilen imaj ve hedeflere ulaşılabilmesi için örgüt personeline, halka, müşterilerine kendini tanıtmak için kullandığı yöntemlerin hepsini toparlayarak uygulaması ve bu durumu örgüt kültürüne yansıtmasıdır (Koyuncu 2015, 26).

## **2.3. KURUMSALLAŞMA SÜRECİNİN UNSURLARI**

Kurumsallaşma; yöneticiler olmadığında bile işlerin sistemli bir biçimde ilerlemesi ve işletmenlerin en karlı biçimde devamlılığını sağlamak amacı ile yönetimi profesyonel kişilere bırakılabilme sürecidir (Fındıkçı 2007, 80-81). Kurumsallaşma süreci sadece yönetimin profesyonellere devredilmesi değildir. Aile bireylerinin de kurumsallaşma sürecini uyum sağlaması gerekir.

Kurumsallaşma olabilmesi için öncelikle iş tanımlarının doğru yapılması, görev tanımlarının, iş bölümlerinin ve bu yapılan iş bölümlerinden alınacak ücretlerin ve terfi koşullarının eksiksiz, tarafsız ve zamanında yapılmış olması gerekir.

Örneğin satış departmanının da terfi alacak kişinin ayda ne kadar satış yapması gerektiği, kaç yıldır bu işi yapıyor olması gerektiği, yabancı dil seviyesi yeterliliği hepsinin tanımının ayrıntısıyla yapılması lazımdır ki olası bir kayırmacılığın ve adaletsizliğin en önemlisi kuralsız hareket etmenin önüne geçilebilsin.

Kurumsallaşma etkin bir süreçtir. İşletmenin bu etkin sürece adapte olabilmesi için iş gören ve teknoloji gücünü sürekli geliştirmesi ve sürece göre değiştirmesi gerekebilir. Ancak bunların hepsini yapabilmesi için bazı unsurları yerine getirmesi gerekir.

Kurumsallaşmanın belli başlı unsurları şunlardır (Tosun 2013, 19-20);

- 1) Kanunen Tanınma
- 2) Varlığın Sürekliliğinin sağlanması
- 3) Kurumsal Kimlik Kazanma
- 4) Bireysel Ve Örgütsel Amaç Uyumu

### **2.3.1. Kanunen Tanınma**

Hukuki biçim nasıl seçilirse seçilsin işletmeler örgüt ve yönetim ile ilgili zorunlulukları yerine getirmeye mecburidir. Bütün hukuki zorlayıcılar, toplum tarafından benimsenilen din, gelenek, görenek, toplumsal ilişkileri düzenleyen yasa, tüzük, anayasa, yönetmelik vs. işletmeler uymak zorundadır. Tüm bunlar işletmelerin örgüt yapısını etkilemektedir. İşletmeler kurumsallaşmak için hukuksal değişiklikleri ve sosyal yaşamı göz önüne almak zorundadırlar. Kısacası kurumsallaşma için hukuksal şartlara uyulması ve bu şartların içselleştirilmesi gerekir (Çiftçi 2006, 31-32).

### **2.3.2. Varlığın Sürekliliğinin Sağlanması**

İşletmelerin büyümeyi istemeleri sadece yöneticilerin arzusu değil aynı zamanda varlığının sürekliliği için gereklidir.

Büyüme için işletmenin ürün veya hizmet üretim kapasitesini artırmak, farklı pazarlarda faaliyetlerde bulunmak, yeni ürün hizmet çeşitlendirmesi yapmak gibi çeşitli yollar ile gerçekleşebilir (Akgemci 2008, 339). Bunlar işletmenin yapısına göre farklılık gösterir.

İşletmelerin pazar paylarını arttırma, tüketicilerin ihtiyaçlarına göre hizmet veya mal üretime, son teknolojiden faydalanmak işletmeleri büyümeye zorlayan sebepleridir (Şimşek 2011, 40).

Bu sebeple işletmeler esnek bir yapıya sahip olmak zorundadır. Esneklik işletmelerin büyümesinde gelişmesinde önemli bir role sahiptir. .Bu da ancak kurum-sallaşma ile mümkün olur.

### **2.3.3.Kurumsal Kimlik Kazanma**

Tüm işletmelerin kendine özgü bir düzeni, yapısı vardır. Aslında her işletmenin bir kurumsal yapısı vardır. Ama tabi ki bu kurumsallaşma için yeterli değildir. Önemli olan kurumsal yapının belirli bir disiplin altına alınması ve uzun yıllar boyunca ekonomik sistemdeki değişkenler göz önüne alınarak aynı düzende devam edilmesini sağlayan sürecin kurulmasıdır (Ak Güngör 2010, 85). Aile işletmelerinin yaşadığı en büyük sorun ise kurum olabiliyorlar belli bir düzen kurabiliyorlar fakat bu düzenin sürekliliğini sağlayamıyorlar.

Burada en büyük sebebi de belirlenen vizyon, misyon ve stratejik kararların yeni nesile aktarılamama aşamasında çıkmaktadır. Yeni nesil belirlenen stratejileri uygulama aşamasında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu noktada kurumsallaşma aşamasında zorlaşmaktadır.

Kurumsallaşmaya etki eden birçok faktör vardır, bu faktörlerin en önemlileri (Ak Güngör 2010, 87);

1- Örgüt Kültürü

11- Örgüt yapısı

111- Yönetim Tarzı

iv- Çevreye Uyum

v- İnsana yönelik olma

vi- Eğitim

vii- Hedef Belirleyebilme

#### **2.3.4. Bireysel Ve Örgütsel Amaç Uyumu**

Belirli bir amaç için aynı ahenkte çalışmayan örgütlerin başarıya ulaşmaları imkansızdır. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak ve kendini gerçekleştirmek amacıyla örgüte dahil olurlar. Bu nedenle kurum çalışan bireylerin amaçlarının ve gereksinimlerinin örgütün hedefleri ile doğru orantılı olmalıdır.

İşlemeler kendi içinde bir uyum sağlayamazsa kurum hedeflerine ulaşamayacaktır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için kurum içindeki bireylerin bu hedeflerini benimsemesinde büyük önem arz etmektedir. Tartışmasız bir gerçektir ki çalışan bireylere örgüt benimsetilmelidir (Eren 2001, 39).

#### **2.4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMAYI SAĞLAYAN FAKTÖRLER**

İşletmelerin büyümesi, gelişmesi ve parçalanmaması için kurumsallaşma evresinin tamamlanabilmesi gerekir. Kurumsallaşmanın gerçekleşmesini sağlayan bir takım faktörler vardır. Bunlar aile meclisi, aile anayasası, yönetim kurulunun oluşturulmasıdır (Özalkan 2016, 262).

##### **2.4.1. Aile Anayasası**

Aile işletmelerinin diğer nesillere aktarılması ve uzun yıllar varlıklarını sürdürmeleri çok önemlidir. Uzun süre varlığını sürdüren aile işletmeleri belli bir program oluşturan ve bu programa uyabilen işletmelerdir. Bu süreç kendini anayasa süreci olarak gösterir.

Anayasa içerisinde aileye ait vizyon, misyon, amaç, aile üyelerinin eğitim durumu, hisse oranları, yönetim kurulu seçim kriterleri, pozisyonlara ait ücret değerlendirilmeleri, terfi koşulları gibi konuların bulunması gerekir (Özalkan 2016, 262).

Aile anayasasını oluştururken objektif ve net olunmalıdır. Aile üyeleri kayırlmamalıdır. Aile anayasasının faydaları şunlardır (Karpuzoğlu 2004, 160);

- Tarafsız olması güven ortamının oluşmasını sağlar
- Aile içi iletişim sağlıklı olur.
- Çalışanlarda iş tatmini ve motivasyon oluşur.
- İşletme içerisinde sinerji oluşur.

Aile anayasasının avantajları olduğu gibi dezavantajları da vardır (Karpuzoğlu 2004, 160);

- Esnek değildir zamanla değişmez
- Fikir uyumsuzlukları olabilir.
- Hazırlanması çok uzun sürer

Aile anayasasının avantajları ve dezavantajlarını karşılaştırdığımızda avantajları ağır basmaktadır. Aile anayasası işletmenin kendine has bir duruş sergilemesini sağlar (Özalkan 2016, 263). İşletme içerisinde güvensizlik ve haksız rekabetin oluşmasını engellemektedir. Küçük ölçekli aile işletmelerinde aile anayasasının yürütülmesi aile kurulu tarafından yapılırken büyük ölçekli işletmelerde aile anayasasının yürütülmesi yönetim kurulu tarafından yapılmaktadır.





**Şekil 2. Aile Anayasasının Oluşturulma Süreci**

**Kaynak:** (Karpuzoğlu 2004, 166-167)

#### **2.4.2.Aile Meclisi**

İşletmenin sürekliliğini sağlayabilmek aynı zamanda aile bağlarını sağlıklı kalabilmesi için aile meclisi gereklidir. Aile meclisi genellikle büyük ölçekli işletmelerde bulunur. Aile meclisinin kuruluş amacı yönetim ile çıkan tüm sorunlar genel işleyiş hakkında aile üyelerine bilgi vermek ve sorunların çözülmesidir.

Aile anayasası ile ilgili çıkan sorunları çözerken de aile meclisi sorumluluk düşmektedir. Aile meclisinin faydalı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Bunlar (Yıldırım 2007, 72);

- Aile meclisinin esasları açık ve katılımcı olmalıdır.
- Aile meclisi aile bireylerinin iletişimini artırmak amacıyla kurulmalıdır.

- Kendi ailesel bağları ve işletmenin özelliklerine göre meclis kurallarını belirlemelidirler.

- Toplantılar düzenli yapılmalıdır.

- Çıkar ilişkisi olanlar meclise katılmalıdır.

Aile meclisinde verilen kararların uygulamaya geçebilmesi için meclis toplantılarının düzenli yapılması gerekir. Aile meclisinin kurumsallaşmaya çok büyük katkı sağlar.

### **2.4.3. Yönetim Kurulu**

Aile işletmelerinin sürekliliği için kurumsallaşma evresini mutlaka tamamlamaları gerekir. Aile işletmeleri için de kurumsallaşmanın olmazsa olmazı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu genelde hissedarlardan oluşmaktadır. Yönetim kurullarının görevi işletmelerin yönetim stratejilerini oluşturmaktır. Yönetim kurulunun görevleri finans ve raporları denetlemek, Yönetim kurulunun üç hedefi vardır.

Bunlar; işletmenin sürekliliğini sağlayacak planlar oluşturmak, müdürlerin ihtiyaç duyduklarında danışacakları ilk yer olmak, işletmenin menfaatlerini korumaktır. Yönetim kurulu en üst kademedir gerisi orta, alt kademe olarak devam eder. Yönetim kurulu ilk nesilde eğitim seviyesi düşük ama tecrübeye sahip kişilerden oluşur sonraki nesiller de eğitim seviyeleri artar ve kurula aileden olmayan kişilerde girebilir.

Yönetim kuruluna aile dışından katılımın sağlanması aileden olmayan çalışanlarında fırsatları değerlendirebilmesini ve hataların görülmesini sağlar ve nepotizmin önüne büyük oranda geçilmiş olur. Yönetim kurulu üyelerini seçerken hakka-niyete büyük önem verilmeli ve nepotizm etkisinden tamamen kurtulması gerekir.

Yönetim kurulunun kritik sonuçlar doğurabilecek görevleri vardır bunlar (Karpuzoğlu 2004, 64);

- Borçlanma ve kar dağıtımı

- Performans değerlendirme yöntemi belirlemesi
- Organizasyonları Düzenleme
- Ürün Portföyünü Ve Pazarları Yenileme Geliştirme
- Büyüme stratejileri geliştirme
- Satış Hacimlerini Arttırma.
- Yeni Yatırımlar Araştırmak Ve yapmak
- Aile üyesi ile Profesyonellerin birleştirilmesi ve varislerin seçilmesi, hazırlanmasıdır.

### **2.5. Kurumsallaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar**

İşletmelerin kuruluş aşamasındaki ilk amacı var olmak piyasada tutunabilmektir ve işletmelerinin devamlılığını sağlamaktır. Hiçbir işletme çabuk dağılmak için birçok eziyet ve sermaye ile kurulmaz (Ak Güngör 2010, 90).

İşletme kurucu girişimcinin bir hayali ve sonrasında gösterdiği yoğun emek ve bir şekilde çabalarıyla bulduğu sermaye ile başlar. İşletmenin ilk başından beri tüm kararları kendi vermiş uygulamış ve uygulatmıştır.

İşletmenin uzun yıllar var olabilmesi ve işletmenin gelecek nesillere ulaşabilmesi için kurumsallaşma evresini tamamlaması gerekir. Kurumsallaşamayan aile işletmeleri kurucu\girişimciye her konuda bağılı kalır. Ona sorulmadan tek bir konuda bile hareket edemez hale gelinir. Kurucu\ girişimcinin kurumsallaşma kararını geç almasının da en büyük sebebi işletmenin bir sisteme değil kendine bağılı kalmasını tercih etmesidir.

Aile işletmesinin kurumsallaşmasına ya da kurumsallaşmamasına etki eden faktörler hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler ve aile bireyleridir (Ak Güngör 2010, 90-91). Sayılan unsurlardan her birinin kurumsallaşmayı desteklemesi katkı sağlaması gerekmektedir Hepsinin görev sorumlulukları dağıtılmalı ve herkes üzerine düşeni eksiksiz tamamlamalıdır. Aksi takdir de kurumsallaşma gerçekleşemez.

Aile işletmelerinde ailenin onaylamadığı karar genelde uygulamaya konulmaz.

Her ne kadar doğru olmadığı kabul görmese de kurucu\girişimci onay vermeden kurumsallaşma için adımda atılmaz öncelikle kurucu\girişimci ve aile bireylerinin kurumsallaşma aşamasına onay vermesi gerekmektedir. Onay vermeyen aile işletmelerinin ise maalesef uzun yıllar varlığını sürdürme isteği tehlikeye düşecektir.

Hissedarlarında kurumsallaşma konusunda ki kararı desteklemeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma evresinde hissedarların da fikirleri önemlidir. Hissedarlar aile bireyi olsun ya da olmasın hiç fark etmez yönetim ile birlikte kurumsallaşmayı destekledikleri oranda kurumsallaşma evresi başarılı bir sonuç vermektedir.

Yönetici ya da hissedarın hayır dediği bir kurumsallaşma kararının başarılı sonuç vermesi imkânsızdır. Çalışanların kurumsallaşma aşamasının karar aşamasında etkileri yoktur. Fakat uygulama aşamasında etkileri vardır. Kurulan düzeni destekleme ve sistemin çabuk ve kolay oluşmasında etkileri büyük olmaktadır.

Aile işletmelerinin özel yapılarından dolayı nesiller boyu devam etmesi, uzun yıllar var olmasını tehlikeye düşürecek çok durum vardır. Tüm bu dezavantajların aşılabilmesi için yönetimin gerektiği zaman profesyonel yönetime devredilmesi kurumsallaşma aşamasına geçmesi gerekmektedir.

Kurucu\girişimci açısından kurumsallaşma kararını vermek zordur. Kurucu\girişimci işletmesi kurumsallaşırsa ikinci planda kalacağını, işletmesinin zarar göreceğini düşünmektedir. Fakat zor da olsa kurumsallaşma kararını alması gerekmektedir.

Aile işletmeleri kurumsallaşma kararı aldıklarında bu aşamada bir takım zorluklarla karşılaşmaktadırlar bunlar (Ak Güngör 2010, 91);

1- Kurucu girişimci işletmeyi kendinden bağımsız hale gelmesini istemez.

11- Kurucu girişimcilerin sabırsız davranmaları ve kısa vadede çok kazanç sağlamayı hedeflemeleri.

iii- Kurucu girişimcilerin başkalarına danışmaktan hoşlanmadıkları için beklenmedik durumlar karşısında kararsız kalmaları.

iv- Kurucu günlük gelişmelere ve tahminlere göre hareket etmeyi tercih etmeleri uzun vadede plan yapmamaları.

v- Kurucu girişimcilerin işletmenin bütün faaliyetleri ile ilgili bilgi sahibi olmak.

vi- İstemelerinden dolayı her konuya müdahale etmeleri ve çalışanları sürekli baskı altında tutmaları.

vii- Kurucu/girişimcilerin birlikte çalıştıkları kişileri sürekli denetim altında tutmaları, yaptıkları en ufak işe bile müdahale etmeleri.

viii- Kurucu/girişimcilerin kendi özel harcamaları ile firmanın hesaplarını birbirine karıştırmaları.

ix- Kurucu/girişimcilerin çalıştırdıkları profesyonellere yetki vermek istemeleri.

x- Kurucu/girişimcilerin personel seçiminde pozisyonun kriterlerine uygun adaylar yerine akrabalarını tercih etmeleri.

Kurumsallaşma kararı almak tek başına yeterli değildir. Kurumsallaşma ciddi ve önem gerektiren bir süreçtir. Gerekli düzenlemeler yapılmazsa kurumsallaşma aşaması başarılı olmayabilir. Kurumsallaşma evresinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Bunlar (Fındıkcı 2005, 80);

- Şirketin durum analizi tam anlamıyla yapılmalıdır.
- İşletmenin mevcut yapısına ait stratejik planlama yapılmalıdır.
- İşletmenin yapısına uygun bir işletme anayasası taslağı hazırlanmalıdır.
- Denetim sistemi kurulmalıdır.
- Profesyoneller arasındaki iletişim ve ilişkilerin derecesi belirlenmelidir.

- Aile işletmelerinde aile bireyleri, çalışanlar, yöneticiler, girişimcilerin yetkileri ve sorumlulukları tam anlamıyla belirlenmelidir.

- İş ve bilgi akışı grafikleri düzenlenmelidir.

- İşletme içerisinde personel teminin ve terfiinin, ücret artışının nasıl yapılacağı belli kurallar çerçevesinde gerçekleşmelidir.

- Ödül ve ceza sistem, kurulmalıdır.

- Varisler çok dikkatli seçilmeli ve iyi eğitilmelidir.

- Gelecek nesillerin sistemi önceden öğrenmeleri ve gerekli eğitimleri almaları gerekir.

- Aile Meclisi kurulması gerekmektedir.

- Aileye sonradan katılan bireylerin işletme içindeki durumları sisteme bağlanmalıdır.

## **2.6. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinde Uygulanması Gereken Adımlar**

Aile işletmelerinde yönetim süreci üst düzey yöneticiler, çalışanlar, aile bireyleri katılımıyla piyasada tutunmak ve amaçlarına ulaşmak için uygulanan faaliyetlerin bütününe verilen isimdir. Süreç dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar (Paşaoğlu 2013, 92);

- Planlama

- Örgütlenme

- Yönetme

- Kontrol

### **2.6.1. Planlama**

Piyasa koşullarında tutunmak, uzun vadede sürekliliğini sağlamak için işletmelerin gerekli değerlendirmeleri yapıp rotasını çizmesine planlama denir.

Yönetimin en önemli parçalarından biridir. Planlama aşaması başarılı olmaz ise yönetim ile ilgi tüm fonksiyonlarda aksaklıklar görülür.

Planlama süreci, vizyon ve misyon dahilinde amacımızın ne olduğu nasıl ulaşacağımızı ne zaman nerede ve kiminle hareket edeceğimizi belirleyen bir kılavuz oluşturmaktır. Planlama örgütlenme aşamasına geçilmesine neden olacak amaçların belirlenme sürecidir. Planlama süreçlerinde en doğru seçimleri yapmak planlama ve tüm diğer fonksiyonların başarı ile sonuçlanabilmesi için oldukça önemlidir (Paşaoğlu 2013, 92-93).

Bu nedenle aile işletmeleri planlamalarını yaparken kurumsallaşmanın planlamasını yapmalıdır. Planlama evresinde yönetici patron aynı kişi ise direk tepeden inme müdahalesi olabilmektedir. Aile işletmelerinde profesyonel bir yönetim söz konusu değilse planlama muhtemelen geçmiş deneyimlere göre yapılmaktadır.

Oysaki planlama yapılırken bakılması gereken çevre koşullarıdır. Bunun sağlanabilmesi için de profesyonel yöneticilere güvenilmesi ve kurumsallaşmış olması gerekmektedir. Kurumsallaşma aşaması ise planlı hareket etmek ile mümkün olabilir. Aksi takdirde işletmeyi büyük riskler ve başarısızlıklar bekleyebilmektedir.

### **2.6.2. Örgütlenme**

Örgütlenme aşamasının başarı ile sonuçlanmasının ilk şartı planlama evresinin başarılı bir şekilde yapılmasıdır. İşletmelerin asıl amaçlarına ulaşabilmek için gerekli tüm araçlarını, çalışanlarını sistemli planlı bir şekilde koordine etmesine örgütlenme denir.

Örgütlenme yönetimin ikinci evresidir. Hedefler belirlenir ve hedeflere ulaşmak için görev ayrımı yapılması, departmanların sınıflandırılması, gerekli araçların belirlenip dağıtılması, yetki ve sorumlulukların belirlenme sürecine örgütlenme denir. Örgütlenme amaç değil diğer araçları en verimli şekilde kullanmamızı sağlayan bir araçtır.

Örgütlenme aşaması için; işlerin, işleri yapacak kişilerin, görev, tayinlerin mekanların, araçların ve yöntemlerin belirlenmesi gerekir. Aile işletmesi örgütlenme sürecinde büyük yanılgılara düşebilmektedirler.

Personel seçerken beceri ve donanımına göre değil de aile üyesi olan kişileri seçip örgütlenmektedirler. Karar alınırken sadece aile üyeleri karar katılır. Profesyonel yöneticilere karar sadece duyurulur. Diğer önemli konu da girişimcinin işletme büyüdükçe kendini genel müdür ilan etmesidir. Tüm yetkilerin tek kişide olmasına sebep olmaktadır (Akgemci 2014, 515-516).

### **2.6.3. Yönelme**

Planlanan ve örgütlenen faaliyetlerin uygulama sürecindeki yöneticinin yönlendirmesi aşamasıdır. Diğer iki aşamaya göre aktif bir süreçtir. Hedefler belirlenmiş, planlar yapılmış gerekli örgütlenmeler tamamlanmış ve uygulanmaya başlama evresindeki yöneticinin etkisi aşamasıdır. Diğer aşamalardan en önemli farkı yönetici artık personel ile birebir iletişime geçmektedir.

Yürütme aşamasında en önemli unsur yöneticilerin liderlik vasfına sahip olmasıdır. Her departmanda yönetici konumunda seçilen kişinin çok dikkatli seçilmesi gerekir ki altında çalışan personelin motivasyon ve verimi en üst düzeyde olsun.

Yürütme fonksiyonu sırasında kurumsallaşması için gerekli aşamalar şunlardır (Acar 2014, 67);

- Ailenin akrabalarına yönelik politikalar belirlemeleri.
- Aile dışından olanların yönetim kademesinde bulundurulması.
- Piyasa şartlarına göre politikalar ve ücretlendirme sistemleri getirmesi.



- Net bir şekilde kar payı düzenlenmesi
- Personellere yönelik politikalar oluşturulması.
- Çalışanlara eğitimler verilmesi
- Kararların toplantılar düzenlenip fikir birliği içinde alınması.

Aile işletmelerinde genelde üretim ve pazarlamaya çok önem verilirken ar-ge ve insan kaynaklarına gereken önem verilmemektedir. İşe alım terfi süreçlerinde aile üyeleri hep kayırılmaktadır ve bu söz konusu nepotizm aile üyesi olan çalışan ile aile üyesi olmayan çalışan arasındaki koordinasyona engel teşkil etmektedir. Özellikle yöneticilerini yeterli bulmayan departmanlar koordine ve motive olmada büyük bir zorluk çekebilmektedirler.

Aile işletmeleri tüm bunlara engel olmak için adil seçimler yapmalı ve aileden olan çalışan ve aileden olmayan çalışan arasındaki iletişimi ve koordinasyonu güçlendirmeli ve aileden olmayan çalışanında örgütü benimsemesini sağlayacak faaliyetlerde bulunmalıdır.

#### **2.6.4. Kontrol**

Kontrol yani denetim yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Hedefler belirlenir, gerekli örgütlenmeler yapılır, uygulama sürecine geçilir bu aşamada iyi bir yönetime sahip işletmelerde yapılması gereken işlerin nasıl gittiğini hangi departmanın ya da hangi kişinin ne kadar yeterli olduğunu analiz etmelidir.

Ayrıca ters, yavaş ilerleyen bir süreç var ise bunu nasıl düzeltilmesi gerektiğini tespit etmesi gerekir. Burada önemli olan süreçlerin belirtilen kriterler de ilerleyip ilerlemediğidir. Bunun için yönetici gerekli denetimleri yapmalı ve yöneticiye düzenli aralıklar ile raporlar verilmelidir. Denetim işletmelerin hedeflerine en sorunsuz ve en kısa sürede ulaşmaları için mutlaka olmalıdır. Aile işletmelerinde denetim genelde sadece muhasebedeki evrakları inceleme olarak görülmektedir.

Diğer süreçlerde denetim aile bireylerine güvensizlik gibi algılanabilmektedir ve nasıl olsa yapılıyordur güveniyle denetim olmamaktadır. Denetim mutlaka olmalıdır. Denetim esnasında aile dışından olan danışmanlara da görev verilmesi tavsiye edilir. Planla aşamasında hedefler belirlenir ve hangi hedefe ne kadar ulaşılabildiğinin görülmesini sağlar. Bu kontrolü yaparken süreç aşamalı ilerler. İlk aşama çalışanların gösterdiği performans, İkinci aşama departmanların performansı son aşama ise işletmenin bir bütün olarak performansıdır.

Kontrol standartları ve planlama standartları incelendiğinde iki farklı durum ortaya çıkabilmektedir (Paşaoğlu 2013, 7).

- Planlamada belirtilen standartlar gerçekçi olmayabilir, İşletme içerisindeki genel performansın çok üstünde olabilmektedir.
- Planlama belirtilen standartlar gerçekçi olur, işletme içerisindeki genel performans ile denk düşmektedir.

Kontrol evresi dört aşamadan oluşmaktadır (Paşaoğlu 2013, 7).

- Hedeflerin belirlenmesi.
- Gerçekleşen durumların belirlenmesi
- Hedefler ile gerçekleşen durumların karşılaştırılması sapmaların belirlenmesi ve sapmaların nedenlerinin araştırılması.
- Sapmaların nedenlerinin araştırılması.

Dört temel fonksiyonun yanında yönetimin başarılı olabilmesi için etkili olabilecek yardımcı fonksiyonlarda vardır. Fonksiyonları geniş anlamda incelediğimizde yardımcı fonksiyonlar ile birlikte fonksiyonlar (Paşaoğlu 2013, 8);

- Denetim
- Planlama
- Karar Verme
- Örgütlenme
- Kadrolama
- İletişim

- Yönelme
- Güdülenme

**Karar Verme;** planlama evresinde birçok önemli karar alınmaktadır. Bu nedenle karar verme önemli bir fonksiyondur. Yanlış verilen kararlar işletmeye çok büyük zararlar verebilmektedir. Karar evresinde objektif olunmalıdır.  nem verilen husus adil davranmak ve işletmenin hedefleri olmalıdır.

**Kadrolama;**  rg tleme fonksiyonun başarılı sonuçlanabilmesi için işe alım, terfi ve yetiştirmelerin gereği gibi yapılması gerekir. Kadrolama evresi başarılı olmaz ise örgütle fonksiyonunda da aksamalar meydana gelebilir. Bu nedenle kadrolama yapılırken planlama aşamasında belirlenen kriterlere göre hareket edilmelidir. Nepotizm eğiliminden kaçınılmalıdır.

**Güdülenme;** insanı makinadan ayıran en önemli fark insanın duygusal olmasıdır. Bu nedenle işletmenin başarılı olabilmesi için çalışanlar iyi motive edilmelidir. Işletmeye karşı motivasyonu yüksek olan çalışan motivasyonu oranında verimli çalışır. Amacı sadece para kazanmak değil işletmenin başarılıda olmasıdır.

**İletişim;** iyi bir iletişim departmanların ve çalışanların daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Çalışanların teknik bilgi, araçlar ve haberler konusunda bilgili olmaları yöneticilerin görevlerini daha iyi yapmalarını sağlar. İletişim tek taraflı bir işlem değildir. Yönetici görevini çalışanlar ile sağlayacağı sağlıklı bir iletişim ile daha başarılı bir şekilde yapabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### NEPOTİZM

#### 3. NEPOTİZM KAVRAMI

Latineden gelen bir kelime olan nepotizm kökeni “nepot”tur ve yeğen anlamına gelmektedir. Nepotizm, kişinin beceri, kabiliyet, pozisyon için istenilen şartları sağlayıp sağlamadığına bakılmaksızın sadece akrabalık ilişkisinden kaynaklı çalıştırılmasına veya terfi ettirilmesine denir (Avcı ve Kutlu 2010, 96-97). Nepotizm geleneksel bağların daha güçlü olduğu ve az gelişmiş ülkelerde daha çok görülmektedir fakat gelişmiş ülkelerde de yaşanan bir durumdur.

Aile işletmelerinde görülen en büyük yönetim sorunlarından biridir. Halk arasında kayırmacılık ve ya torpil olarak da bilinir. Nepotizm denilince aklılara kayırmacılık gelir oysaki kayırmacılık daha geniş bir konudur. Kayırmacılık aynı okulda okuyanı, siyasi görüşü aynı olanı, eşini dostunu kayırmaktır. Nepotizm ise kişinin arasında kan bağı olan bireyleri mevkiini kullanarak bilgi ve becerilerine bakmaksızın iş ve mevki sahibi yapmasıdır. Kayırmacılığın üç çeşidi vardır bunlar nepotizm, kronizm ve favorizmdir. Nepotizm genelde aile işletmelerinde görülen bir olgudur (Avcı ve Kutlu 2010, 98).

Aile işletmeleri genelde aile üyelerinin üst düzeye gelmesini ve bunu korumak isterler bu durumda işletme içi huzursuzluklara yol açar ve kurumsallaşmayı engeller. Nepotizm neredeyse her aile işletmesinde görülen bir olgudur. Nepotizm kurumsallaşma ve demokratik bir iş ortamının oluşmasındaki önünde büyük bir engeldir (Avcı ve Kutlu 2010, 17). Nepotizmin tercih edilmesinin en büyük sebebi, aile üyelerinin iktidarlarını kaybetmesini önlemektir. Kurumlar bireyselliği, bireyci özgürlükleri, otoriteyi, gerçekçi ve yasal yöntemlerle kısıtlayan yapılardır.

Nepotizm ise işletmenin aileden bağımsız kendine özgü bir örgüt yapısı bir kurumsal kimlik kazanmasında en büyük engeli oluşturmaktadır. Nepotizm işletmede nesiller arası çatışmalara kaliteli yöneticilerin uzaklaşmasına, yeterli örgütsel bağın kurulamamasına dolayısıyla insan sermayesinin tükenmesine sebep olabilir. Bireysel ve örgütsel amacın oluşmasında engeller.

### 3.1. AİLE İŞLETMELERİ VE NEPOTİZM

Modern toplumlar aile ve iş yaşamını birbirinden ayırmaya özen gösterirler. Fakat aile işletmesi kavramıyla bu ayrımın biraz belirsizleştiği gözlenmektedir. Çünkü aile işletmeleriyle birlikte gelenek-girişimcilik, aile- iş, bürokrasi-cemaat iç içe geçmiştir. Aile işletmeleri biçimsellikten yoksundur fakat kendi içinde gelenek gelenekleriyle kuvvetli ve durağan bir yapıya sahiptirler. Aile işletmeleriyle klasik kapital işletmelerin bir takım ayrımları vardır (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016, 440-441).

Kapitalist işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi emek ve sermaye arasındaki yapısal ve fonksiyonel farklılaşmadır. Kapitalist işletmelerin başarısı bu iki öğeyi iyi ve dengeli yönetmelerine bağlıdır. Kapitalist işletmelerde, emek ve mülkiyet arasındaki ilişki her yerde geçerli olan piyasa koşullarına göre belirlenmiştir. Piyasa koşulları içerisinde akrabalık ilişkisinden doğan kaygılardan uzak ekonomik karşılık üzerine kurulmuş bir yapı vardır. Kapitalist işletmelerde neyin ne kadar üretileceği ailenin ihtiyaçlarına göre değil, tamamen piyasa odaklı olmaktadır (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016, 441).

Kısacası, kapitalist işletmelerde nepotizmin gelişmesi için neden yoktur. Nepotizm oluşsa bile belli sınırlar içinde kalmaktadır (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016, 441). Kapitalist işletmeler ile aile işletmelerinin ayrımını yapmak oldukça zordur fakat aşağıdaki tablo 4 'de belirleyici bazı farklılıklar kategorize edilmiştir.

**Tablo 4. Kapitalist İşletmeler Ve Aile İşletmeleri Karşılaştırması;**

| <b>Faktörler</b>                                                                   | <b>Kapitalist İşletmeler</b>                                              | <b>Aile İşletmeleri</b>                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İş Gücünün Kaynağı</b>                                                          | Maaşlı iş gücü                                                            | Genelde aile üyeleri zorunlu oldukça maaşlı işgücü                                     |
| <b>Üretimin Amacı</b>                                                              | Kar maksimizasyonu sağlamak, sermayeyi arttırmak.                         | Toplumsal asalet ve servet üretimi ailenin yeniden üretimi                             |
| <b>İş Gücüne Duyulan İhtiyaç</b>                                                   | Verimlilik oranında iş gücü ihtiyacı                                      | Verimlilik dikkate alınmadan üretmek ve daha fazla aile üyesine gelir kaynağı yaratmak |
| <b>Kararların Taşıdığı Risk Ve Belirsizlik Düzeyini Belirleyen En Önemli Unsur</b> | Rasyonel, olasılıklar ve kar beklentisi                                   | Duygusal, ailenin bütünlüğü ve devamı                                                  |
| <b>Kazanımlar</b>                                                                  | Kazanç, ücret pazarsal fakat işletme imajı olarak toplumsal.              | Aile serveti olup ailenin refahı için hizmet eder. Bölünebilirliği azdır               |
| <b>Yaşam Süresi</b>                                                                | Sektöründeki piyasa koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayabilmesin bağlı. | Kişiyi örgüt içi dışı kişisel ilişkilere bağlı                                         |
| <b>İnsan Ve Otorite İlişkileri</b>                                                 | Bürokratik yasal yollara bağlı otoritedir.                                | Biçimsellikten uzak kişisel grup yapısı, geleneksel geniş otorite                      |
| <b>Artık Değerin Bölüşümü</b>                                                      | Personel ve iş değerlendirilmesine bağlı sözleşmecisi                     | Aile içi lehine fakat aile dışı aleyhine ayrımcı.                                      |

**Kaynak:** (Özler ve Derya ve Gümüştekin 2016, 442)

Aile işletmelerinde yönetim ve mülkiyet aile içinde toplanmıştır ve işletmede bulunan aile üyelerinin aile içi iletişimi korumayı başarmayı amaç edinmiştir ve aile işletmelerinin kurulmasının ilk sebebi ailenin geçimini sağlamak işletme büyüdükçe ise aile üyelerine iş olanakları yaratmak ve çocuklara servet bırakabilmek için kurulur (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016, 442). Ailenin adı, çocuklara miras bırakabilmek asıl motivasyonu sağlayan konudur.

Aile işletmelerinde, aile bireyleri arasındaki ilişkiler karşılıklı bağlılığa bağımlılığa dönüşür fakat genelde piyasayla çelişen bir durumdur. Ailenin birlik ve beraberliği işletmenin devamı açısından gereklilik olarak görülmektedir.

Ailenin sahip olduğu değerler, kültürleri, inançları işletmedeki örgüt kültürünü de etkilemektedir. Çevresel olarak aile işletmesi akrabalarından evlilik yoluyla aileye katılanlardan, eş dosttan meydana gelir.

Aile işletmelerinde sahip ve yönetici aynı kişidir ve bu kişi kurumsal sınırlar ile sınırlandırılmadığı için ekonomik anlamda diğer işletme türlerinin yöneticilerine göre daha özgürdür. Burada önemli olan nasıl bir bireyin varlığını devam ettirebilmesi için tükettiğinden çok üretmesi gerekiyorsa yönetici-sahip içinde aynı şeyi söyleyebiliriz. Aile işletmelerinde genelde işletme bir araç amaç ise ailenin devamlılığı olmaktadır.

Sosyoloji ve ekonomi birbirinden çok farklı uzmanlık alanları olsa da aile işletmeleri sadece ekonominin sermayesi değil sosyolojinin de sermayesi olduğu görülmektedir. Kaynak alışverişi, entelektüel sermaye oluşturulması, tedarikçiler ile olan alışveriş, ar-ge gibi birçok konuda sosyal sermayenin etkisi görülebilmektedir (Avcı ve Kutlu 2010, 96). Aile işletmeleri diğer kapitalist işletmelerin aksine kişiye özel bir yapıya sahip bulunmaktadırlar.

Aile işletmeleri kurulurken sermayelerini kurumsal finans aracılığı ile değil eş dost akraba yardımı ile tamamlarlar. Bu nedenle yakın çevrede işletmenin büyümesinden kendine pay çıkarmaktadır. Bu durumda doğal olarak nepotizmi teşvik etmektedir. Bu sebeple aile işletmelerini evrensel piyasa şartlarına göre değil de yaşadığı çevrenin sosyal normlarına göre hareket etmişleridir. Çünkü sosyal  evre bireyden veya aileden bekledi gibi aile işletmesinden beklemektedir. Kısacası işletmeyi bir kurum gibi değil de aileden biri eş dost gibi görmektedir. Bu durumda aile işletmesini sosyal anlamda sorumlu değil bağımlı hale getirir ( zler, Derya ve Gümüştekin 2016, 443).

Kaynak alışverişi, entelektüel sermaye oluşturulması, tedarikçiler ile olan alışveriş, ar-ge gibi birçok konuda sosyal sermayenin etkisi görülebilmektedir. Ailenin sahip olduğu sosyal  evre sayesinde faydası parayla ölçülemeyecek faydalar elde edebilirler bu durumda onları rasyonelliğin dışına itip sosyal ve duygusal kararlara hapsedebilir.

Örneğin aile işletmelerinde işten çıkarılmalar daha az görülür (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016, 442). Özellikle aileden olan kişiler aileden olmayan kişilere göre hep kayırılır. Türkiye gibi ataerkil yapıya sahip ülkelerde güçlü aile bağları vardır. Bu durum girişimci-yöneticinin risklerden doğabilecek zararları tek başına suçlanmamasını sağlar. Tüm bu ekonomik ve sosyal çelişkiler nepotizmi doğurur.

Sağlam bir dayanışma iş gücünün esnekliği aile işletmeleri açısından güçlü bir rekabet avantajı oluşmasını sağlar. Aile işletmelerinde beklenen en önemli şey saygı ve bağlılıktır. Çalışanlar bir nevi manevi evlat olarak görülmektedir. Aslında aile işletmelerinde nepotizmin görülmesinin sebeplerinden bir tanesi de aileden olmayanlara duyulan güvensizliktir. Dışarıdan gelen bir çalışan üst kademelere yükselse bile ticari ve aile içi sırların dışarıya karşı duyulması kaygısıyla “devşirme” kalacaktır. Çalışanların bilgi ve becerilerinden faydalanırken otoriteyi paylaşmak istememektedirler (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016, 445).

Aile işletmesinin içinde bulunduğu piyasa şartları ve rekabetin dayattığı çevre koşulları genelde dayatılan bir gerçeklik olarak algılanır. Çünkü aile işletmelerinde görev dağılımı ekonomik koşullara göre değil de genelde “yaş, cinsiyet” gibi sosyal ölçütlere göre belirlenir. Bu durum dışardan temin edilen çalışanlar içinde geçerli olabilmektedir. Aileden olmayan çalışan aileye tehlike değil de egolarını tatmin etmek için bir araç olarak da görülebilmektedir. Çünkü aile içinden olmayan çalışan patronla arasını bozmamak için şirkette yönetimi devralacak yeni nesil ile ilgili gerçek fikirlerini saklamaktadır. Ne yazık ki bu durum aile işletmelerinin en büyük sorunlarından biri olmaktadır. Çalışan aile olan bu bağımlılıkları zamanla artar ve özgür olmak istediklerinde patronla birlikte hareket etmekten başka çareleri yoktur.

Bu noktadan sonra çalışan patronun fikirlerini içselleştirir ve aile karşı duyduğu ötekileşme duygusunu bu şekilde yenmeye çalışır ama ne yazık ki bu durum zamanla kendini çalışanın ben hiçbir konuda iyi değilim, ben beceriksizim gibi aşağılık kompleksi duymasına bırakır. Patrona aşırı bağlılık, aile işletmelerini sona götüren nepotizmin farklı bir örneğidir. Çalışanlar açısından da başta aile içi politik basamakları çıkmak, rekabetçi politik basamakları çıkmaktan daha kolay görünmektedir (Özler, Derya ve Gümüştekin 2016). Aile işletmelerinde örgütsel bütünlüğü büyük ölçüde ailenin kültürel yapısı şekillendirmektedir.



Aile kültürü bir kuruluş kültürü olur fakat bir kurum kültürü olamaz. Aile işletmeleri büyüme dönemlerinde rasyonelleşme ile karşı karşıya kalırlar. Rasyonelleşme demek aile işletmeleri için eleştiriye pek açık olmadıkları aile değerlerinin, kültürlerinin büyüme, demokrasi, uyum gibi kavramlar ile yok edilmeye çalışıldığı bir süreç olarak algılanabilir.

Büyüme olgunlaşma aşamasında aile işletmeleri insan kaynakları ve ticari ilişkileri ekonomik rasyonelliğe uygun olmayacak şekilde kendilerine göre düzenlemek istemektedirler. Kroni (eş-dost) kapitalizmin oluşmasının bir sebebi de budur.

Aile işletmelerinin rasyonelliği tercih etmek istememesinin bir nedeni de sahip- yöneticinin işletme içersin de diğer kapitalist yöneticiler ile aynı derecede özgür değillerdir. Aile işletmelerinde iş gücü büyük ölçüde duygusal yakınlık sonucu işe alınan personellerden oluşmaktadır. Sahip-Yönetici tarafından bu kişileri işten çıkarmak veya istemedikleri bir göreve getirmek zor olacaktır. Çünkü bu kişilerin yasal olmasa da mülkiyet hakkı varmış gibi düşünülür.

Türk toplumunda geleneksel birbirine bağlı bir aile yapısı görülmektedir. Geleneksel aile yapısıyla modern işletme yapısını birbirine harmanlamak oldukça zordur. Harmanlanma genellikle sapma olarak algılanabilir. Aile işletmeleri modern bir işletme ortaya çıkarabilmek için kurumsal bir kimlik kazanması gerekir ve bu konuda yakın çevresini motive etmesi gerekir. Çalışanlarıyla beraber bütüncül yeni bir kimlik kazanması gerekir. Yakın çevrenin etkisinden kurtulmak için birleştirici bütünleştirici semboller geliştirmesi gerekir. Bu mücadele başarılı sonuç verirse uzmanlaşmaya, rasyonel işbirliğine dayalı yeni kimlikler bütünleştirici dayanışma biçimleri gelişir. Bu amaca ulaşmak için iki farklı yapı olan aile işletmesi ve piyasa ekonomisinin içselleştirildiği esnek ve çeşitlilik gösteren bir modele ihtiyaç vardır. Dönüşüm gerçekleşmezse aile işletmeleri belli bir evreye kadar büyür.

Bu belli evreye kadar aileden olan kişiler emeklerinin karşılığı kadar getiri talep ederler ama işletme büyüdüktan, kazanç arttıktan sonra emeklerinden fazlasını alma beklentisine girebilirler. Nepotizmin asıl nedeni de bu kuralsızlıktır. Kuralların hakim olduğu bir ortamda ötekinin stratejisini bilirsiniz.

Kuralların hakim olmadığı yer de ötekilerinin stratejisi bilinmez ve bu durumda yönetici işletmeyi ortak kaynak olarak algılar ve en büyük faydayı alabilmek ister. Aile işletmesi ortak mülkiyet olarak algılanır. Bu nedenle stratejileri bilinmeyen insanlar yerine ortak stratejiyle çalıştığı aile üyeleriyle çalışmak ister. İşletme geliri aile geliri sayılır ve aile içinde bölüşülmesi gerektiğine inanılır. Fakat zamanla aile içi gelir, görev dağılımı, nesiller arası çatışma gibi konulara harcana para üretime harcanan paradan daha fazla olabilir. Bu durumda ücretli çalışanların zamanla başarıdan aldıkları pay azalır. Çalışan fazla enek harcamayı akılcı değil safça bir davranış olarak bulur.

Çünkü işletmenin sermayesi ile kendi kazandığını karşılaştırdığında kaybettiğini fark eder. Bu sebeple nepotizm işletme büyüdükçe daha çok göze batır. İşletme büyüdükçe çalışan sayısı da artar doğal olarak aileden olan çalışanların sayısı da çoğalır. Aileden olan çalışanları verimliliklerine göre ayıklayamayacakları için verimlilik düşer. Bu durumda işletmenin piyasaya ayak uyduramamasına neden olur ve işletme küçülmeye veya parçalanmaya gidebilir.

### **3.2. NEPOTİZMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

Nepotizmin çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etki bırakması tamamen çifte standartlı olan bir değerlendirmedir. Çünkü nepotizm aile üyesi olan çalışanları pozitif etkilerken; aile üyesi olmayan çalışanları negatif etkiler (Büte ve Tekarslan 2010, 4).

Aile üyesi olmayan bir çalışan terfi veya zam almak için gece gündüz çalışır, donanımını artırır ve gerekli beceriye de sahiptir. Nepotizmin uygulandığı işletmelerde sözü edilen çalışan terfi ettirilmez onun yerine aileden gerekli donanıma, beceriye ve tecrübeye sahip olmayan bir akraba gelir.

Yeterli donanıma sahip olmayanların bu şekilde terfi alması diğer çalışanların motivasyon iş tatminini iş yerine olan güveni ve sonuç olarak performansı düşürmektedir (Büte ve Tekarslan 2010, 4). Bu durum nitelikli çalışan kadrosu oluşmasını da engeller.

Patronun düşüncesi donanımlı profesyonel biri yerine bildiğim güvenliğim biriyle çalışırım fikri en doğrusu diye düşünmesidir. Aslında kısacası Nepotizmin en büyük sebebi bilgi, beceri, yetenekten önce güvenin tercih edilmesidir. Patron kan bağı olan tanığını güvendiği birini tanımadığı yetenekli birine tercih eder.

Bu durum aileden olmayan çalışanları olumsuz etkiler zamanla yetenekli, bilgili kişiler işten ayrılmayı tercih eder (Ateş 2003, 15) ve dolayısı ile işletmede yetenekli bilgili bir kadro oluşamaz. Ayrıca aileden olmayan çalışanlar aile bireylerine eleştiride bulunması öneriler getirmesi çok zordur. Eleştirecek kimsede olmazsa hataları görmez ve düzeltemezler bu durum da işletmeyi içten içe çürüten bir süreç girildi demektir.

Nepotizmin asıl amacı işletmedeki tüm yönetsel kararları ve stratejik bilgileri aile içinde tutmaktır. Nepotizm zamanla aile içi kavgalara, güven ortamının oluşamamasına, örgütsel bağların zayıflamasına bilgili yetenekli kadronun oluşamamasına neden olur (Büte ve Tekarslan 2010, 5).

Nepotizm kurumsallaşmanın ve demokratikleşmenin önündeki en büyük engeldir. Araştırmalar sonucunda yaşanan tüm İş stresleri arasında en büyük etkinin nepotizme ait olduğu saptanmıştır (Büte ve Tekarslan 2010, 4-5).

Nepotizmde başarılar aile ilişkilerinden mi kaynaklı, kendi başarılarımı tam bilinemeyeceği için aile üyeleri üzerinde bir baskı oluşabilmektedir (Büte ve Tekarslan 2010, 5). Bu durum aile üyeleri üzerinde bir ego problemine dönüşebilir ve diğer çalışanlara hakkıyla bir yerlere gelmiş olanlara karşı bir baskı ve kıskançlık şeklinde kendini belli edebilir. Yönetici karar sürecinde aile ve iş birbirine karıştırılabileceği için bu aşamada aile içi kavgalara sebep olabilir.

Nepotizm müşteriler içinde olumsuz etkiler bırakabilir (Dökümbilek 2010, 47). Nepotizmin uygulandığı bir aile işletmesinde aileden olmayan bir çalışan işten ayrıldığı zaman şirketi sosyal çevresinde ve müşterilere karşı kötü tanıtılabilmektedir.

İşletme içerisinde yaşanan sürekli bir çalışanların değişmesi, memnuniyetsiz çalışan kadrosu, kalifiye çalışanların işletmeden ilk fırsatta kaçması müşteri ve tedarikçileri olumsuz etkileyebilmektedir.

Motivasyon sadece mdrlr ve üst düzey çalışanlar için gerekli değildir. Bir işletmenin başarılı olabilmesi için genel müdüründen güvenliğine temizlikisine kadar bir takım ruhu oluşması ve tüm personelin kendini ait hissetmesi ve tam motivasyon çalışması gerekir.

Aile yelerinin kayırılması diğer çalışanlar üzerinde ben işimi yapar giderim şirket batarsa da başka iş bulurum asıl aile düşünsün demesine sebep olur. Nepotizm müdürün aile bireyi olan çalışanına söz geçiremediği bir ortama sebebiyet verebilir.

Nepotizm işletme yeni kurulduğu küçük ölçekli hareket ettiği ve sadece aile bireyleri ile birlikte çalışıldığı zaman faydalı olabilir. Çünkü herkes kendini işine işletmeye adar. İşletmeyi kendi evlatları gibi grrlr. Fakat bunların hepsi küçük çaplı yeni kuruldukları dönemde geçerli olabilir.

İşletme büyüdükçe piyasada daha çok var olmaya ve adını duyurmaya başladığında farklı bakış açılarına aileden olmaya personele, profesyonel yöneticilere ihtiyaçları vardır. Bu aşamada nepotizm olumsuz etkilerini hissettirmeye başlar. İşletmede emek verip onu çok iyi yerlere getirecek sağlam personel ve yöneticileri kaybetmemek kazanmak içinde nepotizm uygulamalarına son verilecek düzenlemeler tercih edilmelidir.

### **3.2.1. Nepotizmin Aile işletmesine Olumlu Etkileri**

Aile işletmelerinde aile üyelerinden çalışanlar başka bir yerde alışmayacakları için işten ayrılma gibi bir durum olamaz. Bu durumda işletmedeki personel değişim hızının düşük olmasını sağlar. Diğer bir faydası da yarattığı güven ortamıdır.

Diğer şirketler de güven ortamının oluşması için insan kaynakları birçok faaliyet gösterirken aile işletmesinde bunu sağlamak çok daha kolaydır (zalkan 2016, 269). Örneğin yeni mezun bir mühendis ortalama bir şirkete girer burada işi öğrenir işletmede bu evrede çalışana işi öğretmek adına emek ve yatırımlar yapar (İngilizce kursuna gönderir, yüksek lisans yaptırır.)

Söz konusu mühendis firmada yedi sekiz yıl çalışır işi öğrenir, donanımını artırır sonrasında en verimli zamanında ülke ya da dünya çapında ün yapmış daha büyük bir firmaya geçebilir. Fakat aile üyesi olan bir çalışan firmayı kendi firması gibi görür ve asla başka firmada çalışmayı düşünmez.

İş tatmini işletmede, kişilerin işe olan tutumlarının ölçüldüğü olumlu veya olumsuz durumun ifade örneğidir (Erdoğan 1999, 231). İşletmede tanıdık kişilerle çalışmak işletme içi verimi artırır, çalışanlar müdürle çok zıtlamayayım zam alamam, terfi alamam ve ya kovulabilirim gibi bir kaygısı olmadığı için ve çalışma arkadaşlarını aileden olduğu için iyi tanırlar samimi bir ortam oluşur sonucunda kendilerini daha iyi ifade ederler (Özalkan 2016, 253).

İşletmede çalışan aile bireyleri işi daha çok benimserler ve iş dışında da iş ile ilgili düşünüp konuşabilirler. İşletmede akrabalarını yüksek statüde işe alırlar yüksek statülü piyasada bulmak oldukça zordur ve bu sayede kurum kültürü çok daha kolay oluşabilmektedir.

Alt ve üst pozisyonda çalışanlar arasında örgütsel bağlılık daha kolay oluşur ve bağ oldukça güçlüdür. Aile dışı alının çalışanlarda üst kademeye uygun olarak alınmalıdır ki aynı örgütsel bağ kurulabilsin. Aile işletmesi aile üyeleri için birçok fayda sağlarken aile dışı çalışanlar için olumsuz etkileyebilmektedir.

### **3.2.2. Nepotizmin Aile İşletmelerine Olumsuz Etkileri**

Aile işletmeleri aile ilişkilerinin işe yansması, kurumsallaşma, gibi birçok sorunla karşı karşıyadır ve nepotizmde büyük bir sorun teşkil edebilmektedir. İş bölümü ve işin kimin üzerinde yoğunlaşması gerektiği belirlenirken objektif olunamayabilir çünkü işe duygusallık karıştırılabilir. Yönetici-sahip olması durumunda başa kimin geçeceği konusunda aile işi rekabet ve çatışma başlar (Özalkan 2016, 254). Kurumsallaşma evresini tamamlayamayan işletmeler beklenmedik bir durumla karşılaştıklarında veya kriz anında ne yapacaklarını bilemezler.

Profesyonel bir yönetiminde çalışanlar kan bağı ile değil bilgi, yetenek ve becerilerine göre seçilir (Özalkan 2016, 254).

Aile işletmelerinde yaşanan nepotizm iş stresine neden olabilmektedir. İş içinde terfi, ücret artışı gibi konularda kan bağı olan kişiler kayırılabilir. Bu durum da iş stresine sebep olmaktadır.

İş yerinde var olan bu nepotizm diğer çalışanlar tarafından güvensizlik ortamı oluşmasına ve iş yerine karşı tavır takınmalarına sebep olur (Yıldırım 2007, 92). İş yerlerindeki stres ve seviyeleri ölçüldüğünde bir işletmede nepotizm ne kadar hakim ise iş stresinin de o oranda fazla olduğu saptanmıştır (Özalkan 2016, 270).

Nepotizmin hakim olduğu ortam da güvensiz ortamı oluşur diğer çalışanlar kan bağı olan çalışanlara karşı ayırım yapıldığını düşünür ve çalışanlar arasında etkili bağ oluşamaz.

Profesyonel bir kadronun oluşmasını engeller profesyoneller bu ayırımdan rahatsız olur şirketi hiçbir zaman benimseyemez ve ilk fırsatta kaçar. Çalışanları donanım ve bilgilerine göre değil kan bağına göre terfi ettirmek, görevlendirmek profesyonel bir kadro oluşmasında en büyük engeldir. Her aile işletmesinin karar organının içerisinde mutlaka aileden olmayan profesyonel bir yönetici bulunmalıdır. Çünkü aile üyelerini kendi ailevi alışkanlıktan gelen yanlış kararları göremeyebilir ve elde ettikleri başarılar sayesinde oluşan ego ile her yaptıklarını eleştirmeden doğru kabul edebilirler fakat dışarıdan bakan bir profesyonel her zaman aile üyelerine eleştirel yeni bir bakış açısı, farklı düşünen bir beyin olarak gelir.

Nepotizmin hakim olduğu aile işletmelerinde de Profesyoneller açısından çalışmak oldukça zordur. Profesyonel yöneticiler karar almada değil de sadece kararı uygulayıcı gibi görülebilmektedir. Yönetimsel beceriye sahip olmayan bir müdüre yönetimsel faaliyette bulunması gerekebilir. Aile şirketlerinde aileden olmayan çalışanlara gerekli yatırımlar yapılmayabilir. Çalışanlar arasında aileden olan ve olmayanlar arasında biz ve onlar ayrımı vardır.

Çalışanlar arasında etkili bağ oluşamaz ve kargaşa ortamı oluşur işletme fonksiyonları zayıflar ve kurumsallaşma gerçekleşemez. Kurumsallaşma gerçekleşmediği takdirde işletme küçülmeye ve ya parçalanmaya mahkum olur.

Tüm bunlara engel olmak için nepotizme karşı önlemler alınmalıdır. Bunlar (İyileştiricioğlu 2006, 50);

- Aile anayasası kurulmalı yükselme işten çıkarılma, terfi, ücret gibi konular bu anayasaya göre yapılmalı.

- Aile üyeleri eğitilerek birer profesyonel yönetici kıvamına gelmelidirler.

- Kurumsallaşma esas alınmalıdır.

- Aile ve özel hayat kavramları birbirinden ayrılmalıdır.

### **3.3.NEPOTİZME KARŞI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ VE ALINACAK ÖNLEMLER**

Nepotizmin önüne geçebilmek için öncelikle mutlaka aile anayasası hazırlanmalıdır. Tüm terfiler, atamalar ücret artışları bu anayasaya göre yapılmalıdır. Aile bireyleri nepotizm konusunda bilinçlendirilmeli aile bireylerine gerekli bilinçlendirme yapılmalıdır. Adama göre iş değil işe göre adam prensibinde hareket edilmelidir. Mutlaka kurumsallaşmalıdır (Dökümbilek 2010, 49).

Kurumsallaşma aşamasında profesyonel bir yardım alabilirler. Atama, terfi ücret artışı işe alım gibi konularda duygusal değil mantıklı ve adil olmak zorundadırlar. Yeterli donanımına sahip olmayan kişiler hak etmedikleri yere geldiklerinde hem performans düşüklüğü yaşanır hem de beraber çalıştığı personeller de motivasyon düşüklüğü yaratır.

Fed Training'in Genel Müdürü Serkan Top nepotizme asıl ikinci nesile devir esnasında çok dikkat etmek gerektiğini söylemiştir (Dökümbilek 2010, 49). Yeni nesile devir aşamasında doğru ismin seçilebilmesi için geçilmesi gereken aşamalar şunlardır (Ören 2007, 84-86);

- Açık ve anlaşılır kriterler oluşturulmalı

11. - Planın ne olduğu, neden yeni lidere geçildiği tüm aile ve taraflara anlatılmalı.

- Geçiş sürecinde aile dışı profesyonellerden yardım alınmalı

- Belli olan adaya uygun eğitim ve donanım sağlanmalı

- Devirin ayrıntılı zamanlı bir planı olmalı ve bu plana harfiyen uyulmalı

- Önceki liderin sorunsuz ve onurlu bir şekilde işi devretmesi için uygun ortam hazırlanmalı.

Nepotizmin hakim olduğu işletmelerde aileden olmayan ve aileden olan çalışanlar arasında kutuplaşmalar meydana gelebilir. Aile işletmelerinde önemli olan nokta aile bireyleri arasında olan bağlılığın aileden olmayan çalışanlarla da kurulabilmesidir.

En basitinden izin alma konusunda bile yeğenine ne kadar tolerans gösteriyorsa diğer çalışanına da aynı toleransı göstermek zorundadır. Örneğin. Tüm bu ve benzer durumlar şirket içi örgüt kültürü oluşturma ve birlik olma kültürünü engellemektedir. Nepotizm kurumsallaşmanın önündeki en büyük engeli teşkil etmektedir.

Nepotizm uygulana bir aile işletmesinde çalışmayı planlayan ya da çalışmaya başlayacak birey aileyi mutlaka tanımalıdır. Her daim kan bağı olan birisinin kendi yerine geçebilmesine veya hiçbir donanımı yokken müdürü olarak gelmesine karşı hazır bulunmalıdır.

Akrabalık bağı olması aile üyesi çalışanlar arasında bir bağlılık ve işi hemen benimsemeye ve biz bilincinin hemen oluşmasını sağlar. Ancak aileden olmayanlar çalışanların ise tam tersi kendilerini dışlanmış, haksızlığa uğramış hissetmelerine sebep olur. Bu sebeple herkese eşit mesafede durulmalı ve birlik beraberlik takım ruhu oluşturulabilmelidir. Profesyonel yöneticilerle çalışmak patron tarafından da zor olabilmektedir. Patron konuya sadece satış ve üretim bazında bakabilir.



Profesyonel yöneticinin daha geniş bakış açısıyla bütünüyle planlama, raporla denetim gibi unsurları göz önüne alması patronu zorlayabilir. Yetenekli bir profesyonel yönetici patronun kızı oğlu ya da muhtemel varisin gölgede kalabileceği düşüncesi ile istenmeyebilir. Benzer şekilde yoğun aile içi kültürle yönetilen aile işletmeleri de profesyonel yöneticileri ürkütebilmektedir. Fakat aile üyeleri ne kadar iyi olursa olsun her zaman farklı bakan bir göz ve zaman olup hata yaptıkları yerde düzeltebilecek bir profesyonele ihtiyaçları vardır.

### **3.4. NEPOTİZM VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ**

Nepotizm sadece kan bağı esas alınarak çalışan istihdam edilmesi durumuna denir. Kilit noktalara hak etmeyen kişilerin bulunması diğer çalışanların motivasyonlarının düşmesine, işletmeye olan güvenlerinin sarsılmasına sebep olur ve örgütsel bir kültür ve bağlılık oluşmasına engel olur (Karahan ve Yılmaz 2014, 130).

Nepotizm önemli bir iş stresi kaynağıdır. Stres ise kişilerin çalıştığı yere alışması bağ kurması için en büyük engeldir (Günel 2005, 31-32). Çalışanlar bu bağ kuramazsa kendilerini haksızlığa uğramış hissederler ise örgütsel bağın kurulması imkansızlaşır. Örgütsel bağ kurulamaması da kurumsallaşmayı engeller (Karahan ve Yılmaz 2014, 130-131). İşletmeler kurumsallaşamazsa da piyasa da süreklilik sağlamazlar.

İş yerindeki stres düzeylerine bakıldığında nepotizmin en etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Stresin adaletsiz bir düzenin hakim olduğu bir işletmede çalışanları buldukları ilk fırsatta ayrılmalarına neden olur. Yöneticilerin adaletli davranışlar sergilemesi çalışanlar örgüte karşı kendisini ait hissetmesi sağlayacaktır. Oluşan bu aidiyet hissi çalışanlardan en üst düzeyde performans olarak geri dönecektir (Karahan ve Yılmaz 2014, 131).

Çalışanların, örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine güvenmesi onların amaçlarına yönelik doğal bir çaba harcamasına, işini sevmesine, işine ve çalıştığı işletmeye bağlanmasını sağlar (Karahan ve Yılmaz 2014, 132).

Güven duygusunun olması çalışanların işe karşı davranışlarını olumlu etkilediği bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Karar organında bulunan kişiye güven çalışmada karar veriyormuş gibi işe karşı tatmin yaratır.

Nepotizm adil davranma problemi insan kaynakları departmanının sık görülen bir problemidir. Çalışan istihdam etmede sadece kriterler göz önünde bulundurulması diye genel bir karar alınsa bile maalesef aile işletmelerinde bu durumdan kaçmak çok zor olabilmektedir. Nepotizm İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili adalet ve tarafsızlık ilkelerinin ihlal edilmesine sebep olmaktadır. Birçok aile işletmesinde kilit pozisyonlarda aile üyeleri çalışmaktadır. Bu durum işletme içerisinde iş tatmini, performansı ve örgütsel bağ oluşmasını olumsuz etkilemektedir.

Korhan Karacaoğlu ve Derya Yörük'ün "Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması" adlı araştırmanın sonuçları gösteriyor ki; nepotizmin boyutlarından terfide kayırmacılık, çalışan istihdam etmede kayırmacılık, nepotizmin boyutlarından işlem kayırmacılığı, örgütsel adalet bağını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmalar nepotizm ile profesyonel bir insan kaynakları departmanı yönetileceğini göstermektedir.

### **3.5. NEPOTİZM VE İŞ TATMİNİ İKİŞKİSİ**

Çalışanlar işletmeye geçimini sağlamak, ihtiyaçlarını gidermek kısacası maddi kazanç elde etmek için dahil olurlar. İş tatmini aynı zamanda keyif aldığı çalışma arkadaşları ile eser meydana getirmenin verdiği tatmin hissidir. İş tatmini üstünde etkisi bulunan faktörler; kişisel gelişim imkanları, kişiler arası iletişim, maddi imkanlar, çalışma şartları olmak üzere dörde ayrılır (Büte 2011, 175-176).

İşletmede aile bireyi olan çalışanların kayırılmasını ifade eden nepotizm, aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Eğer işletmede çalışanlar ve yönetimde yer alan kişiler, herhangi bir aile bireyi ile rekabet içine girerler ise işlerinde yükselmeleri çok zordur. Nepotizmden kaynaklanan bu haksız rekabet ortamının, aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanların iş tatminin azalmasına sebep olabilecektir.

Nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da nepotizmin iş tatminini üzerinde olumsuz etkilere sebep olduğunu göstermiştir.

### **3.6. NEPOTİZM VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ**

Çalışanlarda meydana gelen, her zaman yaptığı faaliyetlerde sapmaya sebep olan durum olarak ifade edilir. İşletme içerisindeki adaletsiz tutum en önemli stres faktörleri arasında yer almaktadır. Aile işletmelerinde; işe alım, terfi ve diğer süreçlerde bilgi, kabiliyet, eğitim düzeyi gibi kriterler yerine akrabalık ilişkilerinin dikkate alındığı adaletsiz bir durumdur. Bu sebeple, söz konusu nepotizm uygulamaları diğer çalışanlar üzerinde yönetime karşı adalet konusunda güveninin sarsılmasına ve iş stresine sebep olmaktadır. İş stresi yaratan etkiler araştırıldığında en büyük etkiye nepotizmin sebep olduğu araştırılmıştır (Büte 2011, 175).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **4. KOCAELİ'DE BULUNAN İKİ SANAYİ İŞLETMESİNDEKİ NEPOTİZM VE KURUMSALLAŞMA ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

#### **4.1. Araştırmanın Metrolojisi**

Tez uygulaması Kocaeli'nde bulunan iki sanayi işletmesi üzerinde yapılmıştır. Çalışmada 33 soru üzerinden kurumsallaşma evresinde nepotizm etkisini araştırmak için işletmelerin genel müdürleri ile soru- cevap ve çalışanlar üzerinde gözlem tekniği kullanılmıştır. Sorular kıdemli ve eğitilmiş kişilere ve sistematik olarak sorulmuştur.

#### **Uygulama**

Gebze sanayi bölgesinde faaliyet gösteren iki aile işletmesi üzerinde çalışılmıştır.

#### **Sınırlılıklar**

İşletmeler araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmiş fakat isimleri belirtilmemiştir.

#### **Veri Toplama Süreci**

Araştırmadaki veriler soru- cevap ve gözlem tekniği yaparak bulunmuştur.

## 4.2. BULGULAR

Uygulama soruları ve alınan cevaplar tabloda kategorize edilmiştir.

**Tablo 5. Mülakat Yapılan Kişilerin Öğrenim Durumları**

|                    | Öğrenim Durumu | Yaş | Cinsiyet | Aile İşletmesinde Çalışma Süresi | Şirketteki Görevi |
|--------------------|----------------|-----|----------|----------------------------------|-------------------|
| <b>A İşletmesi</b> | Fakülte        | 35  | Erkek    | 10                               | Genel Müdür       |
| <b>B İşletmesi</b> | Yüksek Lisans  | 40  | Erkek    | 6                                | Genel Müdür       |

**A İşletmesi** 1995 yılında beş ortaklı kurulmuş bir aile işletmesidir Başlangıçta 800 m karelik alana yüksek basınçlı döküm parçaları üreterek başlamıştır. 1995 yılında İmes bölgesinde üretime başlayıp 2006 yılında Gebze'ye gelmiştir.

Yüksek basınçlı döküm ve montaj olmak üzere iki üretim hattında faaliyet göstermektedir. Bunun yanında üç boyutlu modelleme, kalıp tasarımı, yüzey işleme gibi işler yapmaktadır.

**B işletmesi** 1979 yılında üç ortaklı kurulmuş aile işletmesidir. Kişisel bakım, gıda, temizlik ürünleri sanayilerinin ihtiyacı olan kapak, şişe, ambalaj, üretmek amacıyla kurulmuştur.

**B işletmesi** Gebze Sanayi Bölgesi(GOSB)'inde faaliyet gösteren genel merkez dahil dört farklı ilde faaliyet göstermektedir. İlk üretime başladığı yer Gebze olup diğer üretim tesisleri daha sonra açılmıştır.

**Tablo 6. Yönetim Kurulu Yapısı**

|                    | <b>Mülakat Yapılan Yönetici Sahip Olduğu Yüzde Oranı</b> | <b>Kurucu Girişimciye Yakınlığı</b> | <b>İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör</b> | <b>Aile Şirketinde Çalışmadan Başka Bir İşletmede Çalıştı mı?</b> | <b>Şirket Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir</b> |
|--------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>A İşletmesi</b> | 12                                                       | Oğlu                                | Döküm                                        | Hayır                                                             | 22                                               |
| <b>B İşletmesi</b> | 15                                                       | Yeğeni                              | Plastik                                      | Hayır                                                             | 38                                               |

A işletmesinde mülakat yapılan yönetici şirketin 12 yüzde hissesine sahiptir ve patronun oğludur 10 yıldır şirkette çalışmaktadır ve daha önce başka bir yerde iş deneyimi terfisi vs. olmamıştır. Şirket 22 yıldır döküm üzerine faaliyet göstermektedir.

A İşletmesinde mülakat yapılan yönetici 10 yıldır şirkette yöneticilik görevini üstlenmektedir. Yönetici sahip olan ortaklardan birinin oğludur. Mülakat yönetici eğitim durumu olarak oldukça iyi bir özgeçmişe sahiptir. İyi bir üniversite bitirmiştir. Yurt dışında iyi bir dil eğitimi almıştır. Fakat başka bir iş yerinde deneyim kazanmamış ve terfi almamıştır. Bu durum kurumsallaşmanın önünde engel yaratmaktadır. Çünkü iyi bir yönetici olmanın tek şartı iyi bir eğitim değildir. Normal şartlarda iyi bir eğitime sahip olan bir yeni mezun hemen yönetici olmaz. Bu durum nepotizmi kanıtlar niteliktedir.

Kurumsallaşmış işletmelerde yöneticilerin sahip olması gerektiği özellikler belirli kurallara bağlanır. Bu kuralları sağlayamayanlar patronun oğlu bile olsa yönetici koltuğuna oturamazlar. A İşletmesindeki bu nepotizm durumu kurumsallaşmayı engelleyebileceği gözlenmektedir.

B işletmesi mülakat yapılan yönetici şirketin yüzde 15 hissesine sahiptir. Patronun yeğenidir. 15 yıldır şirkette çalışmaktadır. Daha önce başka bir işletmede deneyim veya terfisi bulunmamaktadır. Şirket 38 yıldır faaliyet göstermektedir.

**Tablo 7. İşletmelerin Personel Sayısı ve Aile Üyesi Çalışan Personel Sayısı**

|                    | <b>Toplam Çalışan Sayısı</b> | <b>İdari Kat Çalışan Sayısı</b> | <b>Aile Üyesi Çalışan Sayısı</b> | <b>Şirket Yönetim Kurulu Kaç kişi</b> | <b>Kaçıncı Nesil Yönetiyor</b> |
|--------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| <b>A işletmesi</b> | 500                          | 35                              | 18                               | 15                                    | 1.                             |
| <b>B işletmesi</b> | 290                          | 55                              | 5                                | 6                                     | 1.                             |

A işletmesi birinci nesil tarafından yönetilmektedir. 500 çalışanın 465 kadarı mavi yaka olup çalışanı 35 kadarı idari kısımda çalışan beyaz yakadır. İdari çalışanların 18'i aile üyesidir. Yönetim kurulunda toplam 15 kişi vardır. Birinci nesil tarafından yönetilmektedir.

A İşletmesinde 1. Nesil olan beş ortağın yaşları gereği artık yeni nesile devretme aşamasına geçmeleri gerekmektedir. Ortaklardan birinin oğluna devredilme hazırlıkları yapılmaktadır. Fakat varis olarak yetiştirilen yönetici gerekli tecrübeye sahip değildir. A İşletmesinde yönetim kurulunda sadece aile bireyleri bulunmaktadır.

B işletmesi birinci nesil tarafından yönetilmektedir. 1. Nesil her gün işyerine gelme de yönetimde söz sahibi olarak bulunmaktadır. Kararı kurucu\girişimciler almakta uygulama kısmını yeğeni yapmaktadır. B işletmesi kısa bir süre önce başka bir şirket de yöneticilik yapan profesyonel bir yöneticiyi üretim kadrosuyla birlikte bünyesine almıştır. Kurucu\ girişimcinin kararını uygulama görevi artık sadece yeğnine ait değildir.

B İşletmesinde de A İşletmesinde olduğu gibi 1. Nesil kurucu sahipler yaşları gereği devretme aşamasına geçmeleri gerekmektedir. B İşletmesi profesyonel yöneticiyi bünyesine almıştır. Kurumsallaşma için çok güzel bir adım atmışlardır. Fakat önemli olan profesyonel yöneticiyi bünyesine almak değil mutlu bir şekilde yetki vererek çalışmalarını sağlamaktır.

**Tablo 8. İşe Alım Süreçleri Ve Yönetim Kurulu Yapısı**

|                    | <b>Yönetim Kurulu Kimlerden Oluşmakta</b>   | <b>Yönetim Kurulunda Kaç Tane Aile Bireyi Var</b> | <b>Personel Nasıl Temin Ediliyor.</b> | <b>Personel Temini Yapılırken Aile Üyelerine Ayrıcalık Yapılıyor mu?</b> |
|--------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>A İşletmesi</b> | Hepsi aile bireyleri                        | 18                                                | Kariyer.net<br>İş-kur                 | Aile üyesine öncelik verilir.                                            |
| <b>B İşletmesi</b> | 4 kişi aile üyesi 2 si profesyonel yönetici | 4                                                 | Kariyer. net<br>İş-kur                | Nitelikleri karşılayan iki kişi arasından aile bireyi olan tercih edilir |

Şekilde görüldüğü gibi A işletmesinin yönetim kurulunda bulunan hepsi aile bireylerinden oluşmaktadır. Yönetim kurulu 18 kişiden oluşmaktadır. Personel temini Kariyer.net ve İş-kur aracılığı ile sağlanmaktadır. Personel temini sırasında aile üyelerine öncelik verilmektedir.

A İşletmesinde yönetim kurulu sadece aile bireylerinden oluşmaktadır. Bu uygulama kurumsallaşmanın uzağındadır. Personel temini sırasında aile üyelerine ayrıcalık tanınmaktadır. Aile üyesi olmayan personel istihdam edileceği zaman kriterlere bakılmaktadır fakat aile üyesi bir personel temin edileceği zaman kriterlerin önemsenmemektedir.

B işletmesinin yönetim kurulunda dördü aile üyesi ikisi profesyonel yöneticidir. İkisi profesyonel yöneticidir. Personel teminini Kariyer.net ve iş-kur aracılığı ile yapmaktadır. Personel temini sırasında nitelikleri karşılayan iki aday arasından aile üyesine öncelik tanınmaktadır.

İki işletmede aile üyelerini tercih etmelerinin nedenini güven aile üyesi olan çalışana daha fazla güvendiklerini belirtmişlerdir. İşten daha zor ayrıldıklarını daha sadık ve işletmeyi daha kolay benimsediklerini ileri sürmüşlerdir.



**Tablo 9. Personel ihtiyacında Aile Üyelerinin Başvurularının Değerlendirilmesi, Performans Değerlemesi Sonucunda Başarısız Bulunan Çalışanlar Ve Aile Üyeleri için Uygulanan Politikalar**

|                    | Personel İhtiyacı Olduğunda Aile Üyesinin Başvurusu Nasıl Değerlendirilir      | Performans Değerlendirmesi Sonucunda Başarısız Bulunan Çalışanlar İçin Neler Yapılır | Performans Değerlendirmesi Sonucunda Başarısız Bulunan Aile Üyeleri İçin Neler Yapılır |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A işletmesi</b> | Olumlu değerlendirilir. Öncelik verilir.                                       | Zam yapılmaz, işten çıkartılır.                                                      | Uyarı alır.                                                                            |
| <b>B işletmesi</b> | Olumlu değerlendirilir. Pozisyonun gereklerini karşılıyor ise öncelik verilir. | Zam yapılmaz, uyarılır, işten çıkarılır.                                             | Uyarı alır ve olmazsa yetkisi azaltılır.                                               |

**A İşletmesinde** aile üyelerinin başvurularına öncelik verilmektedir. Performans değerlendirme sonucunda; aile üyesi olmayan çalışanlar arasında başarısız bulunan bir personel ilk olarak uyarı alır, zam uygulanmaz devam ederse işten çıkarılır. Performans değerlendirme sonucunu başarısız bulunan aile üyesi uyarı alır, devam ederse yetkisi azaltılır. Fakat çok büyük bir sorun meydana getirmediği sürece işten çıkartılmaz.

**B İşletmesinde** de aile üyelerinin başvurularına öncelik verilmektedir. Fakat pozisyon için gerekli şartları sağlayıp sağlamadığına bakılır. Başarısız olan personel ilk olarak uyarılır zam yapılmaz, devam ederse işten çıkarılır.

Başarısız bulunan aile üyesi çalışan uyarı alır durum devam ederse yetkisi azaltılır. Ücret politikası performans ve kıdeme göre uygulanır. Çalışan aile bireylerine de performans ve kıdeme göre ücret politikası uygulanır. Fakat aile bireyleri ilk işe başlarken de aileden olmayan personele göre daha fazla ücret ile işe başlamaktadır.

**Tablo 10. Ücret Politikası**

|                    | <b>Nasıl Bir Ücret Politikası Uygulanır</b> | <b>Aile Üyelerine Uygulanan Ücretlendirme Politikası</b>       | <b>Aile Üyesi Olmayan Çalışanlara Uygulanan Ücretlendirme Politikası</b> |
|--------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>A İşletmesi</b> | Performans Ve Kıdeme Göre                   | Performans, Kıdem ve Kurucu\ Girişimci Aileye Yakınlığına Göre | Performans ve Kıdeme Göre                                                |
| <b>B İşletmesi</b> | Performans Ve Kıdeme Göre                   | Performans Ve Kıdeme Göre                                      | Performans Ve Kıdemine Göre                                              |

A İşletmesinde ücret politikası performans ve kıdeme göre uygulanır. Çalışan aile bireylerine ise performans kıdem ayrıca aileye yakınlığına göre de ücret politikası uygulanır. Ayrıca A işletmesinde kurucu\girişimci aileden olan ya da aileye yakınlığı olan çalışanların işe ilk girişlerin de daha fazla ücret ile başlar.

B İşletmesinde ücret politikası performans ve kıdeme göre uygulanır. Çalışan aile bireylerine de performans ve kıdeme göre ücret politikası uygulanır. B İşletmesinde kurucu aileye yakınlığı olan ya da aileden olan çalışanlarda ilk girişlerinde aileye yakınlığı olmayan çalışanlar ile aynı standartlarda işe başlarlar.

A İşletmesinde kurucu\ girişimci aile bireylerine yakınlığı olan çalışanlara farklı ücretlendirme politikası uygulanmaktadır. Hem işe girişlerinde daha fazla maaş ile işe başlamaktadırlar hem de artış oranları diğer çalışanlara göre daha fazladır.

Çalışanlar arasında çifte standart tutumu aileden olmayan çalışanların motivasyonunun düşmesine de sebep olmaktadır. Bu durum işletmenin başarısını da olumsuz etkilemektedir.

Kurumsallaşmış işletmelerde tüm herkesi aynı etkileyen bir objektif ücretlendirme politikası olmaktadır. A İşletmesinde ki bu ücretlendirme politikası tutumu nepotizmi kanıtlar niteliktedir. Bu uygulanan nepotizmin kurumsallaşmayada engel teşkil ettiğini görmekteyiz.

**Tablo 11. Çalışan Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınıyor mu?**

|                    | <b>İşletmede Çalışan Aile Bireylerinin Çalışma Ortamlarında Ayrıcalıklar mı?</b> | <b>İşletmede Çalışan Aile Üyelerine Ayrıcalık Tanınıyor mu?</b> |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <b>A İşletmesi</b> | Evet var. Odaları daha büyük, öğle yemekleri diğer personelden daha farklıdır    | Evet tanınıyor.                                                 |
| <b>B İşletmesi</b> | Evet tanınıyor. Yemekler aynı çıkıyor. Fakat çalışma odaları daha konforludur.   | Evet tanınıyor.                                                 |

A işletmesinde aile üyesi çalışanlara ayrıcalık tanınmaktadır. Aile üyesi çalışanların odası daha büyük ve özenlidir. Ayrıca A İşletmesinde kurucu\ girişimcilere ve aile üyesi olan personele öğlen daha farklı yemek çıkmaktadır. Aile üyesinden olan personel yemekhanede istediği kadar vakit geçirebilirken diğer personel yemeğini yer yemez kalkmaya mecbur tutulmuştur.

Aileden olan tüm bireyler işe daha geç gelmektedir. Bu durum tedarikçi firmalarının ve müşterilerinin dikkatini çekebilmektedir. Çünkü firmalar gerektiğinde muhatap olunması gereken müdüre gerektiği saatte ulaşamayabilmektedir. Bu durum müşterilere ve tedarikçilere karşı firmanın imajını bozabilir.

Tüm bu durumlar diğer çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyebilmekte, iş stresi ve iş tatminsizliğine sebep olmakta ve işletmenin diğer firmalara karşı olumsuz etki bırakmasına sebep olabilmektedir.

B işletmesinde aile üyesi çalışanlara ayrıcalık tanınmaktadır. Çalışma odaları çok daha büyük ve konforludur. Çalışan aile üyeleri işe daha geç saatte gelebilme ve beyaz yakanında iş günü sayılan cumartesi günü işe gelmeyebilmektedirler.

**Tablo 12. Departman Bilgileri**

|                    | <b>Planlama Geçmiş Deneyimler Mi Çevre Koşullarını Baz Alınır</b> | <b>Genel Müdür Ve Patron Aynı Kişi mi?</b> | <b>İnsan Kaynakları Ve AR-GE Departmanı Mevcut mu?</b> | <b>İnsan Kaynakları ve AR-GE Departmanlarına Gerekli Önem Veriliyor mu?</b> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>A işletmesi</b> | Deneyim                                                           | Evet                                       | Evet                                                   | Evet                                                                        |
| <b>B işletmesi</b> | Deneyim                                                           | Evet                                       | Hayır                                                  | Hayır                                                                       |

A işletmesinde planlama yapılırken geçmiş deneyimlerden daha çok yararlanılmaktadır. Genel müdür ve patron aynı kişidir. İnsan kaynakları ve ar-ge departmanı bulunmaktadır. A işletmesinin ar-ge departmanının başında patronun kızı bulunmaktadır. İnsan kaynakları müdürü şirketin ortaklarından biridir.

A İşletmesinde insan kaynakları ve ar-de departmanı bulunmaktadır. Fakat departmanların en başında müdür olarak aile bireyleri bulunmaktadır. Bu durum departmanların yaratıcılığı engellemektedir. İşletme içerisindeki yaratıcı girişimciliği engeller. Aileden olmayan personele verilen vaatler her zaman yerine getirilememektedir. Bu durum işletme içerisinde planlar dahilinde hareket edilmediğini ve kalifiye çalışan kadrosu oluşmasına engel olabilmekte ve müşteriler üzerinde olumsuz etki bırakabilmektedir. Çünkü işletmenin tutarsız görünmesine sebep olabilmektedir.

B işletmesi planlama yaparken çevre koşullarından çok geçmiş deneyimlerinden yararlanmaktadır. Genel müdür ve patron aynı kişidir. Ar-ge ve insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır.

B işletmesinde personel temini için görüşmeleri ve bordrolama işlerini idari işler departmanı yapmaktadır. İnsan kaynakları ve ar-ge departmanlarının olmaması bu departmanların iş yükünü idari işler uzmanının yapması iş bölümünün net yapılamamasına, işlerin aksamasına ve kurum içi düzende aksaklıklara sebebiyet vermektedir.

**Tablo 13. Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler Mevcut mu?**

|                    | <b>Yönetim Kurulu Var mı?</b> | <b>Aile Meclisi Var mı?</b> | <b>Aile Anayasası Var mı?</b> |
|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>A İşletmesi</b> | Evet                          | Hayır                       | Hayır                         |
| <b>B İşletmesi</b> | Evet                          | Hayır                       | Hayır                         |

**A** işletmesinin yönetim kurulu bulunmaktadır. Aile anayasası aile ve iş kavramlarının yarattığı karmaşayı gidermek için çok etkili bir yöntemdir. Fakat A işletmesi aile anayasası yöntemini tercih etmemiştir. Şirketin aile bireylerinden oluşan aile meclisini de tercih etmemişler. Aile meclisi ve aile anayasası kurulmasındaki amaçlardan biri şirketin aile için değil, ailenin şirket için olmasını sağlamaktır.

**B** işletmesinin yönetim kurulu bulunmaktadır. B işletmesinde aile anayasası ve aile meclisi bulunmamaktadır. Aile anayasası ve aile meclisi oluşturmamalarına sebep olarak da ihtiyaç duyulmadığını belirtmektedirler.

## SONUÇ

Tablo 6’da görüldüğü gibi mülakat lisans ve yüksek lisans mezunları ile yapılmıştır. Varis planlarına bakıldığında A işletmesinde yönetimi devralmak üzere olan en büyük iki hissedardan birin oğlu olan varis bulunmaktadır. Varis 35 yaşındadır, lisans mezunudur. Fakat başka bir şirkette deneyim kazanmamış terfi almamıştır. Semra Güney’in ‘Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Süresinde Başarı Koşulları’ çalışmasında belirttiği gibi araştırmalar gösteriyor ki yönetimi devralacak varisin farklı bir işletmede çalışıp terfi alması işletmenin yönetimi devraldığında başarılı olması adına kazanması gereken bir tecrübedir. Çünkü aile üyelerinden kimsenin olmadığı bir kurumda bulunmak profesyonel yönetim ve çalışma hayatını öğrenmenin en etkili bir yollarından biridir.

Profesyonel yöneticiler yönetimi meslek haline getirdiği ve fazla bilgi sahibi oldukları için işletmenin kaynaklarını daha verimli şekilde kullanabilmektedirler. İşletmede profesyonellerin bulunması işletme içerisinde adalet duygusunu güçlendirir. Çünkü çalışanların yönetime karşı güveninin oluşmasını sağlar ve çalışan motivasyonunu artırır. Profesyonel yöneticiler koordinasyon, denetim sistemini çok daha etkin bir düzende oluşturmaktadır. Bunu işletme içerisinde formal bir düzen kurarak başarırlar. Bu nedenle profesyonel yöneticiler kurumsallaşmaya katkı sağlamaktadır.

A işletmesinin profesyonel yönetime olan bakış açılarını incelediğimizde A işletmesinde her departmanın başında bir tane aile üyesi olan bir müdür, müdürün yanında aile üyesi olmayan bir müdür yardımcısı bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının bir alt kademesinde sorumlu sorumlusunun bir alt kademesinde ise yardımcı bulunmaktadır. Departmanın başında en yetkili müdür olabilmek için aile üyesi olma şartı mevcuttur. Tüm bu durumlar aile üyesi olan çalışanların üzerinde iş stresine sebep olmaktadır. Mustafa Büte’nin Nepotizm ve ”İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?” araştırmasında belirttiği gibi nepotizm iş stresine, iş tatminsizliğine de sebep olmaktadır ve profesyonel yöneticilerin işletmede bulunmaması tüm yönetici pozisyonlarında aile üyeleri bulunması işletmede nepotizm eğilimi olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetimin gereği olan profesyonel yönetim nepotizm eğilimi sebebiyle gerçekleşmemektedir.

Müdür yardımcılar genelde lisans mezunu eğitimli ve deneyimli olması tercih edilmektedirler. Sorumlu ve yardımcı pozisyonlarında ise bu durum önemsizdir. Müdür yardımcılar işletme içerisinde yeterince özgür olduklarını düşünmemekte ve yönetim kurulunda yer almamaktadırlar. Aile üyesi olmayan çalışanların kendi belirttikleri gibi özgür hareket edememesi kurumsallaşmaya katkı sağlayan faktörler arasında saydığımız bireysel ve örgütsel amaç uyumunda engel olmaktadır.

Kurumsallaşma evrelerinin adımlarını A işletmesi üzerinde incelediğimizde; A İşletmesinin de kurumsallaşmanın ilk adımı olan planlama aşaması yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir ve yönetim kurulu aile bireylerinden oluşmaktadır.

Yönetim kurulunda sadece aile bireylerinin bulunması yönetimde profesyonel yöneticilerin olmadığını ve yönetimde kuvvetler ayrılığı olmadığını göstermektedir. Ayrıca yönetim kurulunda alınan kararlar, işletmenin en büyük iki hissedarı aynı zamanda genel müdürleri olan yönetici patronların onayı olmadan uygulamaya koyulmamaktadır.

Didem Paşaoğlu'nun Yönetim Ve Organizasyon kitabında belirttiği gibi planlama, amaçları tasarlamak ve nasıl, kimimle, ne zaman ulaşılabileceğine önceden karar verme biçimidir. Yönetim kurulunda sadece aile bireylerinin bulunması yönetici patronun aynı kişi olup önceden planlanmış değil durumlara göre değilde anlık durumlara göre hareket edilmesi ve ortak bir karar alınsa bile kararlara doğrudan ret verebilmesi. Kurumsallaşmanın ilk adımı olan planlama evresinde aksaklıklar olduğunu kanıtlar.

A İşletmesinde aileden olmayan çalışanlara verilen vaatler her zaman yerine getirilememektedir. İşletmeye bir yıl içerisinde yerine getirilmek vaatiyle müdür yardımcısı alınmıştır. Fakat vaatler yerine getirilmemiştir. Çünkü sonradan aile üyesinden bir çalışan tarafından ret verilmiştir. Sonuç olarak bir yıl sonra müdür yardımcısı pozisyonunda işe alınan çalışan istifa etmiştir. İşe alınan müdür yabancı dile sahip lisans mezunu, tecrübelidir. Tüm bunlar planlama evresinde sıkıntılar olduğunu göstermektedir.

Bu nedenle nepotizm kalifiye çalışan kadro oluşmasına ve belirli bir plan ve düzen içerisinde hareket edilmesine, kurum kültürü oluşturulmasına, engel teşkil etmektedir.

Kurumsallaşmak için belirli bir kurum kültürü oluşturulmalı, planlar dahilinde hareket edilmeli ve tüm bu düzenin uzun yıllar devam ettirilmesi gerekir. Fakat A İşletmesi görüldüğü gibi önceden yapılan plana uyum sağlamamıştır. Sebebi ise akrabaların kayırılması yani nepotizmdir. Burada görmekteyiz ki nepotizm kurumsallaşmaya engel olmaktadır.

Yönetici patron aynı kişi olması işletmenin başında profesyonel yönetici bulunsa bile bu durum yönetim kurulunun profesyonel yöneticiye baskı yapmasına ciddiye almamasına sebebiyet verebilir. Didem Paşaoğlu'nun Yönetim Ve Organizasyon Kitabında belirttiği gibi örgütlenme; planlamanın gerçekleşme evresidir. Bu evrede işlerin tanımlarını yapmak ve işlere uygun kişileri almak gerekir.

A işletmesinde personel temini sırasında kriterlerden önce aile üyelerine öncelik verildiği gözlemlenmektedir bu durum nepotizm eğilimi olduğunu gösterir. A işletmesinde ücret politikası belirlenirken piyasa koşulları, yönetim kararları ve iş değerlendirmesi geçerlidir. Aile üyelerine ilk işe başlamada ve zam oranlarında ayrıcalık tanınmaktadır.

A işletmesinde satın alma müdürü bir ürün ile ilgili gerekli piyasa araştırmasını, gerekli tüm pazarlıkları yapmasına rağmen aile üyesi müdürün daha uygununu bulunabileceğini bildirmesi üzerine alınacak ürün aylar sonraya ertelenmekte ve en sonunda daha pahalıya alınabilmektedir. Bu durum A işletmesinde saf organizasyon yapısı olmadığını göstermektedir ve kurumsallaşmanın ikinci adımı olan örgütlenme aşamasında sıkıntılar olduğunu gösterir.

Aile bireylerine çalışma ortamı ve çalışma koşulları konusunda ayrıcalık tanınmaktadır. Aile bireylerinin odaları daha büyük ve konforludur ve aile bireyi çalışanlar iş yerine daha geç bir saatte gelmektedir. Müşterilerin dikkatini çekmede durum değişmemiştir veya üretim sorumlusu hakkında şikâyetle bulunulmasına rağmen aile bireyi olduğu için gereken uyarılar yapılmamaktadır.



Tüm bunlar işlerin aksamasına sebep olmaktadır ve bu durum da kurumsallaşmanın ikinci adımı olan örgütlenme aşamasında aksaklıklar olduğunu gösterir. Örgütlenme aşamasının başarı ile sonuçlanabilmesi için iş bölümünün adil yapılması gerekir. İş bölümünün adil yapılabilmesi için önemli olanın işi yapabilme kabiliyeti ve belirlenen kriterler olması gerekir. A İşletmesinde de görüldüğü gibi nepotizm kurumsallaşmanın ikinci adımı örgütlenme aşamasının tamamlanmasına engel teşkil etmektedir.

Kurumsallaşmanın 3. Adımı olan yönetim ve koordinasyon aşamasını A İşletmesi üzerinde incelediğimizde aile bireylerine yakınlığı olan bir çalışan aile üyesi olmayan müdürü tarafından denetlenme aşamasında sorunlar yaşanabildiği gözlenmiştir. Aile üyesi çalışanın müdürünü yeterince dikkate almadığı durumlar yaşanabilmektedir. Bu durum yönetim ve koordinasyon aşamasında sıkıntılar olduğunu göstermektedir ve kurumsallaşmaya engel olmaktadır bunun sebebi nepotizm eğilimidir.

Çünkü Cemil Ulukan'ın "Girişimcilerin Ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi" Makalesin 'de belirttiği gibi kurumsallaşma işletmenin sistem ve kurallar çerçevesinde yönetilmesine verilen isimdir. Uygulanan nepotizm işletmenin belirli bir düzen içerisinde yönetilmesine ve kurumsallaşmaya engel teşkil etmektedir.

A İşletmesinin ücret politikasına baktığımızda performans ve kıdeme göre uygulandığını, fakat aile bireylerine ayrıcalık tanındığını görmekteyiz. Bu durumda nepotizme eğilimi olduğunu göstermektedir ve işletme içerisinde objektif ve net bir ücret politikası uygulanmasını engellemektedir. Çifte standart durumu genel bir ücret ve performans sistemi oturmasına engel olabilmektedir ve aileden olmayan çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Çünkü haksızlığa uğradıklarını düşünebilmektedirler. Aileden olmayan müdürler sadece uygulayıcı olarak görülür. Fikir talep etmeleri pek mümkün değildir çünkü hiç biri yönetim kurulunda bulunmamaktadır. Kısacası yönetici- sahip aynı kişidir. A işletmesinde kurumsallaşmanın göstergesi olabilecek aristokratik veya katılımcı yönetim uygulaması görülmemektedir.

A İşletmesinde merkezi yönetim uygulamasının hakim olduğunu görülmektedir. Merkeziyetçi yönetimde kurumsallaşmanın çok uzağındadır. Çünkü merkeziyetçi yönetimde önemli kararlar alınırken sadece işletmenin en büyük hissedarlarının sözü geçmektedir ve yöneticiler çalışan ve profesyonellerden gelen sorunları görmezden gelirler. Demokratik bir iş ortamı oluşmasına engel olur.

A İşletmesinde aile anayasayı bulunmamaktadır. İşletme içerisinde bir aile meclisi kurulması ve aile anayasası kuruması faydalı olacaktır. Çünkü aile üyesi çalışanların işletme içerisindeki yeri kurallara dayandırılırsa gelecek nesillerin örgüte dahil olmasıyla ortaya çıkacak karmaşaya engel olmuş olunur ve aile bireylerinin örgüt içerisindeki rolü belli bir kurala bağlanması nepotizmin oluşmamasına katkı sağlar ve kurumsallaşmaya olanak verir.

B işletmesinin de yönetim kurulunda sadece ile bireyleri vardır. B işletmesi 38 yıldır faaliyette bulunmaktadır dolayısıyla kurucu\girişimciler artık işi varislere devretme evresine girmek istemektedir. B işletmesi yönetici pozisyonunda patronun yeğeni çalışmıştır. Yeğenin yanına dışarıdan profesyonel yönetici almıştır.

Yönetici bir yıl sonra işten istifa etmiştir. Çünkü işletme içerisinde özgür hareket edememiş kendini örgüte dahil değilde bir uygulayıcı olarak görmüştür. B işletmesinde ise insan kaynakları departmanı bulunmamaktadır. Departmanlar kendi içince özgür hareket edememektedir.

Aslında saf bir organizasyon yapısı yoktur. Bir tane patronun yeğeni ve genel müdür bulunmaktadır ve her şey onların onayından geçerek işleme konulmaktadır. İnsan kaynakları gibi her departman mevcut olmadığından iş bölümleri net değildir bu durum ve saf organizasyon yapısı oluşmasını engeller.

Kurumsallaşmış işletmelerin organizasyon yapılarında saf organizasyon yapısı vardır. Her departmanın kendi içinde bir düzeni vardır ve işler olabildiğince kısa ve sade şekilde halledilmeye çalışılır. İlkem Şahman'ın araştırmasında belirttiği gibi işletmeler çevresel ve örgütsel farklılaşmayı dikkate alıp sade organizasyon yapısı kurabildikleri oranda kurumsallaşmayı başarabilirler. Sade organizasyon yapısı herkesin o işten aynı şeyi anlamasını sağlar.

Aileden olmayan çalışanlar sadece uygulayıcı olarak görülür. Fikir talep etmeleri pek mümkün değildir çünkü hiç biri yönetim kurulunda bulunmamaktadır. Kısacası yönetici- sahip aynı kişidir. B işletmesinde kurumsallaşmanın göstergesi olabilecek aristokratik veya katılımcı yönetim uygulaması görülmemektedir. B İşletmesi'nde merkezi yönetim uygulamasının hakim olduğunu görülmektedir. Merkeziyetçi yönetimde kurumsallaşmanın çok uzağındadır.

Sonuç olarak Bihder Güngör Ak'ın da araştırmasında belirttiği gibi işletme içerisinde aileden olan çalışanı kayırmak, çalışan temin ederken niteliklerden çok kişisel ilişkilere önem verilmesi, Kurucu\ girişimcinin tek yönetici kabul edilmesi ve kendini aile üyelerine iş verme zorunluluğu gibi bir baskıda hissetmesi işletmede nepotizm oluşmasına sebep olur.

Aileden olan personele farklı ailede olmayan personele farklı davranılması aynı olay karşısında aynı tepkinin alınmasını engeller. Bu durum yönetim karmaşasına sebep olur. Olaylar belli bir düzen ve kurallar içerisinde ilerleyemez ise kurum kültürü oluşamaz ve kurumsallaşma gerçekleşemez.

İşletme içerisinde yönetim karmaşası oluşunca tüm iletişim kurucu\ girişimci etrafında şekillenir ve Kurucu\ girişimciye bağımlı hale gelir. Kurumsallaşmanın olmadığı işletmelerde görevler ve prosedürler o anlık ihtiyaçları gidermek için ayarlanır. Yerleşmiş kurallar olmadığı için yöneticinin bireysel müdahalesi hissedilebilmektedir. Kurumsallaşma evresini tamamlamış işletmeler nerde ne yapacağı belli olan belli kurallar çerçevesinde hareket eden işletmeler olduğu için müşteriler tarafından daha çok tercih edilmektedir.

Belirli kurallar dahilinde hareket etmeyip anlık durumlarına göre hareket edilmesi, aileden olana farklı aileden olmayana farklı uygulamaların olması, işe alım görev dağılımlarında prosedürlere, kabiliyete değil değil kan bağına öncelik verilmesi gibi nepotizm eğilimleri işletme içerisinde memnuniyetsizlik ve işletmenin düzeninde karmaşıklık oluşmasına sebebiyet verir.

Karmaşıklık içerisinde işletme gelecek planları yapamaz, planlama oluşturamaz. Sonraki kuşaklar da işletmeye dahil olup birey sayısı arttığı zaman miras, iktidar savaşları başlar. Kurucu\ girişimci işletmenin başındayken kurum kültürü oluşturup, aileden olmayan profesyonel yöneticileri bünyesine almaz ise kurumsallaşamaz ve işletmenin geleceği tehlikeye düşürebilir.

Nepotizm tarzı uygulamalar işletme içerisinde aynı olaya aynı tepki verilmesine engel olur. Belirli bir kurum kültürü oluşamaz ve işletme kurumsallaşamaz. Bu nedenle, nepotizm; işletmelerde kurumsallaşmanın önünde önemli bir engel teşkil etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abdioğlu, H. İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı kapsamında iç denetimin rolü ve İmkb-100 örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2007.
- Acar, Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü, Kurumsallaşmada Stratejik Yönetimin Rolü: Burdur İlindeki İşletmeleri Üzerine Araştırma, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 2014.
- Ak Güngör, B.. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, 2010.
- Akça, N., Aile İşletmeleri Tanımı, Özellikleri Ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Denizli İlinde Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Pamuk Kale Üniversitesi SBE, 2010.
- Akgemci T., Koçel, T., Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi, Agmer Yayınları, İstanbul, 2004
- Akgemci T., Stratejik Yönetim, Özbaran Ofset Matbaacılık, Ankara, 2008.
- Alayoğlu, N., Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, Müsiad,. İstanbul, 2003.
- Ateş. R., Aile Şirketleri, Dogan Kitapçılık, İstanbul, 2009
- Ateş, Ö., Aile Şirketlerinde Değişim Ve Süreklilik Anlayışı, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2003.
- Avcı, U., Kutlu,T., Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2010

- Bilgin. Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, 2007.
- Bozkurt, Aile işletmelerinde Yönetim Tarzları, Anahtar Dergisi, 2005.
- Büte M., Nepotizm Ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Kütahya, 2011
- Büte M., Tekarslan E., Nepotizmin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Aile İşletmelerinde Yönelik Bir Saha Araştırması, 2010.
- Cihan, K., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2007.
- Çakır, T., Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Sorunları, Aile İşletmelerinde Profesyonel Yönetim Sorunları., 2002
- Çiftçi M., Kobilere Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma.» Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2006.
- Dogan, R., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sorunları ve Bir Model Önerisi Ve Adıyaman İlinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014.
- Dökümbilek, F., Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma, Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, 2010
- Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi, 1999.
- Erol E., Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta İstanbul, 2001.
- Fındıkçı, İ., Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.

- Gülaçtı, Mehtap, 5. Aile İşletmeleri Kongresi İstanbul Kültür Üniversitesi, Ağmer  
[https://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20\(1\).pdf](https://www.iku.edu.tr/userfiles/AIK%205%20(1).pdf) (erişildi: ARALIK 20, 2016).
- Günay. A., Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2014.
- Günel, R., Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, 2005.
- Güney, S., Aile İşletmelerinde Güncel Konu Ve Sorunlar, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2008.
- Günver, B.A., Aile İşletmelerinin Geleceği”1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004.
- Günver, A., İşletmenlerin Yapısı Ve Geleceği, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.
- İyileştiricioğlu, S.C., Aile İşletmesi Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Çalışma, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, 2006.
- Karahan A., Yılmaz H., Nepotizm Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Konya, 2014
- Karakurt, Mehmet. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsal Yönetim. 2016.  
<https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf> (erişildi: ARALIK 15, 2016).
- Karcioğlu,. «Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Bir Uygulama.» 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, 2004: 25.

- Karpuzoğlu, E., Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Karpuzoğlu E., Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile Şirketleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Golden Medya Matbaacılık, İstanbul, 2004
- Kaufman, J., Kendi Kendime Mba., Pegasus Yayınları, İstanbul, 2016.
- Koçel, T., 4. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- Koyuncu, H., Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Süreci Ve Yönetimi Konya İlinden Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2015.
- Ören. K. Sosyal Sermayede Güven unsuru ve içgüdü Performansına etkisi, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İİBF İktisat Bölümü, 2007.
- Örücü, E., Modern İşletmecilik, Ankara Gazi Kitapevi, 2015.
- Özalkan, Y., İlhami S., Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Ve Nepotizm, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.
- Özler H., Özler D., Gümüştekin G., Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 2016.
- Paşaoğlu, Yönetim ve Organizasyon I: Planlama, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2013.
- Someyh, S., Aile Şirketlerin Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi, 2013.
- Şahman İ.TengilimoğluD. Işık İ., Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Ankara, 2008



- Tosuncu, S., Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kurumsallaşmanın Sürdürülebilirliğine Etkisi Antalya İli Örneği Yörükoğlu Aile İşletmesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2013.
- Uluyol, O., Aile Şirketleri Çatışmalar Finansal Sorunlar ve Çözümler, Malatya , Medipres Yayıncılık, 2004.
- Ural A., Aile Sirketlerinde Kurumsallasma Sendromu, İstanbul: Sistem, 2004.
- Yelkikalan N., Aydın E., Aile İşletmelerinin Yaşamlarını Sürdürebilmesinde Sonraki Kuşakların Rolü, Yönetim Bilimleri Dergisi, İstanbul, 2010
- Yıldırım, A.F., Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2007.

## **EKLER**

### **Ek-1**

Mülakat Şirket'te hissesi bulunan aile üyeleri ile yapılmıştır. İyiiişleroğlu S.C.'nin , “Aile Şirketleri Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir araştırma“ adlı Yüksek Lisans Tez'inden yardım alınmıştır.

Eğitim Durumunuz?

Cinsiyetiniz?

Yaşınız?

İşletme de Sahip Olduğunuz Pozisyon Nedir?

Kaç Yıldır Şirkette çalışmaktasınız?

Yüzde kaç oranında hisseye sahipsiniz?

İşletmede çalışmadan önce başka bir iş deneyiminiz ve terfiniz oldu mu?

Kurucu\girişimciye yakınlığınız nedir?

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör nedir?

İşletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

Kaçıncı nesil tarafından yönetilmektedir?

İşletmede Toplam kaç kişi çalışıyor?

İşletmede beyaz yaka çalışan sayısı?

İşletmede çalışan mavi yaka sayısı?

Yönetim kurulu kimlerden oluşmakta?

Yönetim kurulunda sadece aile bireylerimi bulunuyor?

Personel nasıl temin ediliyor?

Personel temini edilirken aile bireylerine yakınlığı olana öncelik tanınıyor mu?

Performans değerlendirmesi sonucu başarısız bulunan çalışanlar için nasıl bir politika uygulanır?

Performans değerlendirmesi sonucu başarısız bulunan aile üyesine yakınlığı olan çalışanlar için nasıl bir politika uygulanır?

Nasıl bir ücretlendirmesi politikası hakim?

Aile üyeleri için nasıl bir ücret politikası hakim?

Aile üyesi olmayanlara nasıl bir ücretlendirme politikası hakim?

İşletmede çalışan aile bireylerinin çalışma ortamlarında ayrıcalık var mı?

İşletmede çalışan aile bireylerine işletme içerisinde ayrıcalıklı davranılıyor mu?

Planlama yapılırken geçmiş deneyimler mi, çevre koşullarımı daha çok değerlendirilir?

Genel müdür ve patron aynı kişi mi?

İnsan kaynakları ve ar-ge departmanları mevcut mu?

İnsan kaynakları ve ar-ge departmanlarına gerekli önem veriliyor mu?

İşletmenin aile anayasası var mı?

İşletmenin aile meclisi var mı?

İşletmede aile anayasası kullanmayı neden tercih etmediniz?

İşletmede aile meclisi kullanmayı neden tercih etmediniz?

## ÖZGEÇMİŞ

15 Ocak 1990 yılında İstanbul'un Üsküdar ilçesinde doğan Gizem Bozkurt İlkokul, ortaokul ve liseyi aynı ilçede tamamladıktan sonra Kocaeli üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünden 2013 Yılında mezun olmuştur. 2015 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi dalında Yüksek Lisans eğitimime başlamıştır

**Gizem BOZKURT**