

**T.C.  
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

# **AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**ABDULGAFUR ÇELİK**

**İSTANBUL, 2016**

**T.C.**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI, MBA**

# **AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Abdulgafur ÇELİK**

**Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN**

**İSTANBUL, 2016**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**GENEL İŞLETMECİLİK, MBA**

Tezin Adı: Aile şirketlerinde kurumsallaşma  
Öğrencinin Adı Soyadı: Abdulgafur ÇELİK  
Tez Savunma Tarihi: 26.05.2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu  
\_\_\_\_\_ Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd.Doç.Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü  
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu  
onaylarım.

Doç.Dr. Fatma ULUCAN ÖZKUL  
Program Koordinatörü  
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi  
olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

\_\_\_\_\_ Jüri Üyeleri

\_\_\_\_\_ İmzalar

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN

-----

Üye: Prof.Dr. Selim ZAİM

-----

Üye: Dr. Selçuk TUZCUOĞLU

-----

## İTHAF

Profesyonel iş hayatımda ve eğitim hayatımda yolumu aydınlatan, maddi ve manevi olarak desteklerini esirgemeyen, hayatıma kattığı değerlerin borcunu ödeyemeyeceğim çok değerli büyüğüm, Cemile Nurşen KÖKSAL'a gelecek nesillere ışık tutması için yazdığım, tez çalışmamı kendilerine ithaf ediyorum.



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca heyecanı birlikte tattığım, kıymetli yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN, kapısını her çaldığımda bana değerli tecrübe ve fikirlerini aktaran, bana bu çalışmayı yapma imkânı sağlayan eğitime ve eğitimciye verdiği değer ve bu konudaki engin görüşünden ötürü değerli büyüğüm Sayın Mehmet KÖKSAL ve değerli arkadaşım Mehmet UZUN'a teşekkürü borç bilirim.



## ÖZET

### AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA

Abdulgafur ÇELİK

Genel İşletmecilik, MBA

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN

Nisan 2016, 65

Gelişen, küreselleşen Dünyada ve Türkiye’de aile şirketleri, ekonomi havuzunun büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Dolayısıyla ekonomi açısından azımsanmayacak ölçüde önemli bir yeri işgal etmektedirler. Özellikle 21. Yüzyılda rekabet ortamının deyim yerinde ise vahşileştiği bir çağda değişim için kurumsallaşma, kurumsallaşma için de değişim şarttır. Bir aile şirketinin kurumsallaşması, kendini ilgilendiren her bir konuya, kurallara, sürece hakim olması, iş bölümünün iyi bir biçimde, sağlıklı işliyor olması ve değişen koşullara cevap üretebilmesi koşuluyla mümkündür.

Özellikle ülkemizde ekonominin kalbi olan Kobilerin ezici çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu durum Türkiye ekonomisinde, aile şirketlerinin önemini ifade etmektedir. Piyasa ekonomisinin en önemli unsurlarından biri olan aile şirketleri aynı zamanda istihdam kaynağı olarak da öne çıkmaktadır. Ülkenin iş gücünü oluşturan aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorun aile şirketlerinin kurumsallaşamaması, idare edilememesi, yeni dinamik kuşaklara aktarılamaması sorunu kendini göstermektedir.

Bu çalışmada kurumsallaşma adına aile şirketlerinin karşılaştığı sorunların giderilmesi adına yapılması ve yapılmaması gerekenler ele alınmıştır. Kurumsallaşmanın önemi ve kurumsallaşırken düşülen hatalara yer verilmiş olup bunların çözümü aranmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketleri, Aile Anayasası, Kobiler, Kurumsallaşma

## **ABSTRACT**

### **FAMILY BUSINESS IN INSTITUTIONALIZATION**

Abdulgafur ÇELİK

MBA

Thesis Supervisor: Yrd.Doç.Dr. Abdullah Fatih AKCAN

April 2016, 65

Evolving, globalized world and the family-owned company in Turkey constitutes a major part of the economy pool. Therefore, they occupy an important place to the extent the economy can not be underestimated. Especially in the competitive environment of the 21st century in place of the statement of changes in an era of institutionalization for the wild, it is also necessary for institutionalizing change. the institutionalization of a family business, self-interest in each topic, the rules, as long as you have mastered a good way of division of labor, to be healthy, provided it works and it is possible to produce a response to changing circumstances.

Especially in our country constitute the overwhelming majority of SMEs are family-owned company which is the heart of the economy. In this case, it is understood that the majority of Turkey's economy by companies survived. family, one of the most important elements of market economy, companies also excels as a source of employment. inability to handle the most important issues faced by family-owned companies are not institutionalized to make up the workforce of the country, shows up the problem can not be transferred to the new dynamic generation.

The work done to remedy the problems facing the institutionalization behalf of the family company and don'ts are discussed. The importance of the firm was institutionalized and given the deduction of error is their solution was sought.

**Key Words:** Family Business, Family Constitution, SMES, Corporate Governance

## İÇİNDEKİLER

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| TABLOLAR LİSTESİ.....                              | x  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                              | xi |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                           | xi |
| 1. GİRİŞ .....                                     | 1  |
| 2. AİLE ŞİRKETLERİ .....                           | 3  |
| 2.1 AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI .....                  | 3  |
| 2.2 AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ ..... | 3  |
| 2.3 AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ.....                  | 4  |
| 2.4 AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ..... | 4  |
| 2.5 AİLE ŞİRKETLERİ TÜRLERİ VE STATÜLERİ .....     | 7  |
| 2.5.1 Aile Dahilindekilerin Statüleri .....        | 7  |
| 2.5.2 Aile Dışındakilerin Statüleri .....          | 8  |
| 2.6 DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE AİLE ŞİRKETLERİ.....     | 10 |
| 3. KURUMSALLAŞMA .....                             | 11 |
| 3.1 KURUMSALLAŞMA KAVRAMI .....                    | 11 |
| 3.2 KURUMSALLAŞMA UNSURLARI .....                  | 11 |
| 3.2.1 Sadelik .....                                | 12 |
| 3.2.2 Farklılaşma .....                            | 12 |
| 3.2.3 Esneklik .....                               | 12 |
| 3.2.4 Özerklik.....                                | 13 |
| 3.3. ŞİRKETLERDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ.....         | 13 |
| 3.3.1 Kurumsal Analiz .....                        | 13 |
| 3.3.2 Kurum Kültürü Meydana Getirme .....          | 14 |
| 3.3.3 Kurumsal Süreçleri Yapılandırma .....        | 16 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3.4 Kurum İçi Geri Bildirim Alma .....                                   | 18 |
| 3.3.5 İyileştirmeyi Sürekli Kılma .....                                    | 19 |
| 3.4 AİLE şİRKETLERİNDE KURUMSALLAşMA GEREKSİNİMİ .....                     | 19 |
| 3.4.1 Sürdürülebilir Olmak .....                                           | 20 |
| 3.4.2 şeffaf Olmak .....                                                   | 21 |
| 3.4.3 Adil Olmak.....                                                      | 21 |
| 3.4.5 Firma İtibarı Kazanmak .....                                         | 23 |
| 3.5 AİLE şİRKETLERİNDE KURUMSALLAşMA SÜRECİ.....                           | 23 |
| 3.5.1 Aile İçi Anayasa.....                                                | 24 |
| 3.5.1.1 Aile anayasasının amaçları.....                                    | 27 |
| 3.5.1.2 Aile anayasasının ana bölümleri .....                              | 27 |
| 3.5.1.3 Aile anayasasının aileyle ilintili olan sınırları ve kapsamı ..... | 28 |
| 3.5.1.4 Aile anayasasının kurumla ilintili olan sınırları ve kapsamı ..... | 28 |
| 3.5.1.5 Aile anayasasının yarar ve zararları .....                         | 28 |
| 3.5.1.6 Aile anayasası hazırlık süreci.....                                | 29 |
| 3.5.2 Yönetim Kurulu .....                                                 | 30 |
| 3.5.3 Devir Planı .....                                                    | 31 |
| 3.5.3.1 Devir işleminde ortaya çıkan sorunlar .....                        | 32 |
| 3.5.3.2 Devir için varis yetiştirilmesi.....                               | 33 |
| 3.5.3.3 Devir zamanı.....                                                  | 34 |
| 3.5.4 Aile Meclisi.....                                                    | 34 |
| 3.5.5 atışma Yönetimi.....                                                | 35 |
| 3.5.6 Hissedar ve Paydaş Sözleşmeleri .....                                | 36 |
| 3.5.7 Aile şirketlerinde Mentorluk .....                                   | 36 |
| 3.5.7.1 Mentorun sahip olması gereken özellikler .....                     | 40 |
| 3.5.8 şirketin Kurumsallaşması .....                                       | 41 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.9 Planlama ve Örgütlenme .....                                         | 42 |
| 3.6 AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞAMAMASINDA ETKİLİ OLAN<br>SORUNLAR ..... | 44 |
| 3.6.1 Aileden Dolayı Ortaya Çıkan Sorunlar .....                           | 44 |
| 3.6.2 Yönetimsel Sorunlar .....                                            | 45 |
| 3.6.3 İnsan Kaynakları Sorunları .....                                     | 47 |
| 4. X AİLE ŞİRKETİNDE UYGULAMA .....                                        | 48 |
| 5. SONUÇ .....                                                             | 59 |
| KAYNAKÇA .....                                                             | 62 |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 3. 1: Mentorluk uygulama yöntemlerinin güçlü ve zayıf yönleri .....        | 39 |
| Tablo 3. 2: Aile dışı formal mentorluk uygulamasında güçlü ve zayıf yönler ..... | 40 |
| Tablo 3. 3: Planlama ve aile şirketleri.....                                     | 43 |
| Tablo 3. 4: Aile şirketleri iş örgütlenmesi.....                                 | 44 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 3. 1: Organizasyon şema örneği.....                         | 17 |
| Şekil 3. 2: Çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyeti ilişkisi..... | 23 |



## KISALTMALAR DİZİNİ

s. : Sayfa

vd. : Ve diğerleri



## 1. GİRİŞ

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gitgide gelişen serbest piyasa ekonomisi ve bununla birlikte artan rekabet ortamı, şirketlerin gerek kurumsal, gerekse finansal yönetiminde yeni çalışma biçimleri doğurmuştur. Özellikle söz konusu aile şirketleri olduğunda, sözü geçen rekabet ortamında yönetim ve kurumsallaşma üzerine bir kez daha yoğunlaşmak gerekmektedir. Sürekli devinim ve gelişim içinde olan serbest piyasa ekonomisi içinde aile şirketlerinin kendini yenilemesi, yeni çalışma biçimlerine ve aile hukukuna uyum konusunda çok daha fazla çaba harcaması gerekmektedir. Nitekim iyi bir yönetim ve kurumsallaşma hamlesi, aile şirketlerini diğer şirketlere oranla öne taşıyacaktır. İş gücünü aile üyelerinden alan, dolayısıyla iş gücüne ödenecek maddi tutardan önemli ölçüde muaf olan aile şirketleri iyi yönetildiği ve çağın gereklerine ayak uydurduğu takdirde çok daha hızlı gelişeceklerdir.

Dünyada ve Türkiye’de aile şirketleri, olağan şirket havuzunun büyük bir bölümü oluşturmaktadır. Dolayısıyla ekonomi açısından azımsanmayacak ölçüde önemli bir yeri işgal etmektedir. Aile şirketlerinin kendini idame ettirebilmesi ve gelişebilmesi için kurumsallaşma ve çağın koşullarına ayak uydurma zorunluluğu kendini ortaya koymaktadır. Özellikle 21. Yüzyılda rekabet ortamının deyim yerinde ise vahşileştiği bir çağda değişim için kurumsallaşma, kurumsallaşma için de değişim şarttır. Bir aile şirketinin kurumsallaşması, kendini ilgilendiren her bir konuya, kurallara, sürece hakim olması, iş bölümünün iyi bir biçimde, sağlıklı işliyor olması ve değişen koşullara cevap üretebilmesi koşuluyla mümkündür.

Aile şirketleri, adında anlaşılacağı üzere, iş koordinasyonunun ve yönetiminin aile üyeleri tarafından üstlenildiği şirketlerdir. Dolayısıyla ailenin sosyal yapısı ve bireyleri arasında ki ilişki profesyonel çalışma prensiplerinin üzerinde tehdit oluşturma olasılığına sahiptir. Bu nedenledir ki; aile şirketleri, yönetim, organizasyon, iş bölümü, hedef planlaması, sosyal ilişkiler, performans ve bunun denetlenmesi gibi konularda daha hassas olmalıdır. Nitekim Türkiye özelinde yapılan araştırmalarda ikinci nesle devredilebilen aile şirketi sayısı, toplam aile şirketi sayısının yaklaşık olarak 1/3 oranı kadardır.

Gerek dünya gerek Türkiye ekonomisinde çok büyük bir alanı kaplayan aile şirketlerinin önünde ki problemler, avantajları ve dezavantajları, kurumsallaşma süreçleri, sosyal

ilişkileri, yönetim biçimleri, örgütlenme biçimleri devamlılığını etkileyen faktörler mercek altına alınmalıdır.

Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının Aile Şirketi karakterine sahip olduğu ve ülke ekonomisinde bu şirketlerin önemli ölçüde belirleyici nitelik taşıdığı göz önüne alındığında, kurumsallaşmayı yeterince geliştirememenin büyük ölçüde ekonomiye yük getireceği de açıktır. Başka bir ifade ile Aile Şirketlerinin mevcudiyetlerinin sona ermesinin sadece girişimci ve aile üyeleri için değil ülke ekonomisi açısından da olumsuz etkilere yol açacağı ve pek çok Aile Şirketinin faaliyetine son vermesinin temel nedenlerinden biri kurumsallaşmadaki başarısızlıkları olduğu söylenebilir. Gerek ülkemiz gerek diğer ülkeler için Aile Şirketlerinin üçüncü kuşağa intikal etmesinin ender görülen bir durum olduğu pek çok uzman ve kaynak tarafından vurgulanmaktadır.

Türkiye ekonomisinin büyük çoğunluğunun bu şirketlerce ayakta kaldığı anlaşılmaktadır. Piyasa ekonomisinin en önemli unsurlarından biri olan aile şirketleri aynı zamanda istihdam kaynağı olarak da öne çıkmaktadır. Ülkenin iş gücünü oluşturan, işsizlik oranını düşüren, aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorun şirketlerin kurumsallaşamaması idare edilememesi, yeni dinamik kuşaklara aktarılamamasının yanında daha da önemlisi devlet kurumlarınca yeterince desteklenmemesidir. Ülke ekonomisinde yaşanan dalgalanmalar siyasi ve sosyal kaoslar iç piyasayı, komşu ülkelerde yaşanan sorunlar da bu şirketlerin ihracat kapılarına kilit vurmaktadır. Hal böyle olunca şirketlerin kredi sorunsalında bankaların elinde sancılı süreçleri başlamaktadır. Faiz oranlarının yüksek olması kobilerin/imalatçıların kazançlarından daha çok faiz ödemeleri bu şirketlerin gittikçe öz sermayelerini tüketme sürecine girmektedirler.

Kobiler ülkemiz için bu derece hassas bir öneme sahipken hatta ülke ekonomisine en önemli katkıyı bu şirketler sağlarken bu şirketlere gereken önemin verilmediği yeteri destek sağlanmadığı görülmektedir. Ülkenin can damarı olan bu şirketlerin durumlarının kötüye gitmesi şüphesiz ülke ekonomisini olumsuz etkileyecektir.

## **2. AİLE ŞİRKETLERİ**

### **2.1 AİLE ŞİRKETLERİ KAVRAMI**

Aile en temel anlamıyla toplumun en küçük, kan bağı ilişkisi ile bir araya gelmiş sosyal yapısıdır. Aile; bir kan bağı ya da evlilik gibi, ömür boyu birliktelik temelinde bağlanmış insanlar olarak anlaşılabilir (Ateş, 2005 s.2).

Aile şirketleri iş örgütlenmesini, sermayesini ve organizasyonunu aile üyelerinden ya da başka bir deyişle aralarında kan bağı olan insanların üstlendiği şirketlerdir. Aralarında kan bağı olan insanların maddi yatırımıyla vücut bulan, iş yönetiminde, faaliyetinde söz sahibi, kurucu ve koordine edici olduğu şirketler aile şirketleridir.

Daha derin bir bakış açısıyla aile şirketleri; ailenin maddi geçimini sağlamak, mirasın dağılmasını engellemek amacıyla kurulan, aileden sözü geçen bir ya da daha fazla kişinin yönetici olarak görev yaptığı ve yönetimin büyük bir kısmını aile fertlerinin üstlendiği, iş bölümünü ve koordinasyonunu aile üyelerinin planladığı, kara alma ve inisiyatif kullanma hakkının aile fertlerinde bulunduğu şirketlerdir (Arıcıoğlu, 2004, s.76).

### **2.2 AİLE ŞİRKETLERİNİN YAPISI VE ÖZELLİKLERİ**

Aile şirketlerinin en temel özelliklerin bir tanesi; kurucu kişi ya da kişilerin aynı zamanda yönetici kişi ya da kişilerle aynı olmasıdır. Dolayısıyla karar alma mekanizmalarının başında bulunan kişi, kurucu kişidir. Yönetici ve çalışan pozisyonlarının bir bölümünü aile üyeleri doldurmaktadır. Her aile şirketi ailesinin kısa ve uzun vadeli çıkarlarını korumak ve buna uygun çalışmalar içinde olmak iddiasıyla kurulmaktadır. Nitekim genel anlamda kritik yönetim pozisyonlarının büyükçe bir kısmını aile üyeleri doldurur ve kritik kararlar aile üyeleri tarafından alınır. Başarılı bir aile şirketi en az iki jenerasyonu içinde barındırabilen ya da kurulumundan bugüne geldiği noktada bu anlamda ciddi adımlar atabilmiş şirketlerdir. Genel olarak iki jenerasyonun istihdam edildiği ya da bunun hedef alındığı şirketlerdir (Karpuzoğlu, 2001, s.19).

Aile şirketlerinde görev dağılımı, performans ve bunun değerlendirilmesi, maaşlar gibi konularda kısmi ölçüde aile bağları devreye girmektedir.(Öz-Alp 1971,s.38). Öncelikli

olarak aile bireylerine öncelik verme eğilimi, aile şirketlerine nispeten kapalı bir yapılanma görüntüsü çizmektedir.

Aile şirketlerinin diğer bir önemli bir ortak noktası, aile saygınlığının ön planda olmasıdır. Aile şirketlerine bakıldığında şirketin büyümesi ile soyadın, aile saygınlığının büyümesi paralellik göstermektedir. Nitekim aile şirketlerinde, aile kültürü iş kültürü ile iş kültürü aile kültürü ile kaynaşmış durumdadır. Aile şirketleri ile ilintili açıklamaların temelinde; kültür, mülkiyet, aile, yönetim gibi kavramların çok daha fazla ön planda olduğunu gözükmektedir (Fındıkçı,2005, s.16).

Aile şirketlerinin en çarpıcı özelliklerinden biri ise halifelik benzeri bir iş örgütlenmesi yöntemi ve eğilimidir. Şirket zamanla kurucu aileye kan bağıyla bağlı bulunan bir alt jenerasyona bırakılır. Bu süreç aile şirketlerinde devamlı olarak işlemektedir. Nitekim aile şirketleri özelinde bu durum; şirketin bekasını, mal varlığının korunmasını ve yeni nesille aktarılmasını sağlamaktadır (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21).

### **2.3 AİLE ŞİRKETLERİNİN ÖNEMİ**

Aile şirketleri dünya ekonomisinin çok önemli bir kısmını elinde bulundurur. Dolayısıyla ekonominin gelişiminde önemli bir paya sahiptir. Aile şirketlerinin gelişimi, iş imkânlarının, yaşam standartlarının gelişimi ile doğru orantılıdır. Gerek ülkemizde gerek dünyada tanınmış şirketlerin çok büyük bir kısmı aile şirketleridir. Dünya piyasasında tanınan; Nike, Phillips, Samsung, Wolkswagen gibi şirketler aile şirketleridir (Sebicioğlu vd., 2010, s.24).

### **2.4 AİLE ŞİRKETLERİNİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ**

Aile şirketleri yapısı gereği birçok güçlü ve zayıf yönler taşımaktadır. Aile şirketlerinin başarısı için bu güçlü yönlerden faydalanılmalı, zayıf yönlere dikkat edilmelidir. Aile şirketleri genel olarak aile çıkarlarıyla paralel olduğu için özveri sorunu yaşamamaktadırlar. Öte yandan bu durum, gelişimi ve karar alma mekanizmalarını hızlandırmaktadır. Nitekim aile şirketlerinde şirketin gelişimi, aile saygınlığının gelişimiyle paraleldir. Dolayısıyla aile fertlerinin aldığı sorumluluklar yalnızca şirketle ilinti değil aynı zamanda aile saygınlığı ile ilintilidir. Aile şirketlerinde olağandışı

hallerde aile fertlerinin, gerek mali gerekse yönetim anlamında daha fazla sorumluluk aldığı gözlemlenmektedir (Günver,2002, s.20).

Aile şirketlerinde şirketin mirasçısı ve yönetim kademesi yine aile fertlerinin kendisi olduğundan sadakat ve işe bağlılık göze çarpmaktadır. Bu durum özelliklere mali kriz anlarında, mali kaynak bulunmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle serbest piyasa ekonomisinin ve özel sektörün gelişkin olmadığı ülkelerde bu durum oldukça fazla görülmektedir(Ankara Sanayi Odası, 2005, s.12).

Öte yandan aile şirketlerinde, aile fertleri aynı kültür ve sosyal yapıdan geldiklerinden aralarında ki uyum, samimiyet şirket çalışmalarını çok daha başarılı bir hale getirmektedir. Aile ilişkilerinin yakın olması, iş hayatında samimiyeti, güveni ve yaratıcılığı artırmaktadır(Ateş,2005, s.8).

Aile şirketleri gelecek planlaması yönünden de birçok avantaja sahiptir. Aile fertleri arasında ki ilişki kısa ve uzun vadeli planların, hedeflerin çok daha belirgin bir şekilde görünmesine ve dolayısıyla devamlılığın sağlanmasına olanak tanımaktadır. Aile şirketleri kısa ve uzun vadeli planlarla, aile çıkarlarına uygun bir şekilde aile içinde ki yeni nesle işleri devrederek bir süreklilik sağlamaktadır. Bu durum aile şirketine yönetim alanında da tutarlılık ve devamlılık kazandırmaktadır. Aile fertleri uzun süre yönetim mekanizmalarında kalarak şirkete bir yönetim profili çizmiş olmaktadırlar (Ateş, 2005, s. 10). Ailenin unvanı ve saygınlığı gerek sosyal gerekse iş anlamında aile fertlerine büyük imkânlar tanımaktadır. Hammadde alımı, yeni pazar alanları, iyi bir sosyal çevre gibi birçok konuda aile unvanı, aile fertlerine kolaylık sağlamaktadır.

Elbette aile şirketlerinin güçlü yönlerinin yanında zayıf kabul edilebilecek yönleri de vardır. Belki de aile şirketleri için en büyük tehlikelerden biri; nepotizm diye adlandırılan kayırmacılık politikasıdır. Aile şirketleri, kan bağı daha yakın olan aile fertlerine daha fazla imtiyaz tanınmasına elverişli bir yapıdadır. İş kabiliyetinin ve uzmanlığın bir kenara bırakılıp, tercihlerin kan bağı yakın olan kişilerden yana kullanılması aile şirketleri için bir tür kayırmacılıktır (Çetin, vd., 2008, s.108). Nitekim aile şirketlerinde sık sık gözlemlenen problemlerden biri nepotizmdir. Çünkü aile şirketlerinin çoğunda uzmanlık ve iş kabiliyeti aile fertleri söz konusu olduğunda ikinci planda kalmaya elverişli bir yapıdadır. Bu durum aile şirketleri için geleceğe dair bir takım sorunlar doğurabilir.

Uzmanlaşmamış, iş yeteneği olmayan, güvensiz bir aile şirketi yaratılması tehlikesi oldukça olasıdır (Bilgin, 2007, s.28). Öte yandan bu durum zamanla kalifiye personel sıkıntısına yol açmaktadır. Aile üyelerinin kayrılması ve uzmanlığın ikinci plana atılması kalifiye personeller için güvensiz bir çalışma ortamı yarattığından verim düşmektedir ya da bu durum kalifiye personellerin bu tür şirketlerden uzak durmasıyla sonuçlanmaktadır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.267).

İyi bir iş örgütlenmesi yapamamış aile şirketleri için avantaj gibi gözüken aile fertleri arasında ki sosyal bağ, iş bölümünü, görev dağılımını belirsiz bir hale getirebilmektedir. Bu nedenle aile şirketlerinde her bir ferdin görevi, misyonu net bir biçimde belirlenmeli ve denetlenmelidir. Eğer görev dağılımı ve fertlerin misyonu açık bir şekilde ortaya konmaz ise aile dışı çalışanların güven ve verimi düşmesi olasıdır (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s.266).

Aile şirketleri için çoğu defa avantaj gibi görünen; hızlı karar alma mekanizması zaman zaman şirketin aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir. Hele ki yönetim kadrosu, başka bir deyişle karar alma inisiyatifi elinde bulunduran kadro, profesyonel ve alanında uzmanlaşmış kişilerden yoksun ise hızlı alınan, üzerine yeterince tartışılmayan, derin bir analize tabi tutulmayan kararlar yanlış sonuçlar doğurabilmektedir (Ural, 2009, s.11).

Aile şirketlerinin yapısı gereği halifelik türü bir işleyişi söz konusu olduğundan, yönetimin aile büyüğü ya da kurucusu tarafından yeni nesle devredilmesi zaman zaman zorlaşmaktadır. Aile büyüğü zamanla yönetim konusunda saplantılı bir hale gelip yeni jenerasyon ile çatışma yaşayabilmektedir. Bu durum yeni jenerasyonun genç, taze, yaratıcı fikirlerini engelleyerek gelişimin önünü kapatmaktadır. Öte yandan henüz deneyimsiz ve uzmanlaşmamış yeni neslin şirket yönetimini eline alması da kötü sonuçlar doğurmaktadır. Yönetici ve kurucu aile büyüğünün bu konuda yeni nesle henüz güven duymaması olası bir durumdur. Bir diğer olası sorun ise yeni neslin işle olan bağının zayıf olması, bu konuda eğitilip yön verilmemesi ve dolayısıyla yeni neslin yönetim sorumluluğu almak istememesidir (Sebilcioğlu vd., 2010, s.21).

## 2.5 AİLE ŞİRKETLERİ TÜRLERİ VE STATÜLERİ

Aile şirketleri türleri ve statüleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Aile şirketi içinde bir takım roller ve misyonlar bu statülerle doğrudan ilintilidir. Bu bağlamda aile şirketlerinin tür ve statü anlamındaki farklılıklarını incelemekte fayda olacaktır.

### 2.5.1 Aile Dahilindekilerin Statüleri

Aile şirketlerinde her şirkette olduğu gibi çalışma alanları ve bu alanların sorumluluğunu üstlenen bireyler bulunmaktadır. Şirketlerde statü çalışanın misyonunu, rolünü imleyen bir kavramdır. Aile şirketlerinde diğer şirketlerden farklı olarak bu sözü geçen statülerin elde edilmesinden iki etken göze çarpmaktadır. Aileden olanların dolaysız olarak elde ettiği statüler, diğer tarafta ise aile dışındakilerin kendi yetenek ve becerileri ile elde ettiği statüler olarak gruplandırılabilir. Aile bireylerinin üstlendiği statüler; girişimci, varis ve akrabalık statüleridir (Karpuzoğlu, 2000, s.36).

Aile şirketlerinde, aile dahilindeki bireylerin üstlendiği statülerin başında girişimci statüsü gelmektedir. Girişimci, aynı zamanda şirketin kurucusu misyonundadır. Girişimci statüsünde bulunan kişi şirketin kurulumunda ki mali yükü büyük ölçüde üstlenen, bilgi, deneyim ve zekasını kaynak oluşturulmasında, işgücü yaratılmasında, işin organize edilmesinde kullanan, kar önceliği taşıyan ve olası riskleri alan kişidir (Bilgin, 2007, s.20). Öte yandan şirketin gerek yönetsel gerekse en üst düzey sorumluluklarını almaya hazır kişidir. Kısacası girişimci kendi bilgi ve deneyimi doğrultusunda işin kuruculuğunu üstlenen her türlü olasılığı göze alan bağımsız kişidir.

Aile şirketlerinde aile dahilindeki kişileri kapsayan bir diğer statü ise varis statüsüdür. Varis aile şirketi için şirketin devamlılığı açısından oldukça önem taşımaktadır. Nitekim varis, gelecekte şirketin devredileceği kişiyi ya da kişileri tanımlamaktadır. Varis gelecekte girişimcinin yerini alacak kişi olduğundan, şirketin devamlılığı ve gelişimi için iyi bir eğitimden geçirilmesi, yönlendirilmesi, iş konusunda yetkinleştirilmesi, deneyim ve bilgi kazanması elzemdir (Karpuzoğlu, 2000, s.46).

Varislere aktarılabilen şirket sayısının azlığı dikkat çekici olduğundan, varis statüsünün önemi bir kez daha gün yüzüne çıkmaktadır. Birçok girişimci şirketin günlük işleri ile ilgilenmekten varislerin yetiştirilmesi konusuna kayıtsız kalabilmektedir. Yapılan birçok

araştırma şirketlerin ömrünün varislerin nasıl yetiştirildiği ya da yetiştirilip yetiştirilmediği ile doğru orantılı olduğunu gözler önüne sermiştir. Öte yandan kurumsallaşmış şirketler ya da kurumsallaşma hedefi olan şirketler kendini ilgilendiren birçok konuda planlı ve programlı çalıştığı gibi varis konusunda da planlı programlı olmalıdırlar. Özellikle varis seçiminde girişimci, özenli ve prensipli davranmalıdır. Girişimci kendi öznel ya da duygusal kanılarına göre varis belirlememeli, bunu diğer aile üyeleriyle birlikte, uzlaşmacı bir yöntemle belirlemelidir (Atılğan, 2003, s.103).

Aile şirketlerinde aile dahilindekilerinin statülerinden bir diğeri ise akrabalık statüsüdür. Aile şirketlerinde iş ve kan bağı ilişkileri iç içe geçmiş iki olgudur. Aile şirketlerinde akraba statüsünde bulunan kişiler yeteneklerine, uzmanlık alanlarına göre değil, girişimciye olan yakınlıklarıyla bu statüyü elde ederler. Aile şirketlerinde akrabalık statüsü başlarda verimi artıran, dayanışmayı artıran bir etken olduğu gibi, daha sonraları bir takım çatışmaları beraberinde getiren bir etken de olabilmektedir. Birçok aile şirketi özellikle varis seçimi konusunda fikir çatışmaları yaşamaktadır (Atılğan, 2003, s.104). Öte yandan akraba statüsünde bulunan, girişimci ile kan bağı olan kişiler bir süre sonra yönetimde daha etkin olmak, daha fazla sorumluluk almak gibi beklentiler içine girebilmektedir. Akraba statüsü için bir başka sorunsal ise; verim düşüklüğüdür. Girişimci ile akrabalığı olan kişilerin işiyle ilgili bir sorun yaşamayacağını düşünerek, işe yeterince özen göstermediği sık sık karşılaşılan bir sorundur. Bu noktada ücret ve terfi konusunda derin adaletsizlikler yaşanabilir ve aile dışındaki çalışanların verimi de bununla birlikte düşme gösterebilmektedir. Başarılı olma iddiası taşıyan bir şirket için bu tür kişilerin şirket dışında çalışmaya yönlendirilmesi ve her defasında şirketin kurumsal kimliğinin aile üyelerinden daha mühim olduğu konusu vurgulanmalıdır (Karpuzoğlu, 2000, s.57-58).

### **2.5.2 Aile Dışındakilerin Statüleri**

Aile şirketlerinde aile dışındakilerin statülerinin başında; çalışan, başka bir deyişle iş gören statüsü gelmektedir. Çalışanlar aile üyelerinin aksine yetenekleri ve uzmanlık alanlarına göre görevlendirilmiş girişimciye ve işine sadık olması beklenen kişilerdir. Bu kişiler maddi kazançlarını şirketin sorumlu oldukları alındaki işlerle ilgilenerek sağlamaktadırlar. Dolayısıyla işleri karşılığında belli ölçüde bir maddi karşılık ve sosyal haklar beklentisi içindedirler (Karpuzoğlu, 2000, s.60). Çalışanın sorumlu olduğu iş ile

arasındaki uyum artıkça hem iş veriminin arttığı hem de çalışan maddi olduğu kadar psikolojik olarak da doyuma eriştiği gözlemlenmiştir. Dolayısıyla aile şirketlerinde öneri ve rica üstüne işe alımlar yerine işin doğasına uygun yetenekte ve donanımda çalışanlar tercih edilmelidir. İşe, belli bir kıstas ve prensip dahilinde alınan çalışanlara aile içinden gereksiz müdahale olmaması, çalışanın performans değerlendirmesine tabi tutulması ve performansa göre ücretlendirilmesi devamlılığı sağlayan, şirketin kurumsallaşmasının önünün açan önemli adımlardır (Atılğan, 2003, s.104).

Her ne kadar genel olarak yönetici misyonunu aile şirketlerinde, aile içinden kişiler üstlense de, bu göreve aile dışından kişilerde getirilebilmektedir. Bu kişiler profesyonel yönetici olarak anılmaktadır. Aile şirketlerinin birçoğu için bu statüye profesyonel kişiler getirilmesi gereksiz gibi görünse de şirketin kurumsal kimliğinin gelişimi adına çok önemlidir. Aile içindeki fertlerin istenilen yetenek ve deneyimde olmadığı durumlarda bu alanda uzmanlaşmış, deneyimli profesyonel yöneticilerin şirketteki varlığı, şirketin gelişimi için göz ardı edilemez bir durumdur. Hatta ve hatta yönetici statüsüne getirilen bu profesyonel yönetici statüsündeki kişiler, yeterince güven sağladıklarında ve şirketin varislerinin şirketin yakın ve gelecekteki emellerine hâkim olmadığı, deneyimsiz ve isteksiz olduğu durumlarda şirketin girişimcinin talebiyle şirketin başına geçirilebilirler. Elbette bu durum sık görülmemekle birlikte, fazlasıyla gerçekleşmesi güç bir durumdur (Bilgin, 2007, s.23-24).

Aile şirketlerinde aile dışındakilerin statülerinden bir diğeri ortak statüsüdür. Ortaklar aile şirketinin sermayesinde katkısı olan kişilerdir. Öte yandan ortaklar kriz anlarında ya da şirketin mali giderini aşacağı düşünülen yeni bir girişimde bulunulacağı durumlarda şirkete sıcak para girişi sağlanması adına tercih edilen kişilerdir. Ortak olarak seçilecek kişinin ailenin çıkarları, hedefleri, idealleri ve yaşam tarzı ile uyumlu kişiler olmasına özen gösterilmesi yerinde bir tutum olacaktır. Nitekim aile şirketlerinde ailenin değer yargılarının, kültürlerinin işe aktarıldığı gözlemlenmektedir (Bilgin, 2007, s.25).

Aile şirketleri sık sık aile içindeki bireylerin deneyimsiz olduğu ve yeterince bilgiye sahip olmadığı konularda bir danışmana ihtiyaç duymaktadırlar. Aile dışındakilerin statülerinden biri de danışman statüsüdür. Danışman statüsüne getirilen kişiler ilgili konu üzerinde deneyim sahibi ve uzmanlaşmış kişilerdir. Şirketin yönelimine ve hedeflerine, iş hukukuna, çıkarına en uygun yolu saptamakla sorumludurlar. Büyük şirketlerin bu

türden kişilere fazlasıyla ihtiyacı vardır. Danışman şirkete genel bir çalışma çerçevesi çizerek, şirketin kurumsal kimliğini zenginleştirmekte ve deneyimlerini, bilgisini yönetim, denetim, disiplin gibi konuların düzenlenmesinde kullanmaktadır (Bilgin, 2007, s.26).

## **2.6 DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE AİLE ŞİRKETLERİ**

Gerek dünyada gerekse Türkiye’de ki şirketler için büyük bir bölümü oluşturan aile şirketleri ekonomik gelişim için oldukça önemlidir. Türkiye’de ki aile şirketlerinin birçoğunun devamlılığı girişimcinin ömrü ile sınırlı olsa da, ikinci ve üçüncü jenerasyona değin devamlılığını sürdüren başarılı şirketlere de rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları; Hacı Şakir (1887), Hacı Bekir Lokum (1877), Komili (1878), Kuru Kahveci Mehmet Efendi Mamulleri (1871) gibi şirketlerdir. Bu şirketler ülkemizde asırlık şirketler olarak görünmektedir. Öte yandan 1923 yılında kurulan Kamil Koç Otobüsleri A.Ş, 1926 yılında faaliyete geçen Doluca Şarapları, yine 1926 yılında kurulan Koç Holding gibi şirketlerde henüz asırlık şirketler olmasa bile, başarılı şirketler olarak görünmektedir (Bilgin, 2007, s.27).

Dünya ekonomisine damgasını vuran birçok asırlık şirketlerin birçoğunu yine aile şirketleri oluşturmaktadır. Ford, Levi Strauss, Este Lauder, L’Oreal gibi şirketler dünya ekonomisine damga vurmuş önemli aile şirketleridir.

### **3. KURUMSALLAŞMA**

#### **3.1 KURUMSALLAŞMA KAVRAMI**

Belirli bir hedef ile belli prensiplere dayanarak oluşturulan, maddi ve manevi değer üreten, devamlılığını sürdüren ve kendini yenileyen, denetleyen yapıya kurum denmektedir. Kurum belli bir kültür çerçevesinde şekillenmiş fakat açık fikirli, gelişime ayak uyduran bir yapıda olmalıdır. Kurum aynı zamanda bir enstitü düzeyine ulaşmalıdır. Dolayısıyla tüm bu şartları yerine getirebilen şirketler kurumsallaşmış şirketler olarak görülmektedir (Bayrak, 2005, s.46-47). Sürekli gelişen, değişen dünya piyasasında ve bu piyasasının sürekli değişen tüketici tercihlerine uygun bir biçimde kendi öz prensip ve kültürlerini kaybetmeden değişip gelişebilen şirketler kurumsallaşma hamlesini yapmış şirketlerdir. Kurumsallaşma, herkesin biraz farklı anlamlar yüklediği bir kelimedir. Çoğunlukla birtakım organizasyonel ve idari eksiklikleri olan bir şirketin kurum olma süreci anlamında kullanılmaktadır. Ancak burada “kurum” olma ile kastedilen özelliklerin de organizasyonel/idari eksikliklerin de neler olduğu, herkese göre çok büyük farklılıklar gösterebilmektedir (Ural, 2009, s.17).

Öte yandan kurumsallaşma bir takım olması gereken aktivite ve eylemlerin standart bir biçimde işliyor olması anlamına gelmektedir. Şirket içindeki iş hukukunun, müşteri ilişkilerinin, görev bilinci ve sorumluluğunun, kısacası işleyişin alışlagelmiş bir şekilde devamlılığı anlamı taşımaktadır (Ulukan, 2005, s.31).

Kurumsallaşma başka bir deyişle şirketin çevre koşullarına ve değişen piyasaya uyum sağlaması, yeni duruma uygun hizmet geliştirmesi, kendine has niteliklerinin olması, sosyal ihtiyaçlara cevap üretebilmesi ve bu işleyişin sürekliliği ve istikrarı olarak özetlenebilir.

#### **3.2 KURUMSALLAŞMA UNSURLARI**

Şirketlerin kurumsallaşmasını sağlayan ve kurumsallaşmasının önünü açan unsurlar; sadelik, farklılaşma, esneklik, özerklik olarak özetlenebilmektedir.

### **3.2.1 Sadelik**

Aile şirketlerinin aktifliğini artıran en önemli unsurlardan biri sadeliktir. Şirketlerin her türlü koşulu göz önünde bulundurarak sade bir iş örgütlenmesi ve organizasyon kurması zorunludur. Nitekim karmaşık, iş akışının uzun süreçler aldığı, organizasyonlar arasında dengenin kurulmadığı ve bu dengenin dağınık olduğu durumlarda kurumsallaşmanın önü kapanmaktadır. Kısacası kurulacak organizasyonlar ilgili alt birimlerle uyumlu, ilgili alt birimlerle olan yapısal farklılıkların bir potada eritildiği bir yapıda olmalı, faaliyetlerin ve iş akışının en hızlı şekilde gerçekleşebileceği, şirketin misyonunun ve hedeflerinin yalın, net bir biçimde ortaya koyulduğu bir iş örgütlenmesi kurulmalıdır (Karpuzoğlu, 2001, s.74-75).

### **3.2.2 Farklılaşma**

Genel olarak şirketlerin dokusu iç ve dış etmenlere, bunlarla ilintili şartlara göre değişkenlik göstermektedir. Bir şirkette organizasyon çeşitliliği o şirketin kurumsallaştığını ortaya koyarken, diğer taraftan farklılaşan organizasyonlar arasında bir uyum sağlama ihtiyacı kendini göstermektedir. Bu uyumu sağlayacak olan yegâne olgu; kurumsallaşmaktır. Dolayısıyla kurumsallaşan şirketler için, farklı organizasyonların önü açılmaktadır ve bu farklılaşan organizasyonlarla bir uyum sağlanmaktadır. Başka bir deyişle kurumsallaşma ve farklılaşma birbirini öncelemektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.77).

### **3.2.3 Esneklik**

Dinamik, değişken koşullara sahip iş hayatında şirketlerin sabit kararlar alması mümkün görünmemektedir. Nitekim sabit kararlar alma saplantısına düşen şirketler, değişen koşullara cevap üretmez hale gelmekten kaçınmamaktadırlar. Dolayısıyla kurumsallaşmanın önünü açan önemli etkenlerden biri de; değişen koşullara uygun, esnek iş örgütlemesidir. Değişen koşullar, kurumsallaşma hamlesi yapamamış şirketler için hem bir dizi tehdit, hem de bir dizi fırsat sunmaktadır. Değişen koşullar şirketlerin esnek iş faaliyetleriyle birleştiğinde büyüme ve gelişim olasıdır. Kısacası şirketlerin değişen koşullara karşı esnek bir tutum sergilemesi, yeni cevaplar üretebilmesi ve bunlara açık olması kurumsallaşma düzeyini göstermektedir (Karpuzoğlu, 2001, s.76-77).

### 3.2.4 Özerklik

Gelişmiş şirketler, şirket kimliği, misyonu, çalışma prensipleri açısından kendilerine has özellikler taşımaktadırlar. Bu şirketlerin kendilerine has kimlikleri, onların özerk yapısının göstergesi olarak görülmektedir. Henüz kurumsallaşma hamlesinde bulunamamış şirketler için böyle bir farklılık söz konusu değildir. Gerek yönetimde gerekse iş örgütlenmesinde standart modellerin örneği görülmektedir (Yaşa, 2006, s.46-47).

Bir şirketin kurumsal kimliği, o şirketin kendi içindeki hedeflerini, çalışma prensiplerini, imajını gerek çalışanlarına gerekse müşterilerine aktardığı misyonunu özetleyen bir kavramdır. Kısacası o şirketin her türlü iş aktivitesinin, tanıtımının, müşteri ilişkilerinin diğer şirketlerle olan farkını özetlemektedir. Kısacası kurumsallaşmış şirketler, içlerinde kendilerine has ayırt edici özellikler taşıırken, kurumsallaşamamış şirketler standart bir yapıdadır (Karpuzoğlu, 2001, s.77-78).

## 3.3 ŞİRKETLERDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Şirketlerde kurumsallaşma sürecini bir takım alt başlıklarla açıklamak ve sistematik bir hale getirmek mümkündür. Bu sürecin unsurları kurumsal analiz, kurum kültürü meydan getirme, kurumsal süreçleri yapılandırma, kurum içi geri bildirim alma, iyileştirmeyi sürekli kılma olarak özetlenebilir (Dinçer ve Çakır, 2006, s.31)

### 3.3.1 Kurumsal Analiz

Bir şirket kurulmadan önce olağan durum ve koşullar sentezlenmeli, şirketin amacı, misyonu, hedefleri belirlenmeli, küçük çaplı hedefler, müşteri portföyü ve eğilimleri, yönetim mekanizmaları gibi konular netleştirilmelidir. Bu yapılacak analizler şirketin gelecekte ki işleri için kaçınılmaz görünmektedir.

Şirketin yasal olarak kurulduğu tarihten itibaren gelişimi ve değişimi, kritik kararların değerlendirilmesi, kısacası geriye dönük bir analiz yapılmalıdır (Dinçer ve Çakır, 2006, s.32).

Öte yandan şirketin yasal prosedürü, sorumlu olduğu yasal süreci ve yükümlülükleri iyi bilmesi, tüm bunların detaylı bir incelemeye tabi tutulması şarttır. Bu durum şirketin faal

olacağı alanları tanımasını da olanaklı kılmaktadır (Dinçer ve Çakır, 2006, s.33.). Şirketin faal olacağı alanların belirlenmesi, diğer bir yönüyle sunacağı ürün ve hizmeti ve bu ürün ve hizmetlerin tüketicilerini daha iyi tanımasını sağlayacaktır.

İç ve dış paydaşların belirlenmesi konusu da şirketin kurumsallaşma süreci için oldukça önemlidir. Paydaşlar şirketin kuruluşu ile ilgisi olan ve kuruluşundan etkilenecek olan kişilerdir. İç paydaşlara örnek olarak; şirket çalışanları ve yöneticiler, şirketin bağlı olduğu bakan örnek gösterilebilir. Dış paydaşlar ise şirket dışında kalan şirketin etkilediği grup ya da kişilerdir. Şirketin faaliyetleri ile ilişkisi olan kamu kurumları, sendikalar dış paydaşlara örnek teşkil etmektedir. Öte yandan şirketin ürün ve hizmetlerine muhatap kalan müşteriler, dış paydaşların alt katmanında yer almaktadır. (Dinçer ve Çakır, 2006, s.2).

Tüm bu iç ve dış paydaşlar, bu paydaşlarla geliştirilecek ilişkiler net bir biçimde anlaşılmalı, tanınmalı ve belli bir program dahilinde olmalıdır. Özellikle müşterilerin şirket faaliyetlerinden ne derece etkileneceği, eğilimleri, şirketin bu eğilimleri üreteceği cevaplar fazlasıyla önem arz etmektedir. Şirketin kurumsal kimliğinin gelişiminde çevre koşullarının tanınması da bir o kadar önemli konudur. Şirket dışında kalan etkenlerin, şirketi nasıl etkileyeceği, bu etkenlerin değişkenliği göz önünde bulundurulmalı, bu konu üstüne gerekli analizler yapılmalıdır. Öte yandan şirketin kendi içine dönük yapacağı analizlerle güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, bu yönlerin gücünün artırılması elzemdir. Bir şirketin zayıflığı, onu diğer şirketler içinde zor durumda bırakan, geriye düşüren yönleridir (Karabulut vd., 2007, s.30). Şirketin güçlü yönü de tam aksine onu diğer şirketler arasında avantajlı ve ayrıcalıklı kılan yönleridir. Tüm bu yönlerin iyi tanınması şirketin kurumsal kimliğinin gelişimde çok önemli etken olabileceği gibi, kriz durumlarında fırsata çevirebileceği riskleri de tanımasına ve risk konusunda da bir öngörüye sahip olmasına yardımcı olacaktır.

### **3.3.2 Kurum Kültürü Meydana Getirme**

Kurum kültürü özetle şirketin ve çalışanlarının ortak duygu, iş felsefesi ve bununla ilintili olarak pratik eylem biçimidir (Okay, 2008, s.64). Kurum kültürü, kurum imajı, kurum kimliği gibi yakın anlamlı kavramların kafa karışıklığı yaratmaması ve her birinin daha

iyi kavranması adına, kurum imajı ve kurum kimliği kavramlarından da söz etmek gerekecektir.

Kurum imajı, şirketin muhatap aldığı müşterileri, toplum ve kamuoyu tarafından nasıl anlaşıldığı, nasıl bir izlenime sahip olduğu ve nasıl algılandığıdır (Bolat, 2006, s.109).

Kurum kimliği ise şirketin kolektif bilincini, işletme ve organizasyon biçimini, şirketin iletişim ve iş yöntemlerini, şirketin kolektif bakış açısını özetleyen bir kavramdır (Okay, 2008, s.37).

Kurum kültürü kısacası o şirketin tüm sosyal ve maddi yapısını etkilemektedir. Kurum kültürü oluşması aşaması karmaşık bir süreçtir. Kurum kültürü, kurumun temsil ettiği değer yargılarını, çalıştırdığı sistemleri ve organizasyonları, müşteri ilişkilerini, iletişim biçimlerini, iş ve işten sorumlu personel arasındaki uyumu, işin ele alınış biçimini belirleyen bir etkidir (Gülsünler, 2007, s.288). Dolayısıyla kurum kültürünün oluşması, şirketler için oldukça önemli bir mihenk taşıdır.

Kurum kültürünün oluşması yardımcı olan çeşitli etkenler maddi ve manevi figürler mevcuttur. Bunlardan bazıları; davranış için güvenlik oluşturmak, şirket elemanlarının birbirine aitlik duygusunun artırılması, “biz” duygusunun aşılması, kolektif değerlerin ön planda tutulması, şirket içinde birliktelik ve uyuma özen gösterilmesi, duygusal anlamda da bir beraberliğin ve aidiyetlik hissinin oluşturulması, gelişim süreçlerinin ve kritik noktaların paylaşılması, kurum kültürü geliştirecek hareket noktaları kurulmasıdır.

Öte yandan tüm bu bahsi geçen durumların ortaya çıkabilmesi için kurumun bir misyon, vizyon ve değer üretmesi zorunlu görünmektedir. Bu kavramları tek başına incelemekte fayda olacaktır.

Misyon kurumun amaçlarını hedefleri, kurulmasında ki ortak duygu, inancı ve ideali özetleyen bir kavramdır. Kurum kesinlikle kendine bir misyon edinmeli, bu misyona uygun işler yapmalıdır. Öte yandan misyon kurumlarca ulaşılabilecek bir hedef olarak görülmemeli yaklaşılabilecek bir hedef olarak görülmelidir. Açıkça söylemek gerekirse; kurum devamlı kendine hedef koyan ve bu hedeflere ulaşıldığında yerine yenisinin geldiği bir yapıda olmalıdır. Her kurumun misyonu aynı zamanda o kurumun kendine has

özelliklerinin, diğer kurumlarla olan farkının özeti niteliğinde olmakla beraber uzun soluklu amaçları kapsamaktadır.

Vizyon bir şirketin kendine has değerlerini, amaçlarını ve bu amaçlara uygun kolektif işleyiş biçimini, tutumunu betimlemektedir (Şimşek, 2004, s.163).

Vizyon modern şirketlerin önünü açan, değişimi önceleyen bir etkidir. Girişimcinin şirketin amaçlarına uygun bir biçimde ortaya koyacağı vizyon; iş yönetimin temel alt yapısını oluşturacağı gibi çalışanlar içinde bir hareket noktası oluşturacaktır (Şimşek, 2004, s.165).

Değer; kurum kültürünün çok önemli bir parçasıdır. Kurumun değerleri, o kurumun geleceğe bakış açısını, karakterini, paydaşları arasındaki ortak dinamikleri oluşturan bir unsurdur. Paydaşlar arasındaki ortak değerler, o kurum temel alt yapısını ve diğer kurumlardan farkını, kendine has yönlerini ortaya koyan bir yapıdır (Kozlu, 1986, s.64).

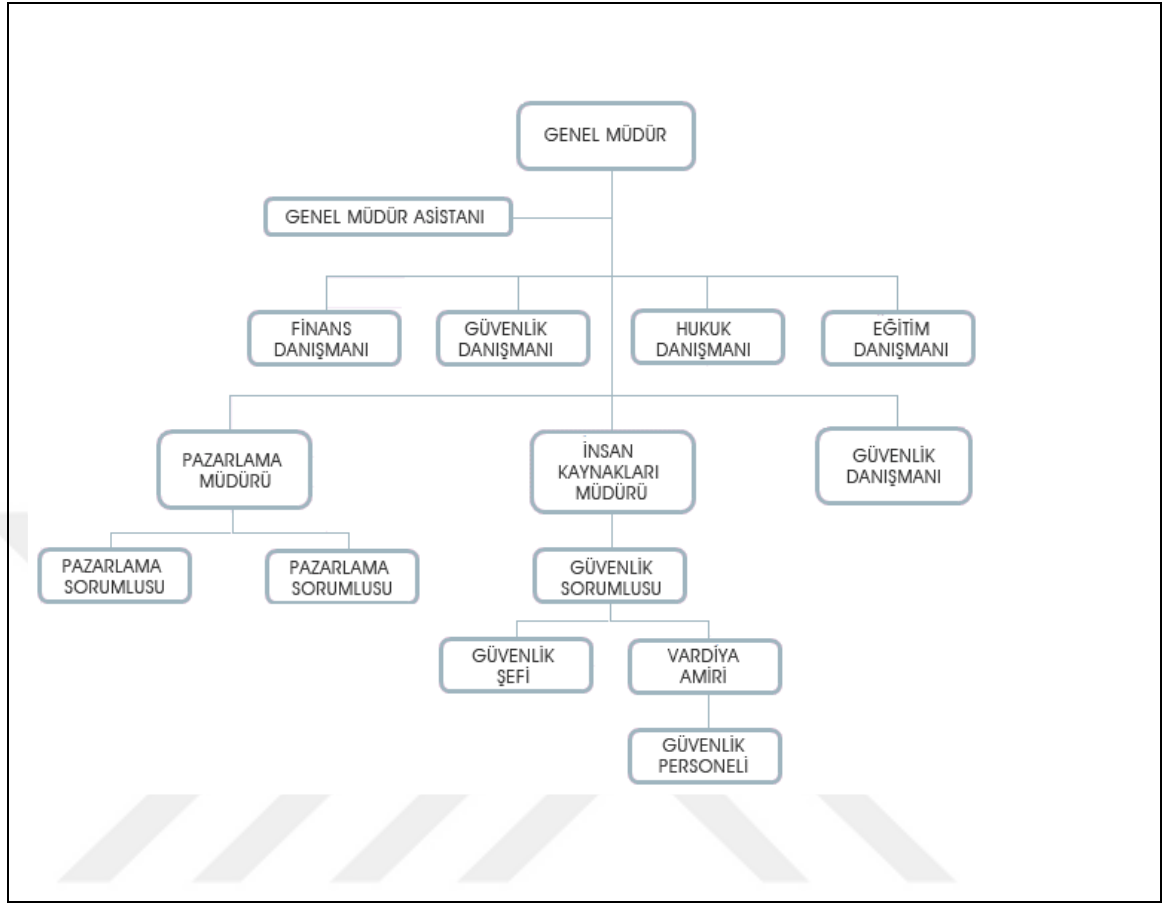
### **3.3.3 Kurumsal Süreçleri Yapılandırma**

Kurumsal süreçleri yapılandırma işi bir bakıma yazılı olması gereken notlara ve analizlere dayanan bir süreçtir. İlgili kurumun yapısını, bir takım kurallarını, görev dağılımlarını, işleyiş biçimi konu alan bir başlangıç basamağıdır. Ortaya konulması elzem durumlardan bazıları şunlardır (Berberoğlu, 2006, s.177);

#### ***A. Organizasyonların Yapısı***

Organizasyon şekli, bir kurumun etkinliklerinin yürütülmesinde uygulanan yetki ve sorumluluk ilişkilerinin tümü, doğrudan yetkinin kullanımı ile ilgilidir. (Berberoğlu, 2006, s.179). Bir kurumun organizasyon yapısının saptanmasında şemalara ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyon yapısı kurumun hiyerarşik yapısının, karar ve uygulama mekanizmalarının belirlenmesi, ortaya koyulmasıdır. Organizasyon şemaları, iş bölümü, işle birimler arasındaki bağı gösteren niteliktedir. Aşağıda buna uygun bir örnek mevcuttur.

**Şekil 3. 1: Organizasyon şema örneği**



Kaynak: <http://denkagumruk.com.tr/organizasyon-semasi.html>, Erişim Tarihi: 11.03.2016

### **B. Görev Yetki Ve Sorumlulukların Belirlenmesi**

Organizasyon yapısının belirlenmesi akabinde oluşan hiyerarşik yapıda görev dağılımı ve yetkilerin de belirlenmesi gerekmektedir. Görev dağılımı, hangi personelin hangi organizasyona, ne sorumlulukla bağlandığını tanımlanmasıdır. Bu durum karar mekanizmalarından, yetkinin tek elde toplandığı en tepe yöneticiden en alt personele kadar titiz bir biçimde belirlenmelidir. Dolayısıyla ilerleyen süreçlerde hangi işle kimin ilgileneceği karmaşası ortadan kalkacak, birimlerin birbirlerine iş gönderme sorunları en aza indirgenecektir. Böylesine planlı ve ciddi bir çalışma tarzı ancak görev, yetki ve sorumlulukların, üst birimlerin alt birimlerle olan ilişkisinin saptanması ile mümkün hale gelecektir (Berberoğlu, 2006, s.180). Öte yandan aksayan ya da yapılmayan işlerin hangi birimle ve kim ya da kimlerle ilintili olduğu daha kolay saptanacak, sorunun giderilmesi bir o kadar hızlı olacaktır. Kimin hangi işten sorumlu olduğunun bilinmesi kurum için denetleme ve hesap sorma mekanizmalarının rahat çalışması açısından da

oldukça önemlidir. Öte yandan yetkiden yoksun bir sorumluluk yerinde bir durum değildir. Yetkiden yoksun bir sorumluluk işlerin yavaşlamasına, aksamasına yol açabileceği gibi, sorumluluktan yoksun yetki de benzer durum yaratabilmektedir. İş sorumluluğu ve yetkisinin bir potada eritilmesi olduk mühim bir konudur (Berberoğlu, 2006, s. 181).

### ***C. Kuruluş İç Kuralları ve Denetleme Sistemleri***

İnsanların sosyalleştiği, birbirleriyle ilişki ve iletişim içinde olduğu kurumların bu sosyal ilişkileri düzenlemesi, bir takım iç kurallarla güvence altına alınmalıdır. Nitekim ilgili kurum, kurum içindeki insanların huzurundan sorumludur. Belirlenecek iç kurallarla bu huzur ortamı sağlanmalıdır. İç kurallar, kurumun tüm kademelerini ve kişileri kapsayan, prensiplere dayanan yazılı kurallar olarak nitelendirilebilmektedir. İç kurallar, yöneticilerin kurumun temel prensiplerini göz önünde bulundurarak hazırlayacağı, hem çalışanların sosyal haklarını hem de onların kuruma karşı sorumluluklarını konu alan bir yapıdadır. İç kurallar sadece sosyal hak ve sorumlulukları konu almasının ötesinde, kurum içi çalışma yöntemlerini, kurumun prensiplerini, organizasyonlarını, görev ve etkinliklerin daha sağlıklı işlenmesini konu almalıdır (Berberoğlu, 2006, s. 181).

Tüm bunlarla birlikte, bahsi geçen iç kuralları denetleyecek bir mekanizmanın varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Kurum içi denetleme fonksiyonları, birimleri oluşturulmalıdır. Dolayısıyla koyulan iç kuralların hayata geçmesi ve hayatta kalması sağlanmalıdır. Buna başka bir deyişle disiplinin sağlanması olarak bakılabilmektedir (Kozlu, 1986, s.64).

#### **3.3.4 Kurum İçi Geri Bildirim Alma**

Kurumsallaşmanın olanaklı olabilmesi için bir diğer etken ise kurum içi geri bildirim mekanizmasının işler hale getirilmesidir. Kurum içi geri bildirim alma kısaca; kurum içinde bulunan personelin görüş ve fikirlerinden faydalanmak, işin niteliği ölçeği konusunda öneri ve görüş almaktır. Kurumlar çalışanlarıyla ne denli iletişim içinde olurlarsa, aitlik hissi ve verim o denli yükselmektedir. Öte yandan ilgili işin yürüten personelin ilgili olduğu işle ilgili deneyimi daha fazla olacağından, kurum içi geri bildirim almanın iş niteliğinin artması açısından da büyük önemi olacaktır. Kurum içi geri bildirim almak, birçok yolla mümkündür. Çeşitli dilek ve görüş formlarıyla yada birebir, yüz yüze

yapılabildiği gibi, anlık gözlem ve notlarla da yapılabilmektedir. Kurum içi geri bildirim alma ile kurumlar yönetsel temelde çalışanların fikir ve deneyimlerin büyük ölçüde faydalanabilir. Öte yandan yakın ve uzak geleceğin planlamasında geri bildirim almanın önemi oldukça yüksektir. Böylelikle eksikler ve doğrular netleşmekte, geleceğe dair pozitif adımların önü açılmaktadır (Berberoğlu, 2006, s. 182).

### **3.3.5 İyileştirmeyi Sürekli Kılma**

Kurumlar başarısı ve gelişimi bir bakıma; ilgili oldukları işin ve bu işte ki verimliliğin kalitesini sürekli olarak geliştirmek ve yeniden yapılandırmaktır. Nitekim bir kurumun gelişimi, o kurumun içinde bulunduğu mevcut durumu daha verimli, kaliteli ve sistematik bir hale getirdiği ile doğrudan ilintilidir. Dolayısıyla kurumsallaşma hamlesinin en önemli etkenlerinden biri de; iyileştirmeyi sürekli kılmaktır. İyileştirmeyi sürekli kılabilmenin temel taşı, olağan durum üzerine düşünmek, her zaman daha iyisinin olabileceğini göz önünde bulundurarak buna yönelik araştırma yapmaktır. Aynı zamanda kurum çalışanlarının bu konuda bilgilendirilmesi ve bu duruma eğilim göstermelerinin önünün açılması oldukça önemlidir (Şimşek, 2004, s.170).

Her iyileştirmesi hamlesi, deyim yerindeyse çığır açmak zorunda değildir. İyileşme ufak adımlarla fakat istikrarlı olmalıdır. Başka bir deyişle; iyileştirmenin niteliğinden çok sürekliliği daha fazla önem arz etmektedir. Eğer sonuçların verimi artırılması amaçlanıyorsa, o sonuçları doğuran süreçler, kolektif bir biçimde değiştirilmelidir (Şimşek, 2004, s.172).

## **3.4 AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA GEREKSİNİMİ**

Şüphesiz her kurulan şirket kalıcı olmak iddiasıyla ve gelecek hedefleriyle kurulmaktadır. Fakat özellikle aile şirketlerinin çok azı bunu başarabilmektedir. 3. Nesle devredilebilen aile şirketlerinin sayıca azlığından önceki bölümlerde bahsedilmişti. Bu durumu ortaya çıkaran, aile şirketlerinin ömrünü kısaltan en önemli faktör, özellikle aile şirketlerinde kurumsallaşma hamlesinin yapılmaması veya dikkate alınmamasıdır. Aile şirketleri yapısı gereği profesyonelleşme ve kurumsallaşmaya en çok ihtiyaç duyan şirketlerdendir. Dolayısıyla aile şirketleri için kurumsallaş hem şirketin bekasını sağlayacak hem de

profesyonelleşmenin, adaletli bir yönetim ve kar paylaşımının da önüne açarak, gelişimi sürekli kılarak, sorunlara en aza indirgeyecektir (Şimşek, 2004, s.174).

Özellikle aile şirketlerinde aile saygınlığının yapılan işle paralel olmasından dolayı, şirketin kurumsallaşması, marka değerini yükseltmesi, gelişim içinde olması, ihtiyaçlara cevap üretebilmesi aile saygınlığını da artıran etkenler olarak görülmektedir. Kurumsallaşma ile gelişen kurumsal itibar ailenin iş hayatındaki misyonunu, yerini, değerlerini ve kuruma olan güveni de belirleyecek önemli bir etkidir. Öte yandan değişen gelişen dünyada, gelişmelere ayak uydurabilmenin, kar marjını istikrarlı kılabilmenin ve profesyonel bir yapıya bürünebilmenin biricik yolu kurumsallaşmanın vücut bulmuş olmasıdır (Şimşek, 2004, s.174).

#### **3.4.1 Sürdürülebilir Olmak**

Aile şirketlerinin devamlılığını sağlıyor olabilmesi, başka bir deyişle şirketin nesiller boyu bekasını sağlayabilmesi için en çok ihtiyaç duyduğu hamle olarak kurumsallaşma görülmektedir. Aile şirketlerinde şirketin yönetim kademesinin yeni yöneticiler tayin edebilmesi, buna yönelik çalışmaların yapılması, şirketin devredileceği yeni neslin çok daha önceden bu alanda yetiştirilmesi, yön verilmesi ve eğilim kazandırılması oldukça önemli görülmektedir. Nitekim aile şirketlerinin devamlılığına en çok ket vuran da şirketin devredilecek yeni nesil arasındaki kopukluğudur (Berberoğlu, 2006, s. 192).

Çoğunlukla bu durum kendini iki biçimde ortaya koymaktadır. Ya kurucunun ya da kurucu kadronun yönetimi devredecek bir kişi yetiştirmemiş, bu alanda hiçbir çalışma yapmamış olması ya da yönetimin kendinden sonra gelecek kişiye güvenmiyor olması, kurucunun kendi dışında kimsenin işleri daha iyi yürütemeyeceği algısıdır (Fındıkçı, 2005, s.81).

Bu faktörlerin ortadan kalkması, şirketin devamlılığını sağlayacak önemli faktörlerdendir. Bu da ancak ve ancak kurumsallaşma ile ve kurumsallaşmanın getireceği bir profesyonelleşme hamlesi ile mümkün görünmektedir. Profesyonelleşen yönetim kadroları nesiller arası aktarım problemini iyi bir biçimde çözebilmenin anahtarıdır.

### **3.4.2 Şeffaf Olmak**

Bir kurumun şeffaf bir yapı edinmesi, o kurumun işlerinin ve iş süreçlerinin, hedeflerin, mali yatırımların işleri üstlenen çalışanlarla, hizmete ya da ürüne muhatap kalan müşterilerle, yatırımcı ve paydaşlarla açık bir biçimde paylaşılabilir olması demektir. Başka bir deyişle tüm bunların ulaşılabilir bir güncel bilgi akışına tabi olması denilebilir (Şimşek, 2004, s.170).

### **3.4.3 Adil Olmak**

Bir kurum için adalet en önemli olgulardan biridir. Şirketler için adil olmak; personellerin, paydaşların her türden sosyal ve maddi haklarını kan bağı gözetmeksizin eşitlik bakış açısına dayanan bir uygulama ile gözetmek ve güvence altına almaktır. Adil olma olgusu aile şirketlerinde zaman zaman gözden kaçırılabilen, kan bağı yakınlığı ile akrabalık ilişkisi temeliyle zedelenen bir olgudur. Aile şirketleri bu konuda özenli davranmalı ve gerek sosyal gerekse mali konularda akraba ilişkisi gözetilmemeli, profesyonel bir yönetim biçimiyle tüm personele bu haklar işin niteliğine göre adil bir biçimde tanınmalıdır. Aksi durum tahmin edileceği üzere; kalifiye personellerin aile şirketlerinden uzak durma eğiliminde bulunmasına, verimin düşmesine, aitlik hissinin ortadan kalkmasına yol açabilmektedir (Günver, 2002, s.64).

### **3.4.4 İktisadi Olarak Güçlü Olmak**

Kurumsallaşma şirketlere profesyonel bir yönetim, istikrarlı bir gelişim ve sürdürülebilirlik kazandırdığı gibi iktisadi açıdan da birçok önemli gelişmenin önünü açmaktadır. Nitekim şirketlerin devamlılığını sağlaması bir yönüyle iktisadi açıdan güçlü olmasıyla doğrudan ilintili görünmektedir. Kurumsallaşma ile kurum içi intizam, ödemelerin bir plana oturmasını, gelecekte maddi kayıpların azalmasını güvence altına almaktadır (Kırım, 2007, s.101).

#### ***A. Ortaklık Kurma ve Şirket Bağlılıkları***

Serbest piyasa ekonomisi ile sürekli gelişen özel sektör her geçen gün rekabeti artmasına sebep olmaktadır. Şirketler bu rekabet ortamında ayakta kalabilmek, iktisadi açıdan

istikrarı sağlamak ya da iktisadi açıdan güçlü olabilmek için bir takım yöntemlere başvurmaktadırlar. Bu derece rekabetin fazla olduğu bir ortamda şirketler çeşitli ortaklıklar kurarak ve kritik işbirlikleri yaparak maddi açıdan güçlü olmanın yollarını aramaktadırlar ve bu bağlamda diğer şirketlerle sermaye, bilgi, pazar ve riskleri paylaşma noktasına giderler. Şirketler gerek ortaklık kurarak gerekse bilgi, teknoloji, pazar olanakları paylaşımlarında bulunarak ayakta kalmaya ve kendilerini iktisadi anlamda güçlü kılmaya çalışmaktadırlar (Kırım, 2007, s.102).

### ***B. Kredi İmkânları***

Şirketler mali kriz anlarında veya yeni girişimde bulunmak adına sermayelerinin yeterli olmadığı durumlarda kredi olanaklarını kullanabilmektedirler. Aile şirketlerinin bu konuda hem avantajı hem de dezavantajı bulunmaktadır. Aile şirketleri bu bahsi geçen krediyi özel kişiler edinebilme ya da maddi yükü kan bağı olan kişilerle beraber üstlenme gibi olanaklara sahiptir. Öte yandan finans kurumları eğer aile şirketinin kurumsal kimliğine güven duymuyor ise, başka bir deyişle şirket başarılı bir biçimde kurumsallaşmamış ise kredi vermekten kaçınmaktadırlar (Kırım, 2007, s.102).

### ***C. Giderler***

Kurumsallaşma şirketlerde maddi yükü artıran bir olgu gibi görünse de pek çok açıdan bu durumun çok doğru olmadığı gözlemlenebilmektedir. Kurumsallaşma sanılanın aksine kısa vadede olmasa bile, uzun vadede masrafları ve giderleri düşürmektedir. Kurumsallaşmış şirketler harcamalarını belli bir plan program dahilinde ve sistematik bir şekilde yaptığından ekstra giderlerin önüne geçilmesi ve bunun takibi oldukça kolaylaşmaktadır. Öte yandan şirketlerin planlı bir giderler uygulaması yapması hem şirket içine hem de şirket dışına güven vererek kredisini yükseltecektir (Kırım, 2007, s.102).

### ***D. Ödemeler***

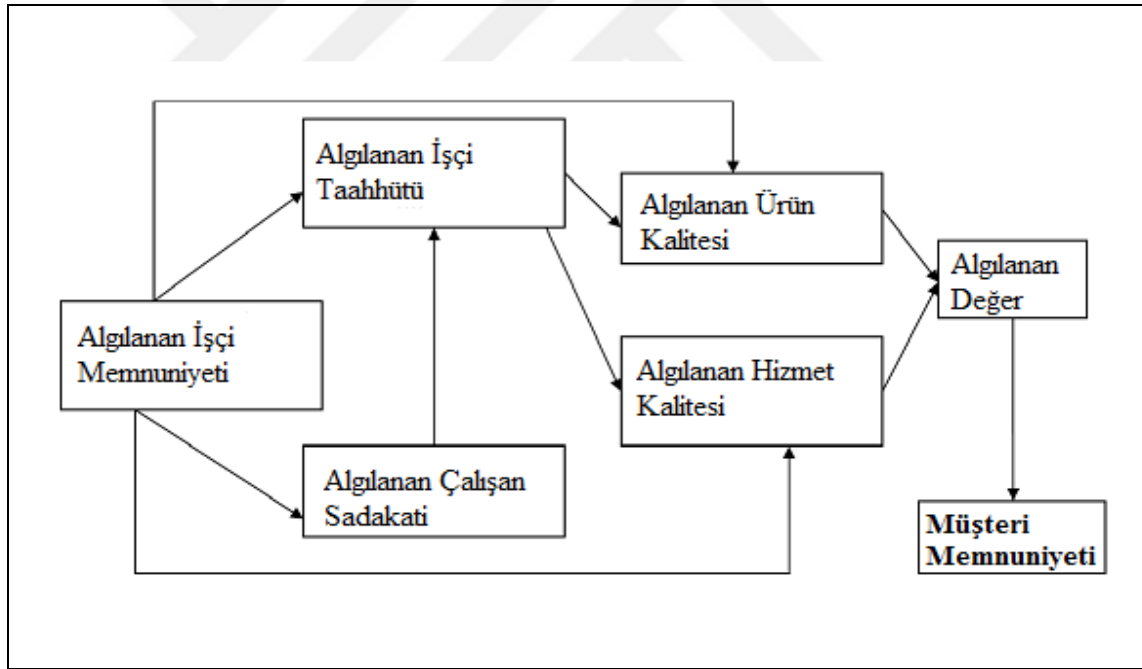
Aile şirketlerinin kurumsal bir yapıya ulaşması ile daha sistematik ilerleyen iş süreçleri şüphesiz ki ödemelere de yansayacaktır. Şirketin sorumlu olduğu ödemeleri planlı bir

şekilde yapması verimi ve güveni artıran bir uygulama olacağından oldukça önemlidir. Bir şirketin bazı örnek ödemeleri; personel maaşları, hammadde, aracı, vergi, paydaş hisseleri, kira, kredi gibi ödemelerdir (Ural, 2009, s.74).

### 3.4.5 Firma İtibarı Kazanmak

Aile şirketlerinde saygınlık ve itibar ailenin itibarı ile paralel olduğundan aile şirketlerinde şirket prestiji çok daha önemli bir yer tutmaktadır. Aile şirketleri kurumsal bir kimliğe bürünüp iş ve iş süreçlerini profesyonel bir biçimde çözebilme kabiliyeti gerek iç müşterilerinin gerekse dış müşterilerinin memnuniyetini ve güvenini kazanmanın çok önemli bir yoludur. Birçok araştırma tüketici memnuniyetinin yüksek olduğu şirketlerin iş başvurularında ön planda olduğunu ve şirket içindeki personelin memnuniyet seviyesinin de yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Ural, 2009, s.81).

**Şekil 3. 2: Çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyeti ilişkisi**



Kaynak: Employee Satisfaction & Customer Satisfaction, 2005, s.2.

### 3.5 AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA SÜRECİ

Çağımızda özellikle teknolojik alanda yaşanan gelişmelerle birlikte şirketlerin bu teknolojik gelişmelerden faydalanarak müşteri hedefli stratejiler edindiği ve rekabetin

kıyasıya yaşandığı bir dönemde kurumların devamlılığını sağlaması şüphesiz ki kendini yeniden üretebilmekten ve değişimden geçmektedir. Kurumsallaşmayı başarmış şirketler bu değişim kolay bir biçimde uyum sağlarken, kurumsallaşamamış şirketler için durum tersine görünmektedir. Kurumsallaşma sayesinde şirkete avantaj sağlayan olgular şirket bünyesinde muhafaza edilirken, şirketin zararına olan olgular değişimle terkedilmelidir. Küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmenin biricik yolu da kurumsallaşmadır (Büte, 2008, s.310).

Ülkemizdeki şirketlerin devamlılığını sağlayabilmeleri, gelişebilmeleri ve dünya piyasasında söz sahibi olabilmeleri için en önemli etken kurumsallaşma kavramıdır. Nitekim şirketlerin ayakta kalabilmeleri için gereken biricik unsur kurumsallaşmadır (Büte, 2008, s.316-317).

### **3.5.1 Aile İçi Anayasa**

Aile içi anayasa kavramı aile içindeki şirket yöneticilerinin sorumluluklarını, sınırlarını belirlemektedir. Diğer taraftan aile içi anayasa ile ailenin şirketten en büyük yararı sağlaması hedeflenirken, ailenin iş örgütlenmesi planlanmış olmaktadır. Aile içi anayasa ailenin inisiyatif sınırlarını belirlemektedir. Dolayısıyla aile içi sınırsız inisiyatif bu kurallar sayesinde kalkmış bulunmaktadır (Kırım, 2007, s.49).

Aile içi anayasa bir başka deyişle, aile ile şirket arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin kurallarını, sınırını belirleyen yazısız prensip ve referanslardır. Öte yandan aile içi anayasa ile aile sonradan katılan, ailenin bir ferdi olan kişilerin aile, şirket ve diğer kişilerle olan ilişkisinde uyması gereken değerler ve normlardır. Aile anayasası bazı kurallar ve prensipleri kapsayan, yazılı olmayan normlar olarak düşünülebilmektedir (Yıldız ve Balaban, 2008, s.181-182).

Öte yandan hazırlanacak aile anayasası bir bakıma şirket anayasası rolünde olacağı gibi, özel olarak şirket anayasası yazılı hale getirilebilmektedir. Aile üyelerinin çıkarları ve hedefleri doğrultusunda, uzlaşmacı bir biçimde hazırlanan şirket anayasası aile üyelerinin birbirleri ve işleri arasındaki ilişkinin niteliğine ve sınırına ilişkin referanslar oluşturacaktır. Her aile şirketi ve her ailenin değerli farklı olduğundan aile içi anayasada sözü geçen konulara birçok örnek verebiliriz fakat çoğunlukla aşağıdaki temel konular

aile anayasalarının ortak konularıdır. Aile anayasasının ortak konuları şu şekilde özetlenebilir (Kırım,2007, s.51):

- Aile şirketine dahil olmak, katkı göstermek ve ilgili şirkette kalabilmek adına bir takım yan kıstasları yerine getirmek
- Paydaşların ve hisse sahiplerinin çıkarlarını ve kar paylaşımı ile ilgili bir takım temel kurallar
- Devir için kıstaslar
- Davranış prensipleri

Kurumsallaşmanın en elzem yönlerinden biri aile anayasasına gereken özenin gösterilmesi, asla bu konunun yararsız görülerek ikinci plana atılmamasıdır. Bu anayasa aile için bir hareket noktası belirtecek tüm referansları barındıracağından oldukça önem arz etmektedir. Anayasa gerekliliğinin temelindeki etken şirketin işleyişinin rastlantısal olmasının istenmemesi, bunun belirli normlar dahilinde gerçekleşmesidir (Fındıkçı, 2005, s.151).

Aile şirketinin işleyişi belirli normlar bütünüyle gerçekleştiğinde şirketin sürekliliği garanti altına alınacak, şirketin yeni gelişmelere vereceği refleksler çok daha tutarlı ve sağlam olacak, şirket içi uyum, paydaşlar ve şirket çalışanları arasındaki planlı ilişki gelişecektir. Öte yandan düzenlenen kurallar iyi aile içindeki bireylerin objektif ve adil olmaları sağlanacağından verimi artıran bir hamle olarak görülebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.152).

Aile içindeki kişiler anayasanın hazırlanışında profesyonel bir kadrodan faydalanmalıdır. Nitekim aile üyeleri anayasanın hazırlanışında taraflı olabilmektedir. Paydaşlara ve aileye eşit mesafede olan uzman kişilerin etkin rol oynayarak hazırlandığı anayasalar çok daha profesyonel ve objektif olacaktır.

Diğer taraftan anayasanın oluşum sürecinde aile içinde yaşanacak fikir ayrılıkları, görüş farklılıkları enine boyuna tartışılıp, farklı görüş ve beklentiler uzlaşmacı bir yöntem ile ortaklaştırılmalıdır.

Aile şirketleri anayasaların da olması gereken temel olgular şunlardır (Fındıkçı, 2005, s.155):

- Hedefler ve prensipler,
- Paydaş, hissedar sözleşmesi: Hissenin niteliği ve şartları,
- Şirket isminin kullanımı,
- Yönetim mekanizmaları ve görev dağılımı,
- Yönetimin devredilmesi,
- İnsan kaynakları ile ilgili düzenlemeler,
- Aile fertleri içindeki ilişkilerin düzenlenmesi
- Anayasada meydana gelecek değişimler, prensipler ve bunların uygulanabilirliği

Tüm bu belirtilen olgular her aile şirketinde farklılık gösterebilmektedir. Kısaca aile anayasası çok temel konuları ele alan uzun vadeli prensipleri içinde barındırmalıdır.

Aile anayasasının en temel yan başlığı “amaç” bölümüdür. Bu bölüm, yazılı metnin amacını özetlemeye yönelik bir başlıktır. Hazırlanacak anayasada amaçlar bölümünde dikkat edilecek bir takım konular şunlardır (Fındıkçı, 2005, s.158-159):

- Kurumsallaşmanın ehemmiyeti ve bunun birincil amaç olarak belirlenmesi
- Anayasanın hazırlanışında kimlerin etkin rol oynadığı ve izlenen sürecin tamamı
- Şirketteki bütün işleyişin, anayasa kapsamında gerçekleşeceği
- Anayasanın yönetim kadrolarına dışında kalan kişilere karşı gizliliği
- Anayasanın bir bakıma amaç, bir bakıma da araç olduğu

Aile şirketleri anayasasında amaçlar sonra ilkeler, prensipler bölümü gelmektedir. Anayasanın ilkeleri anayasanın hayat bulmasını sağlayacak önemli etkenlerdendir. Anayasanın ilkeler bölümünde üzerinde durulması gerek bir takım maddeler şu şekildedir (Fındıkçı, 2005, s.159):

- Şirketin kurucu kişinin ya da kurucu kadroların isminin geçmesi
- Şirketin geçmiş ortaklıkları ve paydaşların hisse durumları
- Şirketin varlığını uzunca bir süre devam ettirme isteği ve bunun için daha sonrasında da şirketin devri için oluşturulacak temel sistematik
- Aile içi sevgi saygı ve güven gibi değerlerle aile değerlerinin muhafaza edilmesi geliştirilmesi
- Aile ilişkileriyle iş ilişkileri arasındaki mesafenin var olacağı

- Karar alma ve işlerin yürütülmesi gibi konularda önceliğin kişi ya da kişilerde değil bir bütün olarak kurumun olduğu
- Yönetici kadrolarının oluşturulacak anayasanın uygulanmasında etkin rol oynayacağı.
- Anayasanın oluşturulmasında aşamasında ve yürütülmesi aşamasında bilimsellik temelinde örneklerden faydalanılacağı
- Anayasanın yürürlüğe girdiği andan itibaren, oluşturulmuş olan yeni ilkeler kapsamında şirketin kendini yeniden yapılandırması
- Yönetici kadroların aynı zamanda aileyi temsil ettiğini dolayısıyla buna uygun sorumlulukta tutum sergilemeleri gerekliliği
- İşin içinde yer almasalar dahi birincil dereceden aile üyelerinin korunması
- Şirket içindeki olayların eve, ev içindeki olayların şirkete taşınmamasına özen gösterilmesi

#### **3.5.1.1 Aile anayasasının amaçları**

Aile anayasasının amaçları kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.160):

- Aile şirketine güçlü bir referans noktası oluşturmak
- Ailenin malvarlığını güvence altına almak
- Aile bireyleri arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmek
- Aile şirketinde gelecekte görev alacak kişilerin rollerini şekillendirmek
- Aileyi bir bütün olarak tutmak ve belirebilecek problemlerin çözümüne imkân tanıyacak normları belirlemek

#### **3.5.1.2 Aile anayasasının ana bölümleri**

Aile anayasasının ana bölümleri kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.160):

- Genel hükümler
- Çalışan ilişkileri
- Yönetimsel yapılanma
- Maddi süreçlerle ilgili yükümlülükler

### **3.5.1.3 Aile anayasasının aileyle ilintili olan sınırları ve kapsamı**

Aile anayasasının aileyi ilgilendiren sınırları ve kapsamı kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.161):

- Aile saygınlığını üstlenmenin sorumlulukları
- Ailenin sosyal sorumluluk alanındaki kimliği
- Aile içi bağ ve iletişimi kuvvetlendirme
- Aile toplantılarının hazırlık ve yönetimi
- Aile bireylerine sunulacak standartlar
- Aile bireylerinin statüleri ve değişimleri
- Ailenin norm ve değerleri
- Devir planı hazırlığı

### **3.5.1.4 Aile anayasasının kurumla ilintili olan sınırları ve kapsamı**

Aile anayasasının kurumu ilgilendiren sınırları ve kapsamı kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.161):

- Kurum içindeki çalışanların durumu
- Liderin sorumluluk ve yönetim şekli
- Devir planı
- İş göremezlik ve ölüm durumları
- Emeklilik sonrası sağlanacak imkanlar
- Çalışan ve aile bireylerinin hakları, sorumlulukları

### **3.5.1.5 Aile anayasasının yarar ve zararları**

Aile anayasasının yarar ve zararları kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.163):

#### **Yararları**

- Aile fertlerine amaç ve vizyon kazandırır, aile fertleri için referans noktası oluşturmaktadır

- Aile içindeki bağı ve iletişim mekanizmalarını kuvvetlendirir
- Öncelikli aile değer ve normlarını ortaya koyar ve bunu geleceğe taşır
- Yardımlaşmayı ve iş bölümü koordine eder
- Objektiftir, adil olma duygusu ve güven yaratır
- Aile üyelerinin sadakatini kuvvetlendirir
- Aile üyelerinin önceliklerini ortaya koyar
- Kurumsallaşmanın önünü açar
- Ailenin iş hayatındaki net tavrını belirler
- Yönetimi sistematik bir hale getirir
- Verim ve performansı artırır

#### **Zararları**

- Aile bireylerinin kişisel öncelikleriyle çelişebilir
- Meşakkatli bir hazırlanma süreci vardır
- Net bir yapıdadır, esnekliği ortadan kaldırabilir

#### **3.5.1.6 Aile anayasası hazırlık süreci**

Aile anayasasının hazırlık süreci kısaca şöyle özetlenebilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.164-165):

- Aile anayasasının gereğinin ve öneminin kavranması
- Aile meclisine seçilecek kişilerde aranan özellikler
- Aile meclisinin yapılanması ve çalışması
- Aile anayasasının sınırlarının tespiti
- Kolektif çalışma komisyonlarının oluşturulması
- Anayasaya ilişkin taslak hazırlanması
- Aile anayasasının son halini alması
- Denetim ve uygulanabilirlik çalışmaları
- Aile anayasasının aile meclisine sunulması ve netleştirilmesi

### 3.5.2 Yönetim Kurulu

Aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinin, anayasa hazırlığından sonraki en önemli hamlesi yönetici kadroların belirlenmesidir. Aile şirketleri yapısı gereği profesyonel yönetim yerine aile üyelerinin etkin olduğu, toplantı kültürü oluşmamış, profesyonel yönetimi göz ardı edebilecek bir yapıdadır. Bu nedenle öncelikli olarak aile üyelerinin kendi aralarında toplantı yapmaları oldukça gereklidir. Planlı bir biçimde çeşitli notlar ve gündemlerle bir araya gelen aile üyeleri karar almadan önce bu tartışmalardan faydalanmaları gerekir (Fındıkçı, 2005, s.166).

Kısaca bahsedecek olursak yönetim kurulunun yetki ve sorumlulukları şöyledir (Tileylioğlu, 2006, s.20):

- Şirketin vizyonunu ve misyonunu saptamak
- Şirketin gelecek planlaması ve stratejik programların hazırlanması ve denetiminin gerçekleştirilmesi
- Performans değerlendirilmesi ve onayı
- Şirketi hükümet ve sivil toplum örgütleri içinde temsil etme
- Şirketin ulusal ya da uluslararası alan temsili yetini sağlayacak kişinin belirlenmesi
- Üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, terfi ya da işten çıkarılma gibi konularda onay ve yetki
- Yeni şirket kurulmasında ya da şirketler arasında ortaklık veya birleşmede karar alma
- Şirketin kurumsal kimliğinin yeniden yapılandırılması
- Finansman kuruluşlarıyla şirket ilişkilerini yönetmek
- İş ahlakı ve sorumluluğunun uygulayıcısı ve denetleyicisi
- Genel müdür ile yönetim kurulu arasındaki ilişkiyi düzenleme
- Şirket çalışanlarının özlük haklarını ve maaşlarını düzenleme

Aile şirketlerinde yönetim genelde kurucu kişinin ayrıcalığından ibaret görülmektedir. Profesyonel bir yönetim pek önemli görülmemektedir. Kurucu kişiler çoğu defa şirketi kendi ya da aile üyeleri ile birlikte yönetmek ister. Bunun nedenlerinden biri aile

gizliliğinin ortadan kalkacağı düşüncesi, özerkliğin yitirildiği yanılgısıdır. İyi yapılanmış profesyonel bir yönetim aile şirketlerinin başarısının temel dinamiğidir (Fındıkçı, 2005, s.161).

### 3.5.3 Devir Planı

Aile şirketleri için kurumsallaşma sürecinin önemli meselelerinden biri devir planlaması olarak görülmektedir. Başka bir deyişle varis planlaması olarak görülen bu mesele kurucu kişi henüz işinin başında iken yönetim kurulu başkanı veya genel müdür gibi yetkileri üstlenecek kişilerin tespiti (Alayoğlu, 2003, s.93).

Aile şirketlerinin çoğu bu konuya gereken özeni göstermemekte, herhangi bir devir planı yapmamaktadır. Daha önce bahsedildiği üzere; birçok şirket 2. veya 3. nesle şirketi devredemeden kapanmaktadır. Kuşaklar arası kopukluk çok önceden üzerinde durulması gereken bir durumdur. Varis olacak kişi girişimci henüz işinin başında iken belirlenmeli ve belirlenen kişi buna hazırlanmalıdır. Devretme planı ne kadar zor olsa da şirketler kurumsal kimliklerinin tamamlanması ve gelişimi açısından oldukça önemlidir. Devir planı yapılmaması halinde girişimcinin çeşitli sebeplerle iş göremez hale gelmesi ile çatışma kaçınılmaz olacaktır.

Devir planı yapılırken bu alanda uzman profesyonel kişilerden fikir ve destek alınmalıdır. Başarılı bir devir planını sağlayan en önemli faktörler şunlardır (Ural, 2009, s.92):

- Varis ve bir sonraki lider belirlenmesi adına net ve anlamlı referanslar oluşturmak
- Devir planının ayrıntıları, yeni liderin seçilmesindeki etkenler aileye ve ilgili kişilere açıklanmalı
- Devir planı yönetimi için aile dışından profesyonel kişilere başvurmak
- Belirlenen kişinin bu konuda eğitim almasını sağlamak
- Henüz lider durumundaki kişinin etik bir biçimde işi bırakmasına temel oluşturmak
- Devir için net bir zaman kurgusu tasarlamak ve mümkün olduğunca tasarıya sadık kalmak

Kıstasların baştan katılımcı bir yöntemle oluşturulması, ilerideki potansiyel çatışmaları azaltır. Aksi halde aile bireyi olan herkes, en iyi adayın kendisi olduğunu düşünmeye

başlar. Oysa planlı bir süreçte her aile üyesi şirketin liderliği için muhtemel bir aday olarak değerlendirilir. Dikkate alınmama sorunu ortadan kalkar (Kırım, 2007, s.31).

### **3.5.3.1 Devir işleminde ortaya çıkan sorunlar**

Devir işlemi sürecinde bir takım sorunların çıkması olası görülmektedir. Bu olası sorunları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (Ural, 2009, s.93):

- Yönetimde yıllarca bulunmuş kişinin, liderliği başkasına bırakmak istememesi
- Yeni jenerasyona olan güven eksikliği
- Lider konumundaki kişinin şirketi saplantılı bir biçimde sahiplenmesi
- Liderin kendisinden başka kimsenin daha iyi liderlik yapamayacağı düşüncesi
- Liderin erkini kaybetme korkusundan dolayı görevini bırakmak istememesi
- Liderin manevi olarak emekliliğe hazır olmaması
- Aile içinde bir takım kişilerin kan bağı yakınlığı veya uzaklığıyla daha öncelikli ya da daha ötelenen bir durumda olması
- Aile içindeki olası öz-üvey meseleleri
- Hissedarlar ve paydaşlar arasında güven mekanizmasının eksikliği
- Aile bireylerinin kişisel uyumsuzluk ve çatışmaları
- Jenerasyonlar arasındaki anlaşmazlıklar
- Kişisel rekabet ve kıskançlıklar
- Ailenin girişimciden başkasına işi bırakmak istememesi
- Kurumsallaşmanın fazlasıyla eksik olması
- Profesyonel kimliğin gelişmemesi
- Cinsiyet ayrımı yapılması
- Yeni olası lidere karşı aile baskısı
- Yeni neslin aile işine olan uzaklığı
- Yeni neslin şirketi yönetmek için eğitimsiz ve deneyimsiz olması
- Ailenin daha önce bu yönde hiçbir çalışma ve planı olmaması
- Yeni neslin aile değerlerinden uzak bir yaşam tarzı içinde olması

### 3.5.3.2 Devir için varis yetiştirilmesi

Devir için varis yetiştirilmesi aile şirketlerinin geleceği açısından planlı ve programlı bir biçimde hayata geçirilmesi gereken unsurlardan bir tanesidir. Böylelikle devir aşamasında ortaya çıkabilecek sorunlar en aza indirilmiş olur. Devir için varis yetiştirilmesinin öncülleri şu şekilde özetlenebilir (Ural, 2009, s.94):

- Aile içinde çocuk sayısının planlanması
- 0-6 yaş grubu arasında yönlendirmenin niteliğinin planlanması
- Spor, müzik, kültür gibi sosyal yeteneklerin kazandırılması
- Okul seçimlerinin planlanması
- Üniversite bölümün mesleğine ve kişiliğine uygun bir biçimde belirlenip bu şekilde yönlendirilmesi
- Çocuğun aile dışında deneyim kazanmasına olanak sağlanması
- Aile içindeki misyonunun açıkça belirtilmesi
- Şirket ortamına yavaş bir biçimde alıştırılması
- Aile içindeki yetişkinlerin rol model olmaları
- Şirketin prensip ve normlarının öneminin açıkça ortaya konması
- İş örgütlenmesini deneyimlemesine olanak sağlanması
- Zamanla şirket içinde küçük sorumluluklar verilmesi
- Kariyer planını beraberce oluşturmak
- Yönetime giriş aşamasının planlı bir biçimde olması
- İş ortamlarını tanıtmak
- Personel yönetme şansı tanımak
- Danışman desteği olanağı sağlamak
- Risk ve yanlışlara karşı yumuşak davranmak
- Hedefler koymak
- Gözlemlemek ve değerlendirmeye tabi tutmak
- İletişim ve bilgi akışı mekanizmalarını başarılı bir şekilde inşa etmek
- Negatif cesaretlendirmede bulunmamak
- Eleştirileri uygun bir dille yapmak
- Şirket içinde pozitif bir ayrımcılık yapmamak

- Destek ve yardımlaşmayı hissettirmek
- Varis olacak kişi de dâhil tüm çalışanlara adil olmak
- Performansına uygun maaş ve ödüller sunmak

### **3.5.3.3 Devir zamanı**

Devir işlemi sırasında ortaya çıkması olası bir dizi problemden kaçınmanın en önemli yollarından biri de devir zamanını iyi saptamak ve bu konuda bir plan yapmaktır. Yapılan birçok araştırmaya göre uygun devir yaşı 60 ve 65 yaşlarından aşağıda olmalıdır. Daha sonraki yaşlara bırakılan bir devir işlemi çok daha sancılı olmaktadır. Devir sonraki yaşlara bırakıldığında bir taraftan genç kuşak artık gençlik dinamizmini kaybedip, başka işlerle meşgul olabilirken diğer taraftan 65 yaş sonrası liderlerin, hayatlarında işi dışında başka bir meşgalesi ya da kişisel tatmin noktaları kalmayacağından, yönetme isteklerinin saplantıya dönüşmesi tehlikesi mevcuttur. Nitekim yapılan birçok araştırma şirketlerin yaklaşık olarak sadece 1/3 ünün kriterler uygun ve başarılı bir devir işlemi gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. Bütün yaşamını işlerini üzerine kuran liderler yönetimlerini yeni jenerasyona devretmek konusunda çekimser kalmaktadır. Dolayısıyla liderin yaşı epeyce ilerlemeden devir işlemi gerçekleşmelidir. Her yönetici liderlik pozisyonunda yaklaşık olarak en az 14 yıl, en fazla 28 yıl kalmalıdır. Yeni varis 25-27 yaşları civarında şirkette küçük sorumluluklar almaya başlayabilir, 40'lı yaşlarda da yönetimi devralabilmelidir (Kırım 2007, s.34).

### **3.5.4 Aile Meclisi**

Aile meclisi aile içindeki bağlılığın ve güvenin gelişmesi için kurulan, şirket yönetimini doğrudan etkilemeyen, fikir alışverişinin esas olduğu birlik beraberlik temeline dayanan bir organdır (Fındıkçı, 2005, s.200).

Aile meclisi, aile bireyleri arasında işle ilgili gelişmelerin aktarılması, çatışmaların en az indirgenmesi açısından işleyişi kolaylaştıracak, kurumsal kimlik gelişimin önünü açacak bir yapıdır. Aile içindeki işe yansayabilecek çatışmalar burada giderilmeli, uzlaşma burada sağlanmalıdır. Aile konuları iş yönetimine yansımamalı, yönetim seviyesinde kesinlikle tartışılmamalıdır. Aile meclisi yönetim kurullarının tersine katılımcılık ve açıklık gibi referanslar içerdiğinden oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Aile meclisi tıpkı

şirket içi toplantılarda olduğu gibi planlı ve düzenli olarak toplanmalı ve şirket gidişatına dair fikir alışverişinde bulunmalıdır. Aile meclisleri bu fikir alışverişleri ekseninde şirket içi yaratıcılığı, verimi, sahiplenme duygusunu artıracak ve yardımlaşmayı ön plana çıkartacak bir yapıdadır. Öte yandan aile meclisleri olası bilgi akışındaki kopuklukları hatta ve hatta duygu ve hedef birliğindeki eksiklikleri giderebilecek bir yapıdadır. Dolayısıyla başarılı bir biçimde yapılanan aile meclisleri, şirketin temellerini sağlamlaştırmaktadır (Berberoğlu, 2006, s.90).

Aile meclislerinin bir yönetim kurulu ile ayrımı mutlak bir biçimde ortaya koyulmalıdır. Nitekim sınırları çizilmeyen bir aile meclisi ortamı yönetsel mekanizmaya gereğinden fazla müdahil olma refleksi gösterebilmektedir. Olabildiğince açık ve samimi bir yapıda olmasıyla birlikte sınırları belirgin bir yapıda da olmalıdır. Meclisin işleyiş prensipleri ve hareket noktaları da yine şirket yönetimi tarafından üstlenilmelidir. Şirket yönetimi aile meclislerini olabildiğince katılımcı, paylaşımcı yapmakla birlikte bu meclislerin yürütücüsü ve denetleyicisi olmalıdır (Berberoğlu, 2006, s.91).

### **3.5.5 Çatışma Yönetimi**

Şüphesiz ki aile şirketlerinde çıkacak anlaşmazlıklar diğer şirketlere oranla daha yıkıcı olabilmektedir. Öte yandan aile şirketleri, kan bağı daha yakın insanların kayırıldığı bir ortama çabucak evirilebilme eğilimi taşımaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma çabası içinde olan aile şirketleri için çatışma yönetimi şarttır. Çıkan çatışmaların üstü örtülmemeli detaylı bir biçimde çözüm aranmalıdır.

Aile şirketlerinde genellikle şu nedenlerle çatışmalar yaşanmaktadır (Berberoğlu, 2006, s.92):

- Kaynak bölüşümündeki tutarsızlıklar
- Aile içindeki hedef ve amaç farklılıkları
- Anlama ve değerlendirme farklılıkları
- İletişim ve haberleşme eksikliği
- Statü farklılıkları
- Kurucunun tarzı ve eğilimleri
- Çıkar savaşı

- Kişilikten kaynaklanan faktörler
- Yeni-eski çatışması

Bir şirkette çatışma ve fikir ayrılıkların olması oldukça olağandır fakat bu çatışmaların üstüne gidilmemesi halinde zararın büyümesi durumu da bir o kadar olağandır. Çatışmalar muhatap tarafların katılımıyla, başka bir deyişle etik bir biçimde yüzleşmesi ile çözülmeli, uzlaşma sağlanmalıdır. Yönetim mekanizmalarının da, aile meclisinin de bu noktada uzlaşmacı ve arabulucu misyonunda olması oldukça önemlidir (Kırım, 2007, s.36).

### **3.5.6 Hissedar ve Paydaş Sözleşmeleri**

Esas sözleşmeler, kurumun taraflarının yasalar bazında hak ve görevlerini konu alan sözleşmeler iken, hissedar ve paydaş sözleşmeleri ortakların kendi aralarında yaptıkları, şirketin çalışma niteliklerinden kaynaklanan sorumluluklarını ve ortaklar arasındaki ilişkiyi özetleyen belgelerdir. Resmiyet ve kurumsal ortaklığın devamlılığı için bu türden sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Nitekim aile şirketleri için akrabalıktan ortaklığa geçişi sağlayacak sözleşmeler bunlardır (Kırım, 2007, s.43).

Aile şirketlerinde çıkabilecek olası sorunları engellemenin en etkili yolu iletişim olduğundan, iletişimle uzlaşılan bir dizi karar bu belgelerle teminat altına alınmalıdır. Nitekim bu belgeler gelecekte işlere bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu belgeler birçok uzlaşılmış meseleyi konu alabilmektedir. Bunlardan en önemlisi hisse alım-satım koşullarını ortaya koymasıdır. Paydaşlar ve hissedarlar sözleşmelerinin en mühim taraflarından birisi, aile içindeki malvarlığının, aile içinde kalmasını teminat altına almasıdır. Nitekim hissedar ve paydaş sözleşmeleri, hisse alım-satım şartlarını ve sınırlarını bir prosedüre bağlamaktadır (Kırım, 2007, 46).

### **3.5.7 Aile Şirketlerinde Mentorluk**

Mentorluk, birbirleri ile farklı deneyim, tecrübe, yetenek ve becerilere sahip insanların bir arada, beraber çalışmasını sağlamaktır. Bunun en önemli amacı, o işte daha yetkin olan kişinin, daha deneyimsiz olan kişiye bilgi beceri ve deneyim aktarmasını sağlamaktır. Başka bir deyişle henüz daha tecrübesiz olan, iş becerisi yeterince gelişmemiş kişilerin bu konuda yetkin kişi ya da kişilerce eğitilmesini sağlamaktır. Mentorluğun, iş hayatında

gelişimi, verimi, bilgi ve tecrübe aktarımını, iş ahlakı ve normlarını sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Mentorluk, görev ve sorumluluk temelli, sosyal destek temelli ya da kariyer planlaması temelli olabilir. Öte yandan mesleki, örgütsel ve insan ilişkilerinden etkilenebilmektedir (Alayoğlu, 2006, 536).

Mentorluk uygulaması, özellikle yeni neslin kariyer gelişiminde, varislerin yönetici olarak hazırlanmasında büyük yararı olabilmektedir. Genç ve deneyimsiz lider adaylarının mentorluk uygulaması ile bilgi, bilgi, deneyim ve yeteneklerinin geliştirilmesi şirketin devamlılığı için hayati önem taşımaktadır. Mentorluk sisteminin temel unsurları şunlardır (Şimşek, 2004, s.41);

- Öğrenme veya öğretme süreci
- Karşılıklı misyonlar
- Gelecek ve kariyer gelişimi ilişkisi
- Muhataplar arası bilgi, yetenek, tecrübe farklılığı
- Uzun vadeye yayılması
- Karşılıklı olması
- Gözlem ve etkileşime dayanması

Mentorluk sistemi bir eğitim yuvası, iş hayatının öğrenim mekanizması gibi düşünülebilmektedir. Mentorler, ilişkide oldukları kişilerin profesyonel kişiler olması yolunda, iş kabiliyetlerinin gelişmesi konusunda pratik öğretmenler olarak görülebilmektedir. Mentorler aynı zamanda genç jenerasyon için danışman, yönlendirici, motive edici, kariyer rehberleri, moral verici ve cesaretlendirici misyonları da üstlenebilmektedirler (Alayoğlu, 2006, s.544).

Mentorluk uygulaması özellikle aile şirketleri için güvenilir bir lider yetiştirilmesi konusunda oldukça önem arz etmektedir. Nitekim iyi bir rol model ve öğretmen misyonunu üstlenecek mentorlerin uygulamalı olarak geliştirdiği yeni nesil için başarı kolay sağlanabilmektedir. Tarihte başarılı olarak kabul edilen birçok insanın mentor benzeri rehber kişilerin o bireyin hayatında etkin rol oynadığı görülebilmektedir.

Aile şirketlerinde planlı, programlı ve sistematik bir biçimde uygulanacak mentorluk programı yetişkinler ile genç nesiller arasında çıkabilecek olası çatışmaları azalttığı gibi bu iki nesil arasındaki uyumsuzlukları da en aza indirgeyecektir (Şimşek, 2004, s.43).

Aile şirketleri söz konusu olduğunda mentor görevini üstlenen kişi genelde aile içinden nüfuzlu ve güvenilir bir kişi olmaktadır. Yetişen varisin, aile içinden bir yetişkin ile daha samimi ve güvenilir bir ilişki geliştirmesi daha kolaydır. Bu durum öğrenme ve istek duyma hızını artıracaktır fakat mentorluk görevini üstlenen kişinin, bu görevi profesyonelce yerine getirmesi oldukça önemlidir. Nitekim mentorluk görevi sadece işin öğretilmesinden ibaret değil, iş ve işin etik normlarının, iş kişiliğinin öğretilmesini de kapsamaktadır. Dolayısıyla eğitilecek kişinin de güvenebileceği, samimi ilişkiler kurabileceği profesyonel kişilerin mentorluk görevi için tercih edilmesi çok daha sağlıklı olacaktır (Şimşek, 2004, s.44).

Mentorluğu biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) olarak ikiye ayırabilmekteyiz. Biçimsel mentorluk ile biçimsel olmayan mentorluk işleyiş biçimi ve prensipleri açısından farklılık göstermektedir (Şimşek, 2004, s.44).

Mentorluğun aile içinden bir kişi ile yerine getirilip getirilmemesi ve biçimsel ya da biçimsel olmayan yöntemlerle yerine getirilmesinin bir takım yarar ve zararları mevcuttur:

**Tablo 3. 1: Mentorluk uygulama yöntemlerinin güçlü ve zayıf yönleri**

| <b>Aile Üyesi Tarafından İnfomal Mentorluk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Güçlü Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Zayıf Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnektir.</li> <li>• Yapılandırılmamıştır, zorlama yoktur.</li> <li>• Kültür, ahlak ve değerleri telkin eder.</li> <li>• Açık iletişim vardır, tehdit oluşturmaz.</li> <li>• Hedefleri tanımlar, teçhiz edici bir süreçtir.</li> <li>• Diğerlerinin tecrübeleri aracılığıyla öğrenilir.</li> <li>• Kurulu ilişkileri dikkate alır.</li> <li>• Kesintisiz bir eğitim sürecidir.</li> <li>• Hatalardan kaçınır, güven oluşturur.</li> <li>• Sosyalleşmeyi teşvik eder.</li> <li>• Özgürlük ve bağımsızlık sağlar.</li> <li>• Zaman-yoğun değildir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hedefler konulmamıştır.</li> <li>• Her zaman dinlemeye istekli olmayabilir.</li> <li>• Duygusal olabilir.</li> <li>• Yerleşik ailevi önyargılara sahiptir.</li> <li>• Sonuçlar ölçülmez.</li> <li>• Beklentiler gerçekçilikten uzak olabilir.</li> <li>• Dışarıdan tavsiyeler daha geçerli olabilir.</li> <li>• Kişilik çatışması ihtimali söz konusu olabilir.</li> <li>• Zaman yetersizdir.</li> <li>• Devamlılık sağlanamaz.</li> </ul> |
| <b>Aile Üyesi Tarafından Formal Mentorluk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Güçlü Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Zayıf Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaman etkin kullanılır.</li> <li>• Uzun vadeli sonuçlara odaklanır.</li> <li>• Güçlü geri-bildirim sağlanır.</li> <li>• İş ve aileye ilişkin kilit bilgilere sahiptir.</li> <li>• Derin tecrübe sahibidir.</li> <li>• Kültür ve değerlere sahiptir.</li> <li>• İletişim güçlüdür.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hüner/beceri ve bilgisi yetersiz olabilir.</li> <li>• Dengeli yaklaşamayabilir.</li> <li>• Farklı davranabilir.</li> <li>• Önyargılara sahiptir.</li> <li>• Esnek değildir.</li> <li>• Aşırı duygusal olabilir.</li> <li>• Akrabalar arasında kıskançlık olabilir.</li> </ul>                                                                                                                                                              |

**Kaynak:** Alayoğlu, N, 2003. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

**Tablo 3. 2: Aile dışı formal mentorluk uygulamasında güçlü ve zayıf yönler**

| <b>Aile Dışından Üye Tarafından Formal Mentorluk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Güçlü Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>Zayıf Yönler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Güven oluşturur.</li><li>• Duygusal değildir.</li><li>• Değer ve ilkeleri telkin eder.</li><li>• Ailevi önyargıları yoktur.</li><li>• Bağımsızlık duygusu.</li><li>• İletişim güçlüdür.</li><li>• Esnek ve yaratıcıdır.</li><li>• Değerli çalışanları elde tutar.</li><li>• Sorunlar için müzakerelere açıktır.</li><li>• Güvenilirdir.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fazla sinirli/mütevazı olabilir.</li><li>• Yanlış değerleri telkin edebilir.</li><li>• Yapı eksiktir.</li><li>• Reddedilebilir.</li><li>• Kıskançlığa neden olabilir.</li><li>• Zaman gereksiz tüketilebilir.</li><li>• Uyumsuzluk olabilir.</li><li>• Asıl hedeften uzaklaşabilir.</li></ul> |

**Kaynak:** Alayoğlu, N, 2003. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

### 3.5.7.1 Mentorun sahip olması gereken özellikler

Mentorun sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Dolayısıyla mentor saptanması bu özellikler gözeticilerle yapılmalıdır (Şimşek, 2004, s.53):

- Varisin gerekirse kendinden daha başarılı, yetenekli, tecrübeli olmasına kendisini adanması
- Varisin duygu ve ilgi alanlarına saygı göstermesi.
- Mentorun, varisin başarılarını kıskanmayacak olması.
- Varisin başarılarını tehdit olarak görmeyecek olması.
- Mentorun, varisin babası ya da çok yakın kan bağı olan bir kişi olmaması iyi olacaktır. Çünkü varis güçsüz, zayıf gözükme istemeyecek, öğrenmek istediklerini açıkça soramayacaktır.
- En ideal mentor, güvenilir bir uzman, aile dışından fakat aileyi bilen olgun bir yönetici olmalıdır.
- Mentor aile ile varis arasında bir bilgi kanalı gibi çalışmamalı sadece varisin başarısına odaklanmalıdır.
- Mentor güven veren ve varisi güvenen bir tutumda olmalıdır.
- Mentor samimi ve dürüst olmalıdır.

- Mentor, varis ile düzenli olarak bir araya gelebilecek ve bunu planlayabilecek sorumluluğu kendinde hisseden biri olmalıdır.
- İletişimi kuvvetli olmalıdır.
- Varisin eksiklerini gözlemleyen biri olmalıdır.
- Varis ile eksiklerini gidermek için bilgi paylaşımı içinde olmalıdır.
- Mentor, varis için rol model olmalı ve başarılı rol modelleri örnek alması konusunda varisi teşvik etmelidir.

### 3.5.8 Şirketin Kurumsallaşması

Şirketin kurumsallaşması denildiğinde ifade edilmek istenen yüksek seviyeye ulaşmaktır. Yani Şirketin işleyişinin belli bir sisteme dönüşmesi, kurumsal temeller üzerinde oturmasıdır. Özellikle aile Şirketlerinin yaşamlarının uzun olabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Çünkü kurumsallaşma bir ölçek sorunudur ve büyüme evresindeki Şirketler için gereklidir. Aile Şirketlerinde kurumsallaşmadan bahsetmek için yönetim, planlama, örgütleme, yürütme, değerlendirme ve kontrol ve danışmanlıktan söz etmek uygun olur (Kırım, 2007, s.96).

Aile şirketlerinin kurumsallaşması en önemli etkenlerden biri yönetimin planlanmasıdır. Yönetim aile şirketlerinde, yapısal kararların, kritik hamlelerin aile veya aile üyeleri tarafından üstlenildiği mekanizmadır. Öte yandan işe alınan profesyoneller yardımıyla da sürdürülebilmektedir. Yönetimde ki ortak gaye hedeflerin belirlenmemesi, şirket çıkarlarının korunması ve bu çıkarlara uygun adımlar atılmasıdır. Hedeflerin belirlenmesi ve buna uygun iş örgütleme işini aile üyeleri kendi yapabilir fakat profesyonelce olmalıdır. Aileye bağımlı bir yönetim profesyonellikten uzak kalabileceğinden bu konuda uzman kişilerin yönetimde yer bulması oldukça mantıklıdır. Aile şirketi profesyonel bir bakış açısı ile yönetilmeli, aile üyeleri kayırılmamalıdır (Günver, 2002, s.65).

Hedeflerin ve amaçların belirlenmesi planlı bir organizasyonu gerektiren bir çaba olmalıdır. Nitekim planlı olmayan, kendiliğinden, rastlantının inisiyatifine bırakılmış şirketler kurumsallık uzak olduğu gibi, varlığını sürdürebilmekten de uzak kalacaktır. Aile şirketleri hem ayakta kalabilmek için hem de kurumsallaşabilmek için şirketin hedeflerine ve amaçlara uygun planlı bir çalışma yapmak zorundadır.

Öte yandan şirketler iyi bir iş örgütlenmesi gerçekleştirmeli ve bunun koordinasyonunu iyi bir biçimde sağlamalıdır. Şirketin içinde bulunduğu organizasyonlara uygun araçları üretmesi, bu araçlara uygun kişilerin görevlendirilmesi, işin takibi profesyonelce yapılmalıdır. Çalışanların organizasyon konusunda bilgilendirilip, yönlendirilmesi verimi artıran şirketi geliştiren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreci takip etmek ve bunun koordinasyonun sağlamakta bir o kadar önemli bir meseledir. İşin takibi oluşabilecek her türlü aksamayı en aza indirgeyecektir.

Bu türden bir gözlem ve takip performans denetleme hususunda da yapılmalıdır. Denetim öncelikle ileriye destek verici olmalı daha sonraki denetim işin yapılış esnasında ve yapıldıktan sonraki sürecinde olmalıdır (Günver, 2002, s.70).

### **3.5.9 Planlama ve Örgütlenme**

Aile şirketleri, işlerini ve işlerinin örgütlenme araçlarını hedef ve görevleri doğrultusunda gerek uzun gerekse kısa vadeli olarak sistematik bir hale getirdiği ölçüde kurumsal kimliklerine kavuşacaklardır. Aile şirketlerinin devamlıklarını sağlayabilmesinde en önemli etkenlerden biri de yönetici kadroların hedeflere uygun düşecek planları hayata geçirme ve bu planlar paralelinde kendi iç örgütlenmelerini sağlama refleksidir. Günümüzde Türk aile şirketlerinin uzun vadeli planlar yapmadığı maalesef bir gerçektir. Şirketler öncelikli olarak vizyonlarını, kısa ve uzun vadeli hedeflerini, temel değer ve normlarını netleştirerek, bu amaçlara ulaşılması için gerçekçi ve profesyonelce planlama yapmalıdırlar (Günver, 2002, s.78).

**Tablo 3. 3: Planlama ve aile şirketleri**

|                                           | Kurumsallaşma Düzeyi<br>yüksek Aile Şirketleri                                                   | Kurumsallaşma Düzeyi<br>Düşük Aile Şirketleri                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Planın Temel Unsurları</b>             | Misyon, vizyon, amaç, hedefler                                                                   | Hedefler                                                       |
| <b>Plan Türleri</b>                       | Aile, miras, varis, stratejik plan, stratejik durumsallık planı, emeklilik planı                 | Eylemsel, yönetsel planlar                                     |
| <b>Plan Süresi</b>                        | Uzun, orta, kısa                                                                                 | Orta, kısa                                                     |
| <b>Planlamada Dikkate Alınan Unsurlar</b> | Aile-şirket değer ve inançlarının bütünleştirilmesi ile aile-şirket amaçlarının uyumlaştırılması | Aile inanç değerleri ile aile ve şirket amaçlarının saptanması |

**Kaynak:** Karpuzoğlu, E., 2001. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Planların hayata geçebilmesinin en önemli yollarından biri şüphesiz ki, bu planlara ve hedeflere uygun bir örgüt yapısı geliştirmektir. Yapılacak işlerin ve hedeflerin planlanması akabinde; iş görenlerin fonksiyonlarının gruplandırılması, görev ve sorumlulukların atanması, yetkilerin kişilere ve kişilerin uzmanlık alanlarına göre şekillendirilmesi planların gerçekleşmesine adına kaçınılmazdır. Organizasyonlara uygun kurulacak departmanlar, iş kolları, gruplar oluşturulması ve bu yapılar arasında bilgi alışverişinin doğru bir biçimde sağlanması örgütlenmenin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yönetici kadrolar bu noktada profesyonelce hareket etmeli, kişilere bu bilinçle yetki vermeli, uzmanlık alanları gözetilmeli, iş ihtiyacına cevap üretebilecek departmanları kurup aktif hale geçirmeli ve akabinde denetimini sağlamalıdır.

**Tablo 3. 4: Aile şirketleri iş örgütlenmesi**

|                               | <b>Kurumsallaşma Düzeyi Yüksek Aile Şirketleri</b>               | <b>Kurumsallaşma Düzeyi Düşük Aile Şirketleri</b>                                                      |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kumanda Birliği</b>        | Her astın bir amiri vardır.                                      | Her astın bir amiri var gibi görünse de, kurucu ortak çalışanlarla birebir ilişki kurmayı tercih eder. |
| <b>Denetim Alanı</b>          | İşe, astlara ve düzeye göre belirlenir.                          | Kurucu ortağın ve aile üyelerinin denetim alanları geniştir.                                           |
| <b>Amaç Birliği</b>           | Kişi-şirket amaç uyumu sağlanır.                                 | Kurucu ortağın amacı, çalışanlar tarafından bilinir ve paylaşılır.                                     |
| <b>İşbölümü ve Uzmanlaşma</b> | Genç neslin ve profesyonellerin uzmanlıklarından hareket edilir. | Ortakların ilgi alanları etkili olmakla beraber, kurucu ortak genellemeci bir tutum izler.             |
| <b>Yetki ve Sorumluluklar</b> | Yapılan işin gerektirdiği şekilde ve eşit biçimde dağıtılır.     | Yetki kurucu ortakta toplanmakla beraber, genellikle sorumluluklar dağılır.                            |

**Kaynak:** Alayoğlu, N., 2003. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

### **3.6 AİLE ŞİRKETLERİNİN KURUMSALLAŞAMAMASINDA ETKİLİ OLAN SORUNLAR**

Aile şirketlerinin kurumsallaşma evresinde karşılaştığı sorunlar aile kaynaklı, yönetsel ve insan kaynaklarına dair sorunlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir (Fındıkcı, 2005, s.56):

#### **3.6.1 Aileden Dolayı Ortaya Çıkan Sorunlar**

Aile şirketlerinde başlıca sorunlardan görece çok rastlanan aile içinden kaynaklanan sorunlardır. Bu sorunları kabaca şu şekilde özetlemek mümkündür (Fındıkcı, 2005, s.56):

- Dedikodular ve eski alışkanlıkların devamı
- Nüfus Problemleri
- Güç kavgası, otorite ve kuşak ve roller çatışması
- Geçimsizlik ve saltanat zihniyeti
- Beklentiler ve yüksek iş gücü devir oranı
- Lider bağımlılığı ve kayırmalar

- Yapısal (Üveylik durumları)
- Kuşaklar arası devir planlaması yapılmaması
- Kuşaklar arası çatışma
- Yeni kuşağın farklı tercih ve yetenekleri
- Aile üyelerinin, özellikle girişimci/kurucu çocuklarının kimlik sorunları
- Aile üyeleri ile profesyoneller arası gerilimler
- Aile, aile bireyleri ve şirketin amaç ve çıkarlarında farklılaşma (Fındıkçı, 2005, s.56)

### 3.6.2 Yönetimsel Sorunlar

Aile şirketlerinde karşılaşılan bir başka sorun ise yönetimsel anlamda yaşanan sorunlardır. Yönetimsel alanda yaşanan sorunlardan en göze çarpanları; patron hataları, patron takıntıları ve yönetim kaynaklı sorunlardır. Bu sorunları şu şekilde kabaca özetlemek mümkündür (Fındıkçı, 2005, s.56- 58):

- *Patron Hataları*
  - En iyi kendisi yönetir gibi bir düşünceye sahiptir
  - Kendilerini yeterince geliştirmeme
  - Şirket büyüdükçe işlere yetişemez ve genellikle aileden olan birkaç bireyi daha yönetime getirir.
  - Patron sadece itaat bekler, fikir sormaz.
  - Kişisel gelişime önem vermeme
  - Şirket büyüdüğünde liderlik özelliklerinin yetersiz kalması
  - Aile içi konuları ve sorunları işe yansıtma
  - Aile içi çatışmalara gereken önemi vermekte ve çözümlemekte geç kalma
  - Ani karar alma
  - Günü kurtarma telaşı içinde planlı hareket etmeme
  - Verdiği kararlarda sadece kendisine karşı sorumlu olduğunu sanma
  - Her şeyin para ile yapılabileceğine inanma
  - Gözü kara davranma
  - Yasal mevzuata uymama eğilimi
  - Yetki ve sorumluluk devrinden çekinme

- İnsana yatırım yapmama ve insani değerleri önemsememe
- Profesyonellere güvenmeme
- Uzmanlık gücüne yeterince inanmama
- İç denetim sistemi kuramama
- Uluslararası araştırmalara göre aile şirketlerinin kuşaklar arası geçişte başarısız olup dağılmalarının ana nedeni kendileridir.
- Devamlı değişen dünya ve rekabet şartlarında kurucu kuşağın iş işten geçene kadar ailesini ve şirketini kurumsallaştıramaması
- Gelecek kuşağı hazırlamada geç kalınması
- Geçmişte kalan vizyonlarının ve başarılarının esiri olma
- Gücün ve saltanatın verdiği rehavet
- *Patronların Takıntıları*
  - Kurumsallaşamıyoruz
  - Aile ferdi olmaları yeterlidir ve Profesyonellerle geçinemiyoruz
  - İnsanlar iyi çalışmıyor
  - Her şeyi en iyi ben bilirim(Güç Kavgası)
  - Ben/Biz olmazsak iş yürümez
  - İkinci kuşak işi devralırsa batırır
- Yönetim kaynaklı sorunlar şöyledir (Fındıkcı, 2005, s. 58):
  - Yönetimde yetersizlik ve hatalar
  - Merkezi karar mekanizması
  - Ani alınan ve sık değişen kararlar
  - İletişim kopukluğu
  - Etkin veya hiç olmayan raporlama sistemi
  - Değişen koşullara uyamama
  - Güncel olay/konulara daha fazla odaklanma
  - Stratejik planlama yapılmaması yada geleceğe yönelik planlama eksikliği
  - Kontrolsüz büyüme
  - Özkaynak/işletme sermayesi yetersizliği
  - Geleneksel yönetmelerin kullanılmasından dolayı yeni iş modelleri geliştirmede yaşanan güçlükler
  - Zayıf mali kontrol ve stok kontrol sistemi

- Denetim sistemi eksikliği
- Profesyonelleşememek
- Kurumsallaşamamak

### 3.6.3 İnsan Kaynakları Sorunları

Aile şirketlerinde karşılaşılan sorunlardan bir tanesi de insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimiyle ilgili sorunlardır. Bu sorunların içeriği şu şekilde özetlenebilir (Fındıkçı, 2005, s.60):

- İnsan kaynaklarına yeterince önem verilmemesi;
- Organizasyon şemasının, yetki, sorumluluk ve görev tanımlarının, sistem alt yapısının (prosedür, yönetmelik, iş ve belge akışı gibi), yetersiz oluşu veya hiç olmayışı veya uyulmaması
- Personel devrinin yüksek olması
- Eğitim ve gelişim faaliyetlerine önem verilmemesi
- Şirkette yetenek ve performans yerine kan bağıının ön plana çıkması
- Yetenek ve deneyimlerine bakılmaksızın aile üyeleri ve akrabaların;
- Öncelikle işe alınmaları
- Şirket içinde sadece onlara özgü konumlar yaratılması
- Hızla yükseltilmeleri
- Performans değerlendirilmeleri yapılmadan ömür boyu iş olanağı sağlanması
- İnsan kaynakları alanına yatırım yapılmadığında ve kurumsallaşmadan uzaklaşıldığında karşılaşılabilecek sorunlar:
  - Eleman sirkülasyonu, motivasyonsuzluk ve verimsizlik
  - Şirketin genel performansında yaşanan sıkıntılar
  - Büyümenin durması ya da küçülme hali veya daha büyük maliyetler
  - Üst yönetim tarafından alınan yanlış/eksik kararlar
  - Nitelikli ve katma değer katacak personelin şirkete kazandırılmaması (Kişilerin bu tarz bir firmada çalışmak istememeleri)
  - Sektördeki imajın, prestijin giderek zedelenmesi.

Aile kongre sonuçlarının değerlendirilme sonucunda, aile işletmelerinde en çok dile getirilen sorun bölgeleri ve araştırma ihtiyacı duyulan hususlar şunlardır (Koçel, 2008, s.59):

- Aile işletmelerinde büyüme ve getirdiği sorunlar
- Girişimcilik ve ülkemizde girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar
- Aile işletmelerinde profesyonelleşme ve profesyonel yöneticilerden yararlanma
- Aile işletmelerinde yönetimin bir sonraki kuşağa devri sorunları
- Kuşaklar arası farklılıklar ve çatışmalar
- Aile işletmesinde çalışmayan aile bireyleri ile çalışanlar arasındaki ilişki
- Kurucu girişimcinin yönetimi devretme psikolojisi
- Yönetim devredebileceği aile bireyinin seçimi
- Şirket hisselerinin dağılımı veya dağıtımı, hukuki ve aile içi sorunlar
- Yönetim kurallarında dışarıdan üye bulundurma konusu
- Aile meclisi, aile konseyi, aile anayasası gibi uygulamalar
- Aile kültürü ile işletme kültürü arasındaki ilişkiler

## 4.UYGULAMA

### 4.1 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada şimdiye kadar aile şirketlerinde faaliyet gösteren kişiler ile derinlemesine mülakat tekniği esas alınarak görüşülmüştür. Aile şirketlerinde kurumsallaşma çalışmaları ile de meşgul olan kişiler ile görüşmeler yapılmıştır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma konusu için 30 yıllık bir aile şirketi seçilmiş olup bu şirkette uzun yıllar çalışan ve şirket kültürünü aile yapısını şirket işleyişini iyi bilen ve ana kadrolarda faaliyet gösteren kişiler seçilmiştir. Bu şirket X aile şirketi olarak adlandırılmıştır.

Bu tekniğin çalışmada esas alınmasının nedeni bundan önceki birçok çalışmada olandan çok olması gerekenler dikkate alınmıştır. Fakat hep göz ardı ettiğimiz noktalardan biri mevcut şartlar ve bu mevcut durumun içinde olduğu zorluklar sıkıntılardır. Bu sıkıntılar saymakla bitmez. Olması gereken noktalara ulaşmak için olan mevcut durumu enine boyuna görmek, analiz etmek gerekir.

Bir kurumsal kültüre sahip olmayan şirketlerimiz ülkemizin istihdam kaynağı olarak düşünülürse bu konunun geleceği şirketlerin geleceği anlamını taşımaktadır. Bu yüzden bir aile şirketi seçilmiş olup uzun yıllarda çalışmalarını aile kavramı çerçevesinde gösteren ve aile bireyleri ile şirketlerini yönetmeye çalışan bütün aile bireylerinin patron konumunda olan kişilerden kurulmuş olan bir yapı seçilmiştir.

Her aile şirketinde sürekli konuşulan her toplantıda dile getirilen konulardan biri kurumsallaşma kavramıdır. Fakat bu konuda bireyler üzerlerine düşmesi gerekenleri asla yapmayan, yetkilerini kısıtlamayan ve kısıtlanmasına müsaade etmeyen kişilerden oluşmaktadır.

Aile şirketlerinde patronların hala en ufak satın almalara kadar müdahale ettikleri görülmektedir. Bütün gelir ve gider kalemlerine müdahalelerinde bulunmaları, personel alım ve personelin ilişik kesme durumlarına kadar tek elden yönetmeye çalışmaktadırlar. Şirketin esas bir işleyiş programının olmaması patronun olmadığı zaman bütün mekanizmaların tıkanması gibi konuları düşünülürse kurumsallaşmanın ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir.

Bu iddialı cümleyi kurmamızın nedeni araştırmaların büyük çoğunluğu bunu göstermektedir. Birkaç önemli şirketini bu grup içine katmazsak bu durumun doğruluğu ve bilimselliği hakkında itiraz eden kişi sayısı bir elin parmaklarını geçmez.

Zira çalışmamızda da ele alındığı gibi aile şirketlerinin birçoğu devamlılığını sağlayamamaktadır. Ülkemizde ki Kobilerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğu gözlemlendiğine göre bu konuda yapılması gerekenler, atılması gereken adımlar ve bunları kimlerin yapacağı düşünülrse bu konunun ehemmiyetini ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple kurumsal olmayan fakat kurumsallaşmayı isteyen, bu konuda çalışma arzusu içinde olan bir aile şirketi seçilmiştir.

Bu şirkette uzun yıllar çalışmış şirketin olağan durumuna ayak uydurma zorunluluğu içinde faaliyet süren elemanlar ile görüşülmüştür. Aile şirketinde yönetici veya aile şirketinde ki ismi ile patronlarla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmada asıl amaç; bir aile şirketini kurumsal bir kimliğe kavuşturmak değildir. Zaten bu çok yönlü uzun bir süreç ve anlayış gereklidir. Bu şirket kültürünü değiştirmek, yeni bir sisteme oturtmak gerekmektedir. Dolayısı ile birebir mülakatlar gerçekleştirmek zorunda kaldığımı düşünerek bu çalışmayı yapma zorunluğunu kendimde görmekteyim.

Derinlemesine mülakat tekniğinde net sorular çerçevesinde kalmak güç olsa da aile şirketi ve kurumsallık konularını esas alan sorular seçilmiş olup bu sorulara bağlı kalınmaya çalışılmıştır. Bu sorular seçilirken esas konunun üzerine gidilecek sorular seçilmiş olup bu konuya ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu soruların var olan problemleri gün yüzüne çıkarmaya çalışması adına bu sorunlara çözüm yolu bulmayı esas alınacaktır.

#### **4.2 MÜLAKATIN YAPILACAĞI ŞİRKETİN SEÇİMİ**

Mülakat yapılmadan önce mülakatın yapılacağı aile şirketinin seçimi yapılmıştır.

Bu şirketin;

- Bir aile şirketi olması;
- Yöneticilerin aile bireylerinden oluşması;
- Kurumsallaşmaya çalışan bir şirketin olması;
- Uzun süre (37 yıllık) faaliyette olan bir şirketin olması
- İkinci kuşak kişilerin artık şirketi devralmaya yakın olan bir şirketin olması;

#### **4.3 MÜLAKATIN YAPILDIĞI KİŞİLERİN ORTAK ÖZELLİKLERİ**

Mülakatları yapmadan önce şirket bünyesinde çalışan insanlar arasında mülakat yapılacak kişiler seçilmiştir. Bu kişilerin özellikleri farklı olmakla beraber ortak yönleri mevcuttur.

- Bu kişilerin bir aile şirketinde aile bireyleri olmaları;
- Bu kişilerin bir aile şirketinde çeşitli kademelerde çalışmaları;
- Bu kişilerin yükseköğrenim sahibi olmaları (çoğunluğu mühendis ve işletme mezunları)
- Bu kişilerin bu çalışmaya destek olma noktasında gönüllü olmaları;
- Bu kişilerin farklı görüş ve alanlara sahip olmaları

#### 4.4 MÜLAKAT ESNASINDA SORULAN SORULAR

Bir aile şirketinde şirketin kurumsal bir yapıya ait olup olmadığını anlamak güç değildir. Aile şirketinde bütün karar mekanizmaları tek elde birleşik bir yapıda ise ya da birkaç kişide birleşmiş kurumsal olma adına atılacağı çok adımın olduğu aşikârdır. Bu çalışma da bir aile şirketi olan x şirketinin mevcut yapısı üzerine görüşmeler yapılmış olup kurum yapısının incelenmesi için sorular çerçevesinde analizler yapılacaktır.

X Aile şirketinde mülakat esnasında üzerinde durulan konular ve sorulan sorular;

- Bu şirket bir aile şirkettir.
- Bu şirkette şirket ortaklarının (veya varsa kurucu ailenin) arasında bir mülkiyet kavgası görülüyor.
- Şirket ortakları yaşanan sorunları şirkete yansıtmaz.
- Şirketinizde bir aile anayasası var mıdır? Aile anayasası ne gibi etkiler doğurur.
- Şirketin organizasyon yapısı ve karar alma mekanizması yazılı olarak belirlenmelidir. Karar alma mekanizmalarına kimler dâhil edilmelidir?
- Varislerin yönetime hazırlanması nasıl olmalıdır? Şirket yönetimi sonraki kuşaklara nasıl aktarılmalıdır?
- Kurumsallaşmaya önem verilmelidir
- Aile şirketleri kurumsallaşma konusunda profesyonel yardım (danışmanlık) almalı mıdır?
- Bu şirket kurumsal bir şirkettir.

#### 4.5 ÇALIŞMA ESNASINDA SORULAN SORULARA ALINAN CEVAPLARIN İNCELENMESİ

- **Bu şirket bir aile şirketi midir?**

X aile şirketi 37 yıllık İstanbul merkezli faaliyet gösteren sanayi alanında çalışmalar yapan bir şirkettir. Şirketin kısa bir tarihine göz atıldığında iki akrabanın bir atölyede çırak olarak

işe başlamaları ve büyük bir istek ile işe sarılmaları sonucunda kısa sürede çalıştıkları alanda iyi birer usta olmuşlardır.

Kısa zaman sonra çalıştıkları yerin artık ufuklarına küçük geldiğini anlayıp kendi işlerini kurma başarısı göstermişlerdir. Bir atölyede başladıkları işlerini kısa zamanda büyütme fırsatı çıkmıştır. Yedi kişi ile başlanan çalışma ortamı şimdilerde 300 kişilik istihdam alanına sahip bir işyeri konumundadır.

Şirket iki akraba ortak ve ortakların üç oğlundan oluşan bir yönetim mekanizmasına sahiptir. Toplantılar şirket için alınan önemli kararlar, bu kişilerce yani aile fertleri tarafından alınmaktadır.

Geri kalan işlerde ise alanında başarılı kişiler seçilmiş olmakla beraber bu kişiler karar verme, sorumluluk alma ve hareket noktasında aile bireylerine bağlı oldukları için birer profesyonel çalışan konumuna geçememektedirler. Dolayısıyla gerek şirket çalışanları gerekse şirket sahiplerinin düşünceleri incelendiğinde sanayi alanında faaliyet gösteren bu KOBİ bir AİLE ŞİRKETİDİR.

- **Bu şirkette şirket ortaklarının (veya varsa kurucu ailenin) arasında bir mülkiyet kavgası var mı? Varsa bu durumun önüne nasıl geçilmelidir.**

X aile şirketinde gözüken noktada bir mülkiyet kavgası görülmemektedir. Fakat bu durum şirket ortaklarının çocukları arasında ki yetki karmaşası ve faaliyet alanı neticesinde sorun olabileceği ön görülmektedir. Büyük aile bireyleri şuan ki mevcut durumlarında bu durumu gündeme getirmeseler bile ilerleyen zamanlarda varisler arasında yaşanabilecek sorunların çözümü için bu olası duruma net açık bir şekilde bir yöntem geliştirmelilerdir.

Şirkette aynı oranda temsil yetkisine sahip olmayan bireyler arasında oluşabilecek sıkıntıların oluşmaması için şirket yetkilerinin ilerleyen dönemlerde şirket varisleri arasında mutlak olarak görevlendirilmemesi gerekir. Şirket karar merci ve mekanizmaları bir sistem haline getirilmesi gerekmektedir. Bu sistemleri varisler arasında olmakla beraber muhakkak profesyonel yöneticilerin dâhil olduğu yönetim kurullarında kararların alınması ve olası durumların önceden yazılı olarak belirlemesi gerekmektedir.

X aile şirketinde sadece patron ve çocuklarının arasında yaşanacak miras ve yetki karmaşasında göz ardı edilmeyecek derecede öneme sahip olan bir başka durumda patron eşlerin takınacakları tavır ve üstlenecekleri rollerde hesaba katılmalıdır.

- **Şirket ortakları yaşanan sorunları şirkete yansıtıp yansıtmadıkları:**

X aile şirketinde diğer tüm aile şirketlerinde olduğu gibi zaman zaman fırtınalı tartışmalar yaşanmaktadır. Bunlar:

İki patron arasında yaşanan sorunlar;

Patronların eşleri (yengeler) arasında yaşanan sorunlar;

Patronların çocukları yani varisler arasında yaşanan sorunlar;

Patron ve diğer patronun çocukları arasında yaşanan sorunlar;

Patronlar (eşler, çocuklar da dâhil) ve şirket çalışanları arasında yaşanan sorunlar;

Olduğu gözlenmektedir. Sıkça yaşanan bu durumlarda bütün şirket çalışanlarına sirayet edildiği için bu durumdan bütün aile şirketi etkilenmektedir. Bu durum patronların arasında yaşandığı zaman ortaya çıkan olumsuzluklar yüzünden şirketin geneli etkilenmektedir. En çok da varisler olumsuz etkilenmektedirler. Şirketin tüm birimlerinde aile üyeleri aktif rol aldıkları düşünüldüğünde bütün birimlerin olumsuz etkilendiği görülecektir.

Bu tür olumsuzlukların önünü geçilmesi için aile üyeleri aile içi ilişkilerini her zaman şirket dışında yaşamaları gerekmektedir. Aile üyeleri şirket çatısı altında akraba olmalarından önce profesyonel iş arkadaşları olmaları gerekir. Şirket bünyesinde ki departmanlarının hepsinde aile üyeleri değil profesyonel kişilerin bulunması gerekir. Şirket çatısı altında sadece şirketin durumunun konuşulduğu toplantılar yapılması gerekmektedir. Yönetim kuruluna aile üyesi dışında profesyonel çalışanlar da iştirak etmeleri ve fikir beyan edip karar mekanizmasında etkili olmalıdırlar.

- **Şirketinizde bir aile anayasası var mıdır? Aile anayasası ne gibi etkiler doğurur.**

X aile şirketinde sözlü bazı gelenekler dışında yazılı kuralların olduğu bir kurallar bütünlüğü bulunmamaktadır. Karar alma şirketin geleceğini etkileyen her türlü tutum ve davranışlar tamamen aile bireyleri arasında alınan kararlar ile alınmaktadır. Bu durum şirketin geleceği ve şirketin hızlı ve ani karar vermesi gereken zamanlarda yanlış kararlar

ile yanlış adımlara doğru götürmektedir. Aile üyeleri şirket belirli bir noktaya gelmesinde muhakkak çok büyük paylara sahiptirler. Şirketin büyümesi için ellerinden gelen her şeyi yapmaktadırlar. Fakat bu durumda aile şirketinde patronlar bu seviyelere kadar kendileri taşıdıkları için yine kendileri her türlü durumun üstesinden gelebileceğini düşünmektedirler. Ve işlerini belirli bir büyüklüğe de taşırlar. Şirketin büyümesi ciroların artması çalışanların sayısının artması gibi ortaya yeni kavramları ortaya çıkarmaktadır. Muhasebe, finans insan kaynakları, satış ve pazarlama, maliyet muhasebesi markalaşma, süreklilik insan ilişkileri ve kurumsallaşma gibi gereklilikler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu durumlar kalıcı, etkili ve radikal kararlar alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşte bu durumda aile anayasası ihtiyacı bir zorunluluk gibi karşımıza çıkmaktadır.

Daha önceki bölümlerde ele alınan aile şirketi anayasası bölümünde Türkiye’de var olan şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Bu şirketlerin devamlılığı sağlıklı bir işleyişe sahip olmaları için aile anayasası gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Aile bireyleri arasında yaşanan sorunlar, yetki karmaşası, aile ve şirket büyüdükçe aile ilişkileri ile şirket işlerinin birbirine karışmaktadır. Varisler arasında yaşanan sorunlar ve yetki arasındaki farklılıklar aile şirketinde çeşitli görüş ayrılıklarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, şirketi kurup belirli bir seviye ulaşmasında en çok role sahip olan aile büyükleri, yetki ve sorumluluklarını sonraki kuşaklara devretmekte ve profesyonelliğe geçişte atılması gereken adımları atmakta çekimser davranmaktadırlar. Dolayısıyla, aile şirketlerinin karşılaştığı en önemli sorun profesyonelliğe geçiş, yani kurumsallaşma olarak ön plana çıkmaktadır. Durum böyle olunca da, özellikle kurumsal yapıda çalışmayan, kurumsallaşmamış şirketlerin, şirketlerini sağlıklı yönetebilmesi, büyütebilmesi ve gelecek nesillere sağlıklı bir şekilde aktarabilmesi için mutlaka Aile Anayasasına ihtiyaçları vardır. Fakat mevcut durum bunları gösterse de aile şirketlerinde yönetim kademesi bu konuya mesafeli yaklaşmaktadırlar. Oysaki aile anayasası şirketin işleyişini yönetim yapısını organizasyonunu aile arasında miras yapısını varislerin durumu gibi birçok duruma kalıcı ve net çözümler sunmaktadır. Aile şirketlerinde patronlar arasında ya da varisler arasında yaşanan sorunların önüne geçmek için mutlaka olması gereken ana temel olan ortak payda yazılı şirket kurallarının tümünü içeren bir anayasa oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulan bu anayasa metninde geçen her kurala mutlak suretle uyulması gerekmektedir. Burada olağandışı şartlar hariç bu durumda da anayasa da olan bir maddeyi değiştirmek ya da bir madde eklemek için kesinlikle yönetim kurulunda karar alınması gerekmektedir.

Bu yönetim kurulunda alınan kararın aileden ziyade şirket yararına ve vizyonuna uygunluğunu denetleyen şirketin aile dışı profesyonellerine iş düşmektedir. Bu kişiler yönetim kuruluna alınması gerektiği gibi bu kişilerin söz hakkı, oy hakkı gibi karar mekanizmasının içinde olması gerekmektedir. Aile anayasası aile üyeleri arasında bir ortak payda olacağı gibi aile üyeleri arasında olabilecek sıkıntıların önüne geçilecek mekanizmalardan en önemlisi olacaktır.

Bu hususta unutulmaması gereken en önemli detay ailenin aile anayasasına sahip olması değildir. Aile anayasası oluşturmak bir başarı kriteri olsa bile bu metne bağlılık ve bunun dışına çıkılmaması varlığı kadar önemlidir.

- ***Şirketin organizasyon yapısı ve karar alma mekanizması yazılı olarak belirlenmelidir. Karar alma mekanizmalarına kimler dâhil edilmelidir?***

Aile şirketlerinde; yönetim, organizasyon ve karar alma mekanizmalarının işleyişi tüm kuralların yazılı olması gerektiği ve bunun dışına çıkılmaması için aile anayasasının gerekliliği bir önceki konuda ele alınmıştır. Bu durumda işleyiş ve şekillerin belli olması karar mercilerin hareket alanını önceden belirlemektedir. Aile şirketlerinde bu kararları uygulayan kişilerin sadece aile bireylerinden oluşması yine de bu durumun bazı noktalarda eksik kaldığını gösterecektir. İşte burada aile konseyini dışında şirketin yararına olabilecek bir kurulun oluşturması gerekir. Bu kurula dışardan aile ile bağı olmayan bağımsız üyelerin alınması gerekmektedir. Şirketin işleyişinde rol alan profesyonellerin de karar alma mercilerine dahil edilmeleri gerekmektedir. Özellikle Şirketin finans, markalaşma, üretim, satış ve pazarlama birimlerinde çalışan profesyonellerin bu kurullara dahil edilmeleri aile şirketinin hem kurumsallaşma adına etkili bir adım olacaktır. Belirlenmiş yazılı kurallara uymayı denetleyecek kişiler de aile dışında ki şirketin profesyonellerinden olması gerekmektedir.

- ***Varislerin yönetime hazırlanması nasıl olmalıdır? Şirket yönetimi sonraki kuşaklara nasıl aktarılmalıdır?***

Aile şirketlerinde varislere devir konusu aile anayasasında açık bir şekilde dile getirilmelidir. Daha önceden belirlenen kurallar çerçevesinde şirketin varisleri, liyakat ve becerileri çerçevesinde şirketin belli pozisyonlarına hazırlıkları yapılmalıdır. Adaylar daha önceden bu pozisyonlarda tecrübe kazanmaları için hazırlanmalıdırlar. Adaylar uygunsa bu pozisyonlarda devam etmelidirler. Fakat adayların yapısı ve eğitimleri buna uygun değilse bu varis için en uygun pozisyon aranmalıdır. Şirketin varisi olan birey liyakat sahibi değilse ve belirlenen pozisyonlara uygun kişi değilse kesinlikle anayasada yazılı olduğu gibi bu

kişi yönetim dışında tutulmalıdır. şirket yönetiminde ki kişiler için yetki devri anayasa da yazılı gereklilikler çerçevesinde uygun aday bulunduğu zaman belirlenen süreç çerçevesinde yetkilerin devri gerçekleştirilmelidir.

Bu konuda aile bireyi dışındaki şirket çalışanları ile yapılan görüşmelerde liyakat, uygunluk en çok ön plana çıkan konular olmuştur. Varislerin iletişim becerisi şirket kültürüne uygunluğu, şirketin vizyonunu ileriye taşıyabilecek kişiler olması gerektiği kanısı anlaşılmıştır. Fakat bunları sağlamayan varisler olması durumunda şirket bu şartları taşıyan profesyonellere yetki devri gerçekleştirmekten kaçınılmaması gereklidir.

- ***Kurumsallaşmaya önem verilmeli midir?***

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın en büyük adımı bir Aile Anayasası metni hazırlamaktan geçmektedir. Patronların mutlak kararları şirket varislerinin egolarının ve sınırsız yetkilerinin kısıtlanması ve profesyonellerin de işin içinde olması ancak bir yazılı anayasa ile mümkün olmaktadır. Kurumsallaşmanın ilk adımı olmasa da en önemli adımların başında gelmektedir.

Aile şirketlerinin en önemli sorunu aile şirketlerinin kurumsallaşamamasıdır. Ülkemizde aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşaklara devri bir elin parmaklarını geçmemektedir. Durum böyle olunca aile fertlerinin egolarını ve sınırsız yetkilerini bir kenara bırakıp onlar olmadığı zamanda kurumların işleyişinin devam ettiği şahıslardan ziyada sistemlerin ön planda tutulduğu bir süreklilik için olmazsa olmazı kurumsallaşması gerekmektedir. Aile şirketlerinin.

- ***Aile şirketleri kurumsallaşma konusunda profesyonel yardım (danışmanlık) almalı mıdır?***

Patronların yetkilerinin kısıtlanması bütün departmanlara ve şirketin bütün işleyişine tek başın hâkim olma isteği bu durumu güçleştirmektedir. şirketin büyümesinde belli bir noktaya gelmesinde şüphesiz en büyük pay patronlarındır. Hırsları çalışkanlıkları ve şirketi büyütme arzuları şirketin bir noktaya gelmesindeki payları yadsınamaz. Fakat belli bir büyüklüğe ulaşan şirketlerde ortaya çıkan kurumsallaşma gereği artık patronlar dışında profesyonellerin işin içine dahil olmaları şirket anayasasının oluşturmaları konusunda ciddi katkıları olacağı görülecektir. şirket içinde patronların artık tek başına yetmeyeceğini anladığı durumlarda bu adımları zorunlu kılacaktır.

- ***Bu şirket kurumsal bir şirket midir?***

Kurumsallaşma; aile şirketleri zamanla belli bir büyüklüğe ulaşmaktadır. Ortaya çıkan yönetim organizasyon ve diğer kurulların kişilerden bağımsız yapıya kavuşturulmasıdır. Bu bağımsız yapılarda aile bireylerinin yanında aileden bağımsız kişilerinde bulunması gerekmektedir. Kurumsallaşmak için atılması gereken önemli adımlar bulunmaktadır.

X aile şirketinin kurumsal olup olmadığı, gerek şirket çalışanlarına gerekse aile üyelerine sorulmuştur. kurulların bağımsızlığı incelendiğinde, kurumsallaşma için gerekli olan durumlara göz atmak gerekirse:

Aile anayasasının olup olmadığı,

Aile şirketinde uzun süreli iş planlamaların olup olmadığı,

Yönetim kurulunda aile dışında kalan bağımsız üyelerin olup olmadığı,

Bağımsız dış denetimin yapılıp yapılmadığı,

Şirket bünyesinde profesyonel çalışanların istihdam edilip edilmediği,

Gibi kriterlere bakıldığında x aile şirketinin kurumsallaşma yolunda bazı adımlar atmış olsa dahil bu kriterlerin hepsini yerine getirmediği sürece tam kurumsal bir yapıya kavuşması söz konusu değildir. Aile şirketlerinde şirket yönetici ve çalışanlarının yapması gerekenler yanında devlet ve sanayi kuruluşlarının da yapması gerekenler olduğu unutulmamalıdır.

İncelenen X aile şirketinde yaşanan sorunların birçok aile şirketinde ortak olduğunu gözlemlenebilir. Patron merkezli yönetim anlayışı, profesyonellere güvenmeme, her olaya hâkim olma gibi yoğun bir yükün girmektedirler. Ortaklar arasında iletişim eksikliği siyasi sosyal düşünce ayrışmaları miras kavgaları kıskançlık gibi olgular aile şirketlerini geriye götüren nedeneler arasındadır. Bugün ülke ekonomisinin bel kemiği konumundaki Kobiler yani büyük çoğunluğu ki aile şirketi konumunda olması nedeniyle burada Sanayi Bakanlığına büyük görevler düşmektedir. Aile şirketlerinde yaşanan bu durumlar göz ardı edilmeksizin üzerine gidilmeli ve kalıcı çözümler için çalışmalar yapılmalıdır.

İncelemede yapılan röportajlara sorulara verilen cevaplar genel itibari ile aynı kapıya çıkmaktadır. Yazılı anayasa sorunu varislerin yetiştirilememesi ortaklar arası çekişmelerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yapması vizyonsuzluk plan yapmadan gününbirlik eylem planlamaları gibi durumlar ülkemizde aile şirketlerinin geleceği için ciddi sorunlar olduğu gerçeğini gün yüzüne çıkarmaktadır. Profesyonel anlamda danışmanlık almaktan

kaçınmaları olayları eski yönetim anlayışı ile çözmeye kalkmaları ve varislere yeteri kadar alan bırakılmaması ilerisi için sorunların büyüyeceğini göstermektedir. Uzun süreli yıllık planlama yapılmadığından olası siyasi ekonomik krizlere karşı kısa vadeli riskli çözümlere gidilmesini mecburi kılmakta bu durumda şirketlerimizi aşağı doğru ivme almışken ayaklarına bağlanan ağır taşlardan başka anlama gelmemektedir.



## 5. SONUÇ

Aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi sonucunda aile şirketlerinin sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

Aile şirketleri yapıları gereği diğer şirketlere oranla yönetsel açıdan farklı stratejiler geliştirmesi gerekliliği ile çalışma yönlendirilmiştir.

Bir aile şirketinin süreklilik kazanması için vizyonunu geniş tutup, eğitime ve değişime önem vermesi gerekmektedir. Devir politikası önceden belirlenmeli, patronun herhangi bir şekilde yönetimden ayrılması halinde çıkacak kargaşa önlenmelidir.

Aile şirketlerinin her şeyden önce, aile şirketi psikolojisinden kurtulması gerekmektedir. İçinde bulundukları bu psikoloji sayesinde büyüme oranlarını arttıramamaktadırlar.

Son yıllarda insan kaynakları alanının stratejik yönetim açısından çok önemli rol oynadığını gözlemlemekteyiz. Bu nedenle aile şirketlerinin de merkezi personel yönetiminden vazgeçip, profesyonel insan kaynakları yönetimine geçmeleri doğru bir adım olacaktır.

Son olarak, aile şirketlerinin sosyolojik bağlılığı aslında kullanmaları gereken en önemli özellikleridir ve bu onlara gelecek garantisi verecek tek şeydir.

Günümüz yönetim anlayışı her geçen gün daha da yoğunlaşan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve gelecekte de var olabilmek için işletmelerin kurumsallaşmalarını vazgeçilmez kılmaktadır. Başka bir anlatımla kurumsallaşma öğeleri olarak adlandırılan plan, hedef, yönetim, satış, finans, personel, üretim, kültür ve çevre boyutlarıdır.

Bunlar çerçevesinde gerekli kurumsal düzenlemelere sahip olmayan ve/veya bu düzenlemeleri yalnızca belirli girişimci ya da yöneticilerin kişisel beceri, yetenek ve

öngörülerine bırakan işletmelerin mevcut rekabet ortamında varlıklarını korumaları ve sürdürmeleri her geçen gün daha da zorlaşmaktadır.

Kısacası işletmelerin kişiye bağlı olarak yönetilen iktisadi birimler olma yerine çeşitli boyutlar açısından gelişmiş yerleşmiş sistemlere sahip kurumlar şekline dönüşme gerekliliğinin, çağdaş işletme ve yönetim anlayışının en önemli çalışma alanlarından biri haline geldiği söylenebilir. Kuşkusuz kurumsallaşma gereksinimi rekabetçi bir ortamda yer alan tüm işletmeler için önem taşımaktadır. Bununla birlikte Aile Şirketleri açısından bu önemin çok daha fazla olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü Aile Şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim evreleri ne olursa olsun kendilerini diğer işletmelerden farklı kılan özellikleriyle kurumsallaşmayı başarabilmede daha fazla zorlandıkları bir gerçektir.

Literatür bölümünde de vurgulandığı üzere bir takım avantajlarına rağmen Aile şirketi olmanın getirmiş olduğu aile içi çıkar, inanç, değer ve ilişkilerin işe yansması, değişime kapalı kültür anlayışının mevcudiyeti, aileden olmayan çalışanlara daha az güven duyulması gibi işletme yönetiminde büyük etkisi olan dezavantajlar, kurumsallaşmayı zorlaştırmaktadır. Aslında Aile Şirketlerinin kurumsallaşmada daha fazla zorlanmaları ülke ya da bölge kültüründen bağımsız olarak dünyadaki tüm Aile Şirketlerinde yaşanan bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri aile şirketlerinin ülke, pazar ya da kültür farkını içermeyen, bir başka deyiş ile evrensel denebilecek ortak yönetsel dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar arasında çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis belirlemede güçlüklerle karşılaşılması, aile içi güç mücadelelerinin ortaya çıkması ve aile ve iş ilişkilerinin birbirine karışması ilk akla gelenler olarak sıralanabilir. Keza Türk Aile Şirketlerinin kendine özgü ve kurumsallaşmayı daha zorlaştıran kültürel özellikleri taşıması da ayrı bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, şirkete yabancıları ortak olarak almama, ortak değer ve inanç sistemine sahip olanları uzmanlık ve bilgiyi göz ardı etmesidir. Bunun pahasına istihdam etme (hemşerilik ya da evliliğe veya kan bağına dayalı istihdama ağırlık verme) gibi çoğu rasyonellikle çelişebilecek pek çok kültürel faktörün Türk Aile Şirketleri için bir yönetim felsefesi oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Bir başka konu, Aile Şirketi olsun ya da olmasın genelde Türk kültürünün yönetsel anlamda en tipik zafiyeti olan “planlamaya ve organize olmaya önem vermeden

icraya girişme” anlayışının ayrı bir kurumsallaşma engeli olması ile ilgilidir. Kısacası ülkemiz Aile Şirketlerinin diğer ülkelerin benzer türdeki işletmelerine göre kurumsallaşma açısından daha fazla zorluk çekeceklerini söylemek pek fazla yanlış olmayacaktır. Diğer taraftan Türkiye’deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmının Aile Şirketi karakterine sahip olduğu ve ülke ekonomisinde bu şirketlerin önemli ölçüde belirleyici nitelik taşıdığı göz önüne alındığında, kurumsallaşmayı yeterince geliştirememenin büyük ölçüde ekonomiye yük getireceği de açıktır. Başka bir ifade ile Aile Şirketlerinin mevcudiyetlerinin sona ermesinin sadece girişimci ve aile üyeleri için değil ülke ekonomisi açısından da olumsuz etkilere yol açacağı ve pek çok Aile Şirketinin faaliyetine son vermesinin temel nedenlerinden biri kurumsallaşmadaki başarısızlıkları olduğu söylenebilir. Gerek ülkemiz gerek diğer ülkeler için Aile Şirketlerinin üçüncü kuşağa intikal etmesinin ender görülen bir durum olduğu pek çok uzman ve kaynak tarafından vurgulanmaktadır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

Alayoğlu, N., 2003. *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Berberoğlu, G., 2006. *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Fındıkçı, İ., 2005. *Aile Şirketleri*. İstanbul: Alfa Basım.

Günver, B., 2002. *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Sitesi Univer Yayınları.

Karpuzoğlu, E., 2001. *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Kırım, A., 2007. *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İzmir: Sistem Kitabevi.

Koçel, T., 2008. 3. *Aile işletmeleri kongre kitabı*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Kozlu, C.M., 1986. *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık.

Okay, A., 2008. *Kurum Kimliği*. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Özalp, Ş., 1971. *Küçük işletmeler*. Ankara.

Şimşek, M., 2004. *İş Hayatında Mükemmellik*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Ural, A., 2009. *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

### ***Sürekli Yayınlar***

Arıcioğlu, M. A., 2004. *Aile Şirketlerinin Devamlılığını Sağlamada Temel Bir Unsu Olan Varis/Aday Belirleme Sürecinde Sahip/Yöneticilerin Tutumları Üzerinde Bir Araştırma: Konya Un Fabrikaları Örneği*. İktisat İşletme Finans Dergisi, Sayı 19. Konya, ss.72-86.

Bolat, O., 2006. *Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (15), ss.107-126.

Employee Satisfaction & Customer Satisfaction. 2005. Guidestar Research. White Paper, 1-6.

Gülsünler, M.E., 2007. *Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (17), 281-294.

Papatya, G. ve Hamşioğlu B., 2004, *Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama*. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. 17-18 Nisan İstanbul, 264- 274.

Sebilcioğlu F., Koçer B., Erkan A., Sönmezer T., Karacar G., Zaman T., Erdoğan E., 2010, *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.

Ulukan, C., 2005. *Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Sayı:2.

### **Tezler**

Kanber, N., 2007. Marka İmajı ve Perakendeci Marka İmajı Üzerine Ampirik Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi. *Yüksek Lisans Tezi*

Yaşa, E., 2006. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



### ***Diğer Yayınlar***

*Araştırma Merkezi (AGMER), 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları, s.181-190.*

Ateş, Ö., 2005, *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara, Ankara Sanayi Odası.

Atılğan, T., 2003, “Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç” Türkiye VI. Pamuk, *Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Ankara, ss.100-114.

Büte, M., (2008), “*Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar*”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

Çetin, C., Tikici, M., Akdemir, B. ve Ünal, H., 2008, İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu İlişkisinin Aile İşletmelerindeki Görünümüne İlişkin Bir Araştırma, 3. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 18-19 Nisan İstanbul, 107-120.

Dinçer, T. ve Çakır, A., 2006, “*Örnek Paydaş Analizi Çalışması*”, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Strateji Planlama Çalışma Grubu Toplantıları, Bilgi Paylaşım Raporu, Sayı 4.

Tileylioğlu, A. (2006), “Aile Şirketleri”, Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi (AGMER), 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.15-22.