

# KÜRESELLEŐME SÜRECİNDE AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

Yrd. Doç. Dr. Sema YOLAÇ\*  
Yrd. Doç. Dr. Ebru DOĞAN\*

## Özet

### Küreselleőme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma

*Aile işletmelerinin, küreselleően dünyada varlıklarını koruyabilmek ve rekabet edebilmek için yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, kurumsallaşmanın aile işletmeleri için önemi büyüktür. Çalışmada, önce aile işletmelerinin gelişimi, yapısı ve yönetimi ele alınarak, aile işletmelerinin varlıklarını sürdürürebilmelerinde kurumsallaşmanın önemi incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmesi, kurumsallaşma.

## Abstract

### Management and Institutionalization in Family Businesses in the Process of Globalization

*To survive and compete in the globalizing world family businesses should be restructured. In this regard, institutionalization has great importance for family businesses. In this study, importance of institutionalization for family businesses in order to survive is examined by handling development, structure and management of family businesses.*

**Key Words:** Family business, institutionalization.

## GİRİŐ

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ve küreselleőme süreciyle birlikte, iş dünyasında da her alanda olduğu gibi değişim kaçınılmaz

---

\* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

bir olgu haline gelmiştir. Aile inanç ve değerlerinin hâkim olduğu aile şirketleri, dünyanın küresel bir pazar haline geldiği, değişim hızının giderek arttığı, yoğun bir rekabetin yaşandığı böylesi bir yapıya uyum sağlamada sorunlar yaşamaya başlamışlardır.

Dünya ekonomisinde olduğu gibi, Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahip olmaları nedeniyle aile işletmeleri, pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar da göstermektedir ki, Türkiye ve dünyadaki aile işletmelerinin önemli bir bölümü devamlılıklarını uzun dönemler boyunca devam ettirememekte, işletmenin bir sonraki kuşağa devredilmesinde sorunlar yaşanmaktadır.

Aile işletmelerinin uzun ömürlü olamama nedenlerinin başında, kurumsallaşamama sorunu gelmektedir. İşletme faaliyetlerinin bir sistem haline gelmesini ifade eden kurumsallaşma kavramı, pek çok aile işletmesi tarafından benimsense de uygulamada çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.

Aile işletmelerini ele alan bu çalışmayla, aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özellikler üzerinde durularak, aile işletmelerinin sürekliliği ve başarısı için çok önemli bir faktör olan kurumsallaşma kavramı ve bu süreçte karşılaşılan sorunlar, dünya ve Türkiye'den örneklerle incelenmiştir.

## 1. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Literatürde aile şirketlerine ilişkin farklı tanımlar yer almakla birlikte, üzerinde uzlaşmaya varılan ortak bir tanım bulunmamaktadır, çünkü aile şirketlerinin kuruluş şekli, girişimcinin kişilik özellikleri, ailenin kültürel özellikleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör gibi faktörler aile şirketinin yapısını, oluşumunu ve gelişimini etkilemektedir (Fındıkcı, 2008: 16).

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

*Aile işletmesi, bir ailenin en az iki nesli ile yakından özdeşleşen ve bu bağın şirket politikası, ailenin çıkarları ve amaçları üzerinde karşılıklı etkisi*

*olduğu işletmelerdir.* Bu ilişki ise, aşağıdaki koşullardan biri ya da birkaçının bulunması halinde geçerlidir (Donnelley, 1964: 94):

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

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

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

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

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

Aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, yönetsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı ön plana çıkmaktadır (Ateş, 2005: xv,xvi). Aile işletmelerinin bu zayıf yönlerinin yanı sıra birçok güçlü yönleri de vardır. Büyüyüp geliştikçe, dış çevrede yaşanan değişimlere adapte oldukça, kuruluş aşamasındaki yapıları değişime uğramakta ve dezavantaj olarak görülen birçok özelliklerini avantaja dönüştürmek için çaba sarf etmektedirler. Dünyada ve Türkiye’de varlıklarını başarıyla sürdüren, sektörlerinde lider durumunda bulunan pek çok işletme örneği mevcuttur.

Aile işletmelerinin en güçlü yönleri arasında, hızlı karar verebilme ve büyüme yetenekleri bulunmaktadır. Paylaşılan ortak geçmiş, değer yargıları, karşılıklı güven ve etkin iletişim, karar alma ve uygulamada süratli olmayı sağlayabilmektedir (Argüden, 2002).

Genel anlamda aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri incelendiğinde (Tablo 1); özellikle uzun dönemli bakış açısı, aile kültürü, daha fazla esneklik, daha hızlı karar alma, iş bilgisi gibi unsurlar aile işletmelerinin güçlü yönleri olarak öne çıkarken; sermaye piyasalarına sınırlı erişim, karmaşık örgüt yapısı, akraba kayırma (nepotizm), aile içi çatışma otokratik kurallar, finansal zorluklar gibi unsurlar ise aile işletmelerinin zayıf yönleri kapsamında yer almaktadır.

## **2. AİLE İŞLETMELERİNİN YAPISI VE GELİŞİMİ**

Aile şirketinin yapılanmasının özünde, ailenin iş yapması ve bir işletme kurması yer almaktadır. Temelinde aile birliğinin yer aldığı bu yapıda, girişimci belirli bir mülkiyet oranıyla bir işletme kurar ve bu kurulan işletmenin yönetilmesini sağlar. Aile üyelerinin kendi bireysel çıkarlarını, ailenin çıkarlarını ve işletmenin çıkarlarını bir arada barındıran bu yapı bazen çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Aile işletmesindeki temel roller, ailenin yüklendiği roller, hissedarlık yapısından kaynaklanan roller ve işletmede çalışan durumundan kaynaklanan rollerdir. Bu roller arasındaki tanımların ve sınırların net bir biçimde belirlenmiş olması kişiler arasında güç çatışması, rol karmaşalarını engellemektedir (Fındıkcı, 2008: 46,47).

**Tablo 1:** Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

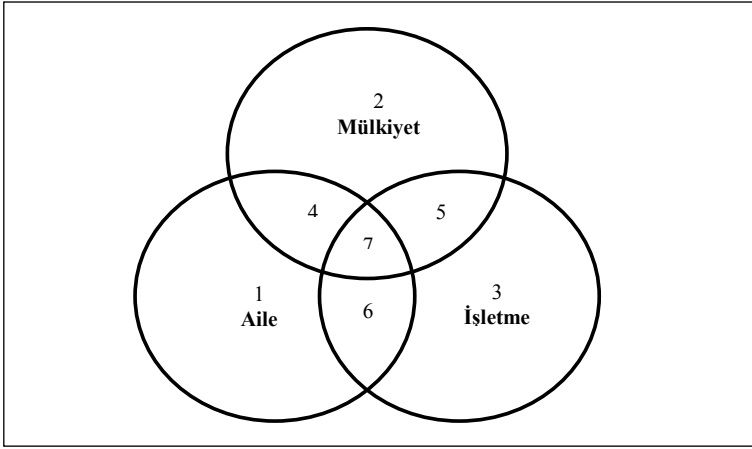
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uzun dönemli bakış açısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sermaye piyasalarına sınırlı erişim büyüme kısıtlayabilir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daha fazla hareket serbestisi</li> <li>- Borsanın baskısı düşük veya hiç yok</li> <li>- Şirketin ele geçirilme riski az veya hiç yok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karmaşık örgüt yapısı</li> <li>- Dağınık yapı</li> <li>- Belirsiz görev dağılımı</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gurur kaynağı olarak aile kültürü</li> <li>- İstikrar</li> <li>- Güçlü özdeşleşme/bağlılık/motivasyon</li> <li>- Liderlikte süreklilik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akriba kayırma</li> <li>- Yeteneksiz aile üyelerinin yönetici olmasına müsamaha gösterilmesi</li> <li>- Eşit olmayan ödül sistemi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zor dönemlerde daha fazla esneklik</li> <li>- Elde edilen geliri yeniden yatırıma dönüştürme istekliliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Şımarık çocuk sendromu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Daha az bürokratik ve kişisel</li> <li>- Daha fazla esneklik</li> <li>- Daha hızlı karar alma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aile içi çatışma</li> <li>- Aile içindeki tartışmaların iş ortamına taşınması</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finansal çıkarlar</li> <li>- Büyük başarı kazanma olanağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Babaerkil/otokratik kurallar</li> <li>- Değişime direnç</li> <li>- Gizlilik</li> <li>- Bağımlı kişiliklerin çekiciliği</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İş bilgisi</li> <li>- Aile üyeleri için erken başlayan eğitim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finansal zorluklar</li> <li>- Aile bireyleri işletmeyi kendi çıkarları için kullanabilir</li> <li>- İşletmeye katkı ve ücret arasındaki dengesizlik</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vekalette yaşanan sorunlar</li> </ul>

**Kaynak:** (Kets de Vries, 1993: 61)

Bu noktada, aile işletmelerindeki kişilerarası çatışmaların, rol ikilemelerinin ve bireylerin farklı önceliklerinin kaynağını anlamada çok yararlı bir model olan Üç Daire Modeli öne çıkmaktadır. Şekil 1’de de görüldüğü gibi bu model, aile işletmelerini bir sistem olarak ele almakta ve bu sistem birbirinden bağımsız ama iç içe geçmiş alt sistemlerden -iş, mülkiyet, aile- oluşmaktadır. Aile işletmesinde üç farklı grup insan yer almaktadır: aile üyeleri, çalışanlar ve hissedarlar. Üç dairenin kesişmesiyle yedi farklı alan ortaya çıkmakta ve aile işletmesindeki bireyler, bu alanlardan birinde yer almaktadır. Aile üyesi olup hisse sahibi olmayan ve işletmede çalışmayan birey, 1 nolu alanda; hissedar olan ancak, aile üyesi olmayan ve şirkette çalışmayan birey, 2 nolu alanda; şirkette çalışan ama ne hissedar ne de aile üyesi olan birey, 3 nolu alanda; aile üyesi ve hissedar olup şirkette çalışmayan birey, 4 nolu alanda;

hissedar olup şirkette çalışan ama aile üyesi olmayan birey, 5 nolu alanda; aile üyesi olup aynı zamanda şirkette çalışan ancak, hissesi olmayan birey, 6 nolu alanda; son olarak hissedar olup aynı zamanda aile üyesi ve şirkette çalışan birey, üç dairenin içinde ve merkezinde bulunan 7 nolu alanda yer almaktadır. Aile işletmesi sisteminin üyesi olan her birey, bu modelde farklı bir alanda yer almaktadır. (Gersick et.al., 1997: 5, 6, 7).

**Şekil 1:** Aile İşletmesinin Üç Daire Modeli



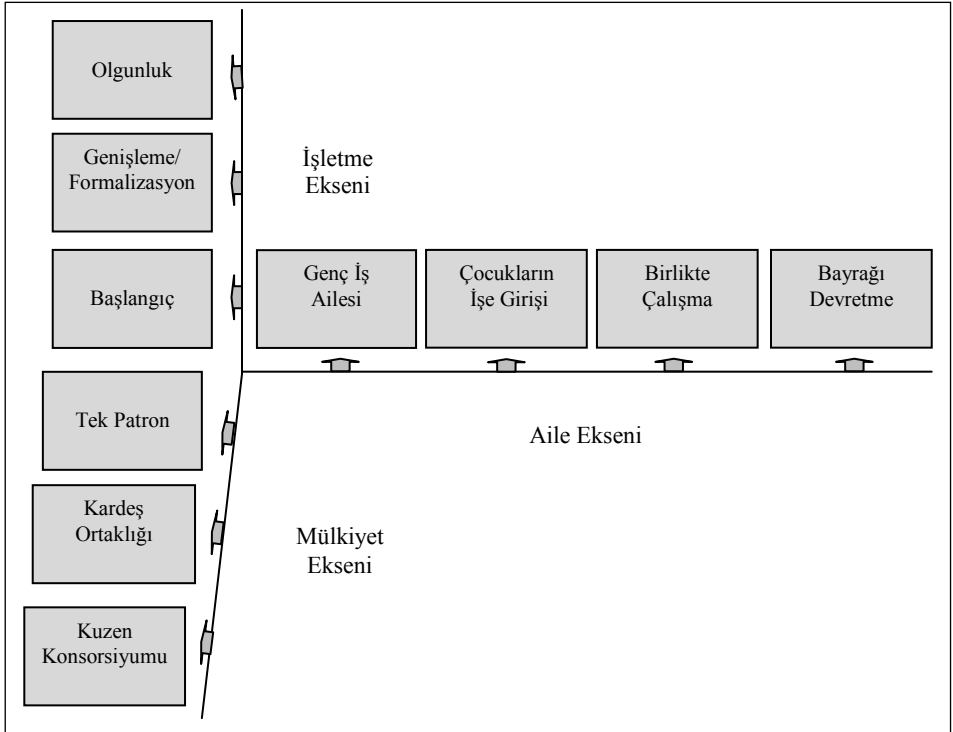
**Kaynak:** (Gersick et.al., 1997: 6)

Teorik olarak yalın ve doğrudan uygulanabilir olması nedeniyle yaygın olarak kabul edilen bu model, farklı rolleri ve alt sistemleri ayrıntılı olarak belirlemek, aile işletmesi içindeki kompleks etkileşimi analiz etmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, kâr payı veya vekâlet planları konusunda aile içinde yaşanan kavgaları, katılımcıların üç daire modelindeki pozisyonu dikkate alınırsa daha anlaşılır hale gelebilir. 4 nolu alanda yer alan birey (aile üyesi, hisse sahibi, çalışan değil) kâr paylarının artırılmasını isterken, 6 nolu alanda yer alan birey (aile üyesi, çalışan, hissedar değil) kariyerde ilerleme fırsatları yaratacağı için büyümeye yeniden yatırım yapmak amacıyla kâr paylarının dağıtımının bir süre ertelenmesini istemektedir. Farklı alanlarda yer alan bireylerin şirketten beklentileri de farklı olmakta, çeşitli konularda farklı düşünce yapılarına sahip olmaktadır. Aile üyelerine yapılan iş teklifleri konusunda da (hangi çocuk işe alınacak, ne kadar ücret ödenecek, terfi

ettirilecek mi) farklı kararlar yer almaktadır. 1 nolu alanda (sadece aile dairesinde) yer alan birey, ailenin tüm çocuklarına şans verilmesi gerektiğini düşünürken; 3 nolu alanda (sadece işletme dairesinde) yer alan birey, diğer adaylardan iyi oldukları sürece akrabaların işletme içinde istihdam edilmelerini ve terfilerini performanslarının belirlemesi gerektiğini düşünmektedir. Örneklerde de görüldüğü gibi; bireylerin örgütteki rolleri, onların bakış açılarını da şekillendirmektedir (Gersick et.al., 1997: 7).

Üç daire modeline zaman içinde gelişim boyutu eklenerek, aile işletmelerinin yapısal oluşumu ve gelişimini ortaya koymada *Üç Boyutlu Gelişim Modeli* ortaya çıkmıştır. Şekil 2’de görüldüğü gibi, aile işletmelerinin gelişim evrelerini her bir alt sistem olan mülkiyet, iş ve aile eksenini kullanarak sınıflandırılan bu modele göre her bir evrimin özellikleri şunlardır (Kırım, 2005: 17,18):

**Şekil 2:** Üç Boyutlu Gelişim Modeli



▪ *Mülkiyetin Evrimi*: Aile işletmelerinin büyüme sürecinde sahiplik/mülkiyet oldukça belirleyici bir faktördür. Aile işletmeleri tek kişinin hakimiyeti ve kontrolü aşamasından kardeşlerin ortaklığına ve oradan da kuzen konsorsiyumuna geçmektedir. Tek patrandan hissedar kuzen sayısının arttığı bir yapıya geçtikçe karmaşık hale gelen ilişkileri yönetmek zorlaşmaktadır.

▪ *Ailenin Evrimi*: Genç iş ailesi, çocukların işe girişi, birlikte çalışma ve bayrağı devretme aşamaları ailenin yaşamsal dönemlerini kapsamaktadır. Girişimcinin işletmeyi kurmasıyla başlayan bu süreç, işletmenin yönetim ve kontrolünü diğer kuşaklara devretmesine kadar devam etmektedir.

▪ *İşletmenin Evrimi*: Aile işletmesinin işletmeye özgü özelliklerini içeren boyutudur. İşletmenin büyüklüğü, yaşı, yapısı ve finansal durumu, işletmenin içinde bulunduğu aşamaları belirler. Küçük bir işletmenin aileden ve hissedarlardan beklentileri ile büyük, profesyonelleşmiş bir işletmenin beklentileri birbirinden farklılık göstermektedir. Aile işletmelerinin değişiminde büyüklük ve karmaşık örgüt yapısı belirleyici olmaktadır (Gersick et al., 1997: 69). İşletme evriminin gelişim aşamaları, işe başlangıç, genişleme/formalizasyon ve olgunluk aşamalarından oluşmaktadır.

Aile işletmelerinin yaşam dönemleri konusunda pek çok araştırma, örgütlerin gelişimini açıklamaktadır. Aile işletmelerinin gelişimi dört yaşam döneminden oluşmaktadır. Tablo 2’de temel karakteristikleri belirtilen bu gelişim evreleri şunlardır:

▪ *Birinci Nesil Aile İşletmeleri (Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği işletmeler)*: Aile işletmelerinin gelişim sürecinin ilk evresinde, aile işletmesinin kurucusunun inançları, iş zekası, karar verme yöntemleri ve değerleri, işletmenin temel yapısının parçasıdır ve örgütün kültürü üzerinde büyük bir etkisi vardır. Bu dönemde, kendi kendinin patronu olma ve fırsatları değerlendirme isteği yeni bir işletme kurma konusunda girişimciyi motive eden faktörlerdir. Çoğu işletme kurucusu çalışmakta oldukları işlerinden yeni bir girişim için ayrılırlar; çünkü patronlarla yaşanan çatışmalar, kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulamamaları, karar verme gücüne sahip olma istekleri onları yeni bir girişim için adım atmaya sevk eder. Diğer işletme kurucularının başarıları da esin kaynağı olabilmektedir. Girişimcinin yeni bir iş kurmadaki motivasyonu ne yazık ki başarıya çok yansımamaktadır. ABD’de yeni kurulan işletmelerin yüzde 40’ı ilk yılında, yüzde 60’ı iki yıl içinde, yüzde 90’ı da on



yılın sonunda kapanmak zorunda kalmaktadır. Kurucunun liderlik, yönetim, pazarlama ve teknik gibi çeşitli kritik alanlarda bilgi ve yeterlilikleri işletmenin başarılı olup olamayacağını belirlemektedir (Gersick et.al., 1997: 135-137).

**Tablo 2:** Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

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

**Kaynak:** (Ateş, 2005: 50)

İşletme sahibinin kontrolündeki yeni girişimin aile işletmesine geçişi için bazı adımlar gerekmektedir: Bu adımlar, aile üyelerinin işe alınarak yönetim pozisyonları için hazırlanması, hisselerin varislere dağıtılması, kurucunun işletmeyi algılamasının değişmesi (işletmeyi bireysel bir faaliyet olarak değil, ailenin bir varlığı olarak görmesi) şeklinde ifade edilebilir. Girişimi aile işletmesine dönüştürme isteği ailenin büyümesiyle çoğalır. İşletme sahibinin, çocuklar küçükken, onları işletmeye dahil etme veya devir gibi düşünceleri olmazken; çocukların büyümesiyle birlikte, işletmeyi bir aile işletmesine dönüştürme isteği önem kazanır. Birinci nesil aile işletmelerinde ortaklık bazen eş ve azınlık ortakla paylaşılır. Mülkiyet kontrolü kurucuya ait olduğu için stratejik, operasyonel ve aileye ilişkin kararların kontrolü kurucuya ait olmakla

birlikte, eşin de kurucuyla beraber yetki ve sorumlulukları paylaştığı işletme örnekleri mevcuttur (Gersick et.al., 1997: 138,139,143,144).

Girişimcinin, örgüt kültürünün ve stratejisinin temel belirleyicisi olması konumu dolayısıyla, söz konusu şirketlerin geleceğinin tek kişinin sahip olduğu vizyona ve dinamizme bağlı olması, bu aşamada önemli bir sorun olarak görülmektedir.

▪ *Büyüyen ve Gelişen (Kardeşlerin Sahip Olduğu ve Yönettiği İkinci Nesil) Aile İşletmeleri*: Gelişim sürecinin ikinci aşamasını, büyüyen, gelişen ve mülkiyeti kardeşler arasında paylaşılan kardeş ortaklıkları oluşturur. Bu aşama, varlığını sürdüren ve başarı sağlayan aile işletmeleri için kritik bir aşamadır. İşletmenin ölçek olarak büyümesiyle, daha fazla aile üyesi hissedar veya çalışan olarak işletmeyle bağ kurmaya başlar. İşletme, aile kimliğinin temel bir bileşeni haline gelmektedir. Bu aşamadaki şirketler, önemli örgütsel, stratejik ve psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Tek kişinin kontrolünde olan bir şirketten birçok kişinin yönettiği daha karmaşık bir organizasyona geçişi sağlamaya çalışan bu aşamadaki şirketler, en kırılgan aile şirketleridir. Bu aşamanın ana teması, işbirliğidir ve hem psikolojik açıdan hem de sözlük anlamıyla şirket bir ortaklıktır. Kardeş sahip yöneticilerin, şirketi bir arada tutacak yöntemler bulmaları ve genç çocuklarıyla yapıcı çalışma ilişkileri geliştirmeleri gerekmekte ve aile üyesi olmayan çalışanlarla işbirlikçi ve güvenilir ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Şirket takım çabasına dayanmaktadır, bireysel çabalar ancak kısa vadede başarıyı sağlamaktadır. İşbirliği, iletişim ve planlama bu aşamadaki şirketlerde yönetici ve aile üyelerinin sahip olmaları gereken çok önemli becerilerdir. Şirketin artan karmaşıklığı, çoğu kural ve politikanın formalleşmesini gerektirir. Herkese adil davranılmasını sağlanmak, çatışmaları yönetmek ve üçüncü neslin aileye katılmasına ilişkin beklentileri netleştirmek için benzer değişim aile içinde de yararlı olmaktadır (Gersick et.al., 1997: 154).

Bu dönemde birinci evrede olduğu gibi aile değerleri, iş değerlerinden daha önemli görülmektedir. İşletme büyüdükçe, şirkette çalışmak ve hissedar olmak isteyen aile üyelerinin sayısı artar. Kardeşlerin işbirliği içinde ve samimiyetle işletme çıkarlarına odaklanmak yerine, kendi eş ve çocuklarının çıkarlarını ön plana almalarıyla çıkar çatışmaları yaşanabilmektedir. İşletme yönetiminde ve yükselmeye kişiler performanslarından çok ailenin üyesi olma kriterinin ön plana çıkması, tarafsızlık ve adalet duygularına zarar vermektedir.

Güvenin yaratılamaması, örgüt iklimini, iş tatminini, motivasyonu ve performansı etkilemektedir. Ayrıca, başarılı ve yetenekli yöneticileri işletmede istihdam etmek zorlaşmakta ve işletmenin geleceği tehlikeye atılmaktadır (Kets de Vries, 1993: 65). Kardeş ortaklığı evresi, büyümeyle birlikte ailenin işletmede yetersiz kalmasının büyük ölçüde hissedildiği, profesyonel yönetime geçişte önemli ilk adımların atılmasının gerekli olduğu ve işletmenin geleceğinin belirlendiği en önemli aşamadır.

▪ *Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile İşletmeleri:* Gelişme sürecinin üçüncü evresinde, kuzenlerin de yönetime dahil olduğu ve önemli kararları aldığı kompleks aile işletmesi yer almaktadır. Kompleks aile işletmesi terimi, iş ile aile ilişkisinin çok yönlü ve karmaşık hale geldiği, işletmenin büyümesiyle birlikte standartlara ve prosedürlere ihtiyaç duyulduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Şirkette birden fazla kuşak istihdam edilmekte (üçüncü hatta dördüncü nesil dahil), farklı yaşta, bilgide ve kariyerde çok sayıda aile üyesi yer almakta, bunun yanı sıra çok sayıda profesyonel yönetici bulunmaktadır. İşletmelerin büyük çoğunluğunun grup veya holding olduğu bu evrede, şirkette çalışan ve çalışmayan hissedarlar ayrımı daha net olarak ortaya çıkarken, çatışmalar da belirgin olarak hissedilmeye başlar. Aile ve şirketin büyümesi ve çok sayıda aile üyesinin çalışması, işletme-aile dengesinin kurulması konusunda problemler ortaya çıkarabilmektedir. Aynı aileye mensup olan kişilerin birbirlerini rakip olarak görmeleri, şirketin çıkarlarıyla değil şirketin hisseleriyle ilgilenmeleri, varislik için çok sayıda aday olması da aile içi çatışmaların yaşanmasını körükler. Aile dışından ortakların da şirkete katıldığı durumlarda ise, holding ya da gruba bağlı her bir şirketin başına geçecek kişinin tespiti ve bu ortakların şirkete ilişkin kararlarda aktif rol oynamak istemeleri gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Alayoğlu, 2003: 37-39).

▪ *Sürekli Olmayı Başaran Aile İşletmeleri:* Gelişme evresinin son aşaması olan bu evrede, sürekli olmayı başarmış aile işletmeleri vardır. Bu evre, kurumsallaşma öğelerinin yoğun şekilde şirkette yer aldığı, iş değerlerinin aile değerlerinden daha önemli hale geldiği, profesyonel yönetimin hakim olduğu bir evredir. Faaliyetlerin yerine getirilmesinde kan bağından ve güvenilirlikten ziyade işler ön plana çıkar. İşlerin icra edilebilmesi için, işi yürütecek kişilerde bulunması gereken özellikler, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan yetki ve sorumluluklar, çalışma şartları açık bir şekilde belirlenir. Yapılan bu uygulamalar, personel seçme ve yerleştirme, terfi,

performans değerlendirme ve ücret belirleme gibi sistemler için kullanılarak iş değerlerinin uygulandığı bir ortam yaratılmasını sağlar. Misyon belirleme, vizyon geliştirme, strateji ve uzun vadeli planlamayla ilgili çalışmaların yapıldığı, iç ve dış müşteri memnuniyetine odaklanıldığı, toplumsal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapıdır. Bu evredeki aile işletmeleri de bir takım problemlerle karşılaşabilmektedirler. Kurumsallaşma öğelerini yüksek oranda bünyelerinde barındıran bu evredeki aile işletmelerinin en önemli sorunlarından biri katılıktır. Kurumsallaşmanın getirdiği bu katılığın bir sonucu, yenilikler karşısında kuralların, ilke ve standartların değişmemesi veya kurallara körü körüne bağlılık olmaktadır (Alayoğlu, 2003:40).

### 3. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Tüm işletmelerde söz konusu olan işletme yönetimi ilke ve kuralları, genel olarak aile işletmeleri için de geçerlidir. Ancak, sahip oldukları bazı özellikler nedeniyle aile işletmelerinin yönetimi kendine has bazı farklılıklar göstermektedir (Aydemir-Seymen-Taşçı, 2004: 611). Aile işletmelerine özgü yönetim ilkeleri; paylaşılan değerler, paylaşılan güç, paylaşılan faaliyetler, gelenekler, yeni fikir ve yöntemlere açık olmak, samimi ilişkiler, karşılıklı saygı, yardım ve destek, özel hayata saygı duymak, kişiler arasındaki sınırları tanımlamak şeklinde özetlenebilir (Pazarçık, 2004: 41).

Bir aile işletmesini yönetmek, yöneticinin gücü ve pozisyonuyla yakından ilgilidir. Yönetici gücünü, işletmedeki ve ailedeki pozisyonundan alır. İşletmeye ilişkin güç, yönetsel hiyerarşideki pozisyon (işletme içerisinde sahip olunan daha yüksek pozisyon daha fazla güç sağlar), hisse senedi sahipliği (daha fazla oranda hisse senedi sahipliği daha fazla güç sağlar) ve iş deneyimidir. Aileye ilişkin güç ise, ailenin yaşça büyük kişisi olmak veya yaşça büyük kişilerini etkileyebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Güney, 2008: 266,267).

Aile işletmeleri hakkında yapılan bir araştırma, aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen kriterleri şu şekilde ortaya koymaktadır (Aydemir-Seymen-Taşçı, 2004: 611):

- Aile dışı çalışanların sürekli denetlenmesini sağlayan bir sistemin varlığı.
- Ailenin değişime ve yeniliğe açık olması.

- Aile dışı çalışanların yetki ve sorumluluklarının kıdem ve başarıya göre verilmesi.

Aile işletmelerinin yönetiminde önem verilen konular, aslında aile işletmelerinde yaşanan sorunları da göstermektedir. Yine aynı araştırmanın sonucuna göre, aile işletmelerinde yönetim başarısı açısından en çok önem verilen beş konu şu şekilde sıralanmıştır (Aydemir-Seymen-Taşçı, 2004: 611):

- Birimler arası iyi bir işbirliği ve iletişimin olması.
- İşletmenin kendine has bir kimliğinin olması.
- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.
- Stratejik planın olması.
- İşletmenin kurumsallaşması.

Büyüme sürecinde belli bir aşamaya gelince, işletme sahibinin yönetimde yetersiz kalmasıyla aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı artmaktadır. Kurumsallaşmanın önemi, kurucu işletmenin başındayken veya işletme küçükken kolayca fark edilememekte; ancak, işletmenin büyüme sürecine girmesiyle birlikte ortaya çıkan yönetim ve koordinasyon sorunları kurumsallaşma ihtiyacını somutlaştırmaktadır. Bununla beraber, kurucunun işletmeden ayrılması veya yönetimin el değiştirmesi gereken durumlarda, kurumsallaşma ihtiyacı daha belirgin hale gelmektedir. Burada önemli olan nokta, sorunlar ağırlaşmadan kurumsallaşma çalışmalarını başlatmak ve yönetmektir. Aksi takdirde, istenilen başarı düzeyi sağlanamayacaktır (Erdoğan, 2007: 102).

Türkiye’de politik ve sosyal yönleriyle girişimcilik ortamını belirleyen belirsizlik olgusu, işletme yönetiminde profesyonelleşmeyi de engellemektedir (Buğra, 1997: 55). İşletme sahibinin yönetimi devretmedeki isteksizliği ve yönetim kadrolarına atanmada aile üyesi olma kriterinin performanstan önce gelmesi, aile işletmelerinin profesyonelleşmesinin önündeki önemli engellerden biridir.

Aile işletmelerinde büyüme süreci, sahiplik ve yönetimin doğru zamanda ayrıştırılmasını gerektirmektedir. Girişimciler, sahip oldukları özellikler ve kişilik tarzları ile işi başlatma ve büyütme sürecinde başarılı olurken, işletmenin

sürekliğini sağlamada zorlanmaktadırlar. İşletme sahibi, büyüme sürecinde sahiplik ile yönetimi ayırırsa daha başarılı olmaktadır. Büyüme ile birlikte işletmede işler ve süreçler karmaşıklaşmakta, sahip yönetici yetersiz kalmaya başlamakta, profesyonelleşme ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Ancak, aile işletmelerinde profesyonellerin yönetime gelmesiyle ailenin işletmede kontrolü kaybedeceği korkusu yaşanabilmektedir. Bununla beraber, işletme büyüdükçe profesyonel yönetici istihdamı kolaylaşmakta, aile ile işletme arasındaki sınırlar netleşmektedir. Belki de bu sınırları çizebilen aile işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmektedirler (Erdoğmuş, 2007: 98,108).

Türkiye’de önemli bir aile işletmesinin kurucusu olan Bülent Eczacıbaşı, günümüzde ideal kuruluşların, ancak aile şirketlerinin ve halka açık şirketlerin güçlü yanlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkabileceğini ve bu kuruluşların aşağıdaki özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre (Eczacıbaşı, 2006: xvi):

- Yerel kültüre yakın olmalı; aynı zamanda, küresel rekabetin gereklerine uyum sağlayabilmeli.
- Uzun dönemli düşünmeli; aynı zamanda, yatırımcıların kısa dönemli beklentilerine cevap verebilmeli.
- Yetkinliklere dayalı bir istihdam politikası çerçevesinde profesyonelce yönetilmeli; aynı zamanda, aile üyelerinin beklentilerini karşılayabilmeli ve yönetimi ele geçirme amaçlı aile içi anlaşmazlıkların kuruluşu zarar vermesini önleyebilmeli.
- Bir yandan değişime ayak uydururken, diğer yandan uzun dönemde koruyacağı belirli temel değerlere sadık kalmalı; ancak, aynı zamanda da kâr, büyüme gibi başarı ölçülerinden taviz vermemeli.

#### **4. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA**

Aile işletmelerinin başarısızlık nedenleri arasında kurumsallaşamama ve yönetimde yetersizlik ilk sırada yer almaktadır (Fındıkçı, 2008: 92). Çoğu aile işletmesinde merkeziyetçi ve ataerkil yapılar nedeniyle kuşaklar arasında çıkan kavgalar, şirketlerin yok olmasına sebep olmaktadır (Pazarcık, 2004: 37). Aile işletmelerine yönelik araştırmalar, bu işletmelerin yüzde 30’dan daha azının ikinci kuşağa ve sadece yüzde 10’unun üçüncü kuşağa geçtiğini göstermektedir.

Aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıl olarak ifade edilmektedir (Lambrecht, 2005: 267). Bu sonuçlar, aile işletmelerinin kuşaklar arasındaki geçişte karşılaştıkları sorunları açıkça ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerinin sürekliliğinde önemli rol oynayan kurumsallaşma kavramına ilişkin tanımlarda, kurumsallaşma farklı boyutlarla ele alınmaktadır. İşletme sahipleri ve yöneticileri açısından ele alındığında kurumsallaşma, *bir şirketin, kişilerden bağımsız olarak kurallara ve standartlara sahip olması; değişen çevre koşullarına uygun sistemler kurması ve bu gelişmelere uygun bir örgüt yapısı oluşturması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerini örgüt kültürü haline getirmesi ve böylece, farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi süreci* şeklinde tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004a: 45). Bir diğer tanıma göre kurumsallaşma, *işletmenin bir sistem haline gelebilmesidir* (Pazarçık, 2004: 36). Kurumsallaşma, *bir dizi eylemin, çalışmanın normatif ve bilişsel olarak korunması, yasal olarak genel kabul görmesi sürecidir*. Yasal olma durumu, doğrudan yasalarda yazılı olmanın yanı sıra bir konudaki âdet ya da bilgi biçiminde de ortaya çıkabilir (Sargut, 2001: 128). Çevresel uyum açısından kurumsallaşma, *çevresel değişimle birlikte organizasyona ait değişimin ve bu doğrultuda standardizasyonun sağlanması* şeklinde tanımlanmaktadır (Alayoğlu, 2003: 62).

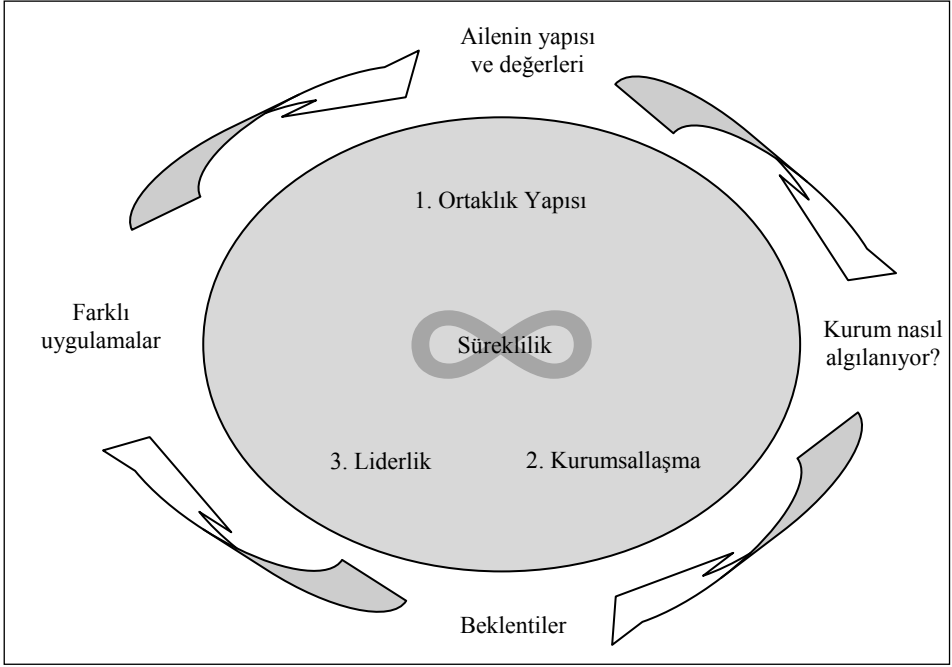
Başka bir ifadeyle kurumsallaşma, *istikrarsız, gevşek bir şekilde örgütlenmiş ya da dar anlamda teknik faaliyetlerden düzenli, istikrarlı ve sosyal bakımdan bütünleyici kalıpların ortaya çıkmasıdır*. Kurumsallaşmanın belki de en önemli boyutu, mevcut görevin teknik gereklerinin ötesinde değerlerin kuruma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

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

- Aile sorunlarının iş sorunlarından tamamen ayrı tutulması.
- Ülke içi-dışı, sosyo-ekonomik ve kültürel değişimlerin sürekli incelenmesi ve buna göre işletmeye bir yön belirlenmesi.
- Aile dışı çalışanların görev dağılımında uzmanlığın esas alınması.
- Personel alımında işin gereklerine uygun seçim ve yerleştirme sisteminin olması.

Nesiller ilerleyip aile büyüdükçe aile ve iş rollerinin birbirine karışması, çatışmaların yaşanması ve duygu ile mantığın karıştırılması, aile işletmelerinin geleceğini tehdit etmektedir (Argüden, 2002). Bu nedenle, günümüzde aile işletmelerinin en önemli sorunu, sürekliliği sağlayabilmektir. Aile işletmelerinin, gerek sürekliliklerinin sağlanabilmesi, gerekse geleceğe dair sağlam adımlar atılabilmesi için bir değişim sürecine girmeleri gerekmektedir. Bu değişim sürecinin başarısında en kritik nokta ise, aile işletmelerinin aile, ortaklık ve işin yönetimi ile ilgili konuları birbirinden ayırabilmeleri ve bunlardan her birinin çözümü için ayrı mekanizma oluşturmalarıdır. Bunların yapılabilmesi de kurumsallaşma kavramını gerekli kılmaktadır. Şekil 3'te de görüldüğü gibi, aile işletmelerinin sürekliliğini sağlayan, ortaklık yapısının doğru bir şekilde belirlenip rollerin açık bir biçimde ortaya konulması, işletmenin kurucusunun liderlik fonksiyonunu yerine getirmesi ve kurumsallaşma sürecinin gerçekleştirilmesidir. Kurumsallaşma kapsamında, aile ilişkilerinin ve beklentilerinin netleştirilmesi, aile anayasasının hazırlanması, aile konseyinin oluşturulması, yönetim mekanizmalarında rollerin belirlenmesi, yönetim kurulunun etkinliğinin artırılması ve veraset planına yönelik altyapı oluşturulması gerekmektedir (ARGE, 2011).



**Şekil 3:** Aile İşletmesinde Süreklilik

**Kaynak:** (ARGE, 2011)

Aile büyüyüp geliştikçe farklılaşan beklentiler aile işletmesinde değişimi kaçınılmaz kılmakta ve farklı uygulamalara gidilmektedir. Ailenin yapısı ve sahip olduğu değerler, aile işletmesinin sahip olduğu örgüt kültürüne birebir yansıdığı için de bu değerler piyasada kurumun paydaşlar tarafından algılanışını da etkilemektedir. Kurumsallaşmaya geçiş sürecinde, tüm faktörlerin dikkate alınması ve gerekli olduğunda değişimin gerçekleşmesi gerekmektedir.

Kurumsallaşma, girişimcilerin kendi güçlerini belirli bir sistematığe devretmeleri, genel işleyişin kurallar çerçevesinde yürütülmesi ve gerektiğinde üstün niteliklere sahip yöneticilerle çalışabilecek başarıyı göstermeleriyle ilgilidir. Bu açılımı sağlayan girişimcilerin işletmeleri, kendi ufukları, bilgi ve becerileriyle sınırlı kalmaz. Aile işletmelerinin çoğunluğunun temel sorunları arasında, kurumsallaşamamak, profesyonel çalışanlarla iletişim sağlayamamak, ikinci kuşağın işle ilgili yetiştirilmesinde ve işe alıştırılmasında yaşanan sorunlar, yetki devri yer almaktadır. Kurumsallaşma bu doğrultuda başarılı ve

uzun ömürlü bir aile işletmesi için temel noktadır (Fındıkçı, 2008: 59, 65, 66). Başarılı aile işletmelerinin özelliklerine bakıldığında, öne çıkan temel karakteristikler, işletme ve aile arasında net bir sınır oluşturabilmek; devir planı oluşturmak, iş ve stratejik plan oluşturmak, düzenli olarak aile üyeleriyle ve çalışanlarla toplantılar yapmak, çatışmaları çözmek için yöntemler geliştirmek, şirket dışı danışmanlardan destek almaktır (Kleiman-Colon, 2011).

İşletmenin varlığını sürdürebilmesinde en önemli unsurlardan biri olan ve sistem haline gelmek olarak tanımlanan kurumsallaşma, “işletmenin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” olarak iki farklı boyutta ele alınmaktadır.

İşletmenin kurumsallaşması; amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturmayı, iş ve görev tanımlarını belirleyerek yazılı hale getirmeyi, iç yönetmelikleri oluşturmayı, yetki ve sorumlulukları dağıtarak profesyonel bir yönetime geçmeyi içerir. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması ise; aile anayasasının, aile konseyinin, yönetim kurulunun ve çatışma yönetiminin oluşturulmasını, bir devir planı yapılmasını ve hissedarlar sözleşmesinin hazırlanmasını gerektirir (Kırım, 2005: 11). Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında önemli olan bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

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

Aile anayasası, aile işletmelerine çeşitli yararlar sağlamaktadır. Aile anayasası,

- aile üyelerine yön verir, rehber görevini üstlenir,
- aile içi iletişimi kuvvetlendirir,
- temel aile değerlerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar,
- işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik eder,
- tarafsızdır, güven oluşturur, adalet duygusu yaratır,

- üst kademe yöneticilerin, işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine yararlanmalarını engeller,
- ailenin önceliklerini netleştirir,
- çalışan tatmini için uygun ortam yaratır (Karpuzoğlu, 2004b: 160).

▪ *Aile Konseyi ve Yönetim Kurulu:* Aile konseyi, öncelikli olarak aile ilişkilerini ve bu ilişkilerin işletmeye etkisini düzenlemekle sorumlu iken; yönetim kurulu, işletmenin yönetiminden birinci derecede sorumlu olan bir organdır. Buna göre, aile işletmesinde, aile konseyi aile tarafını; yönetim kurulu ise işletme tarafını yönetir. Aile işletmelerinde iki önemli organ olan aile konseyinin ve yönetim kurulunun ayırt edici temel özellikleri Tablo 3'te görülmektedir.

**Tablo 3:** Aile Konseyi ve Yönetim Kurulunun Ayırt Edici Temel Özellikleri

	<b>Amaç</b>	<b>Kapsam</b>	<b>Katılımcılar</b>
<b>Aile Konseyi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile iletişimini ve ilişkisini geliştirmek</li> <li>• Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile konuları</li> <li>• Ailenin işletme ile ilişkisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aile üyeleri</li> <li>• Danışmanlar</li> </ul>
<b>Yönetim Kurulu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vizyon ve stratejik nitelikteki amaçları belirlemek</li> <li>• İşletmenin vizyona ulaşmasını sağlayacak stratejiler geliştirmek</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hissedarlar</li> <li>• Üst kademe yöneticiler</li> <li>• Danışmanlar</li> <li>• Aileden olmayan ve kurumda çalışmayan uzmanlar</li> </ul>

**Kaynak:** (Karpuzoğlu, 2004b: 163)

Aile üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının, ailenin paylaşılan değerlerinin görüşüldüğü bir konsey (Günver, 2004: 173) olan aile konseyinin amacı, aile üyeleri arasında özgür ve açık bir iletişimi sağlamaktır. Etkin kullanıldığı takdirde, sorunların çözümünü kolaylaştırır (Kırım, 2005: 36,37).

Aile konseyinin görev ve sorumlulukları arasında aşağıdaki konular yer almaktadır (Erdoğmuş, 2007: 124):

- Aile anayasasının geliştirilmesine rehberlik etmek.
- Aile anayasasını uygulamaya koymak.
- Aile değerlerini gelecek kuşaklara aktarmak.
- Fikirlerin paylaşımı için bir aile forumunu önermek.
- Ailenin kararlılığını ve katılımını teşvik etmek.
- Ailenin hissedarlık eğitim programlarına katılımını desteklemek.
- Gelecek kuşak için aile liderleri geliştirmek.
- Aile ve şirket arasındaki ilişkileri izlemek.

Yönetim kurulu açısından ise, kurulun kimlerden ve kaç kişiden oluşacağı, üyelerin aile, profesyoneller ve şirket dışından kişiler arasında dağılımı ve hangi sıklıkta toplanacağı önemli bir konudur (Tileylioğlu, 2006: 15). Doğru yetkinliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin rolleri, paydaşların faydasını en üst düzeye çıkarmaya ve şirketin politikalarının ve faaliyetlerinin paylaşılan vizyon, misyon, amaç ve hedefler yönünde sonuçlandırılmasına imkan sağlar (Alayoğlu, 2003: 90).

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

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

▪ *Çatışma Yönetimi*: Bir aile işletmesinin başarısı ve sürekliliğinde güçlü değerler ve bağlar, çok önemli bir kaynaktır. Ancak, bu güçlü bağın önündeki en büyük engeli *çatışmalar* oluşturmaktadır (Alayoğlu, 2003: 104). Aile işletmeleri, yapıları gereği çatışma potansiyeli taşımaktadır. Bu çatışmaların yoğunlaştığı alan, aile ile işletmenin kesişim alanı olmaktadır. Bu alanın yönetiminde başarılı olmak demek aile işletmelerin yönetiminde az çatışma çıkması demektir. Aile işletmelerindeki çatışmalar şu başlıklar altında sıralanabilir: görev çatışmaları, süreç çatışmaları, ilişki çatışmaları. Görev

çatışmaları, işi büyütme, yatırımları yönlendirme, iş hayatı ile aile hayatına ait görevleri birlikte yerine getirme konularında ortaya çıkmaktadır. Süreç çatışmaları, sistemli planlar yerine babadan görülen yöntemlerle çalışılması, yetki ve sorumlulukların sınırı, finansal faaliyetler ve istihdam alanlarıyla ilgilidir. İlişki çatışmaları ise, kurucunun tek adam olarak rol oynamak istemesi, geniş aile çevresinin müdahalesi, yakınları kayırma, aile dışı çalışanlarla ilişkiler, kuşaklar arası değer ve kişilik farklılıkları gibi konulardan kaynaklanmaktadır. Aile üyelerinin genelde birbirine güvendikleri ve etkin iletişime önem verdikleri dikkate alındığında çatışmaların işletmenin lehine olacak şekilde çözümlenmesi sağlanabilir. Çatışma yönetiminde kullanılacak yollar çok sayıdadır. Ancak, aile işletmeleri söz konusu olduğunda çözüm yolları olarak kurumsallaşma, eğitim ve danışmanlık desteği almak ve iyi iletişim kurma konuları öne çıkmaktadır (Torun-Ercan, 2006: 39). Bu yollar, işletmenin geleceğinin belirlenmesinde önemi büyük olan etkin çatışma yönetiminin temel unsurlarıdır.

- *Devir Planlaması:* Aile işletmelerinin sürekliliğini koruyabilmeleri, devir sürecinin iyi planlanmasına bağlıdır. Ancak genelde, aile işletmelerinin geleceği için taşıdığı hayati önemine rağmen, devir planının zamanında yapılmadığı ve bu sürecin kendiliğinden gerçekleşmesinin tercih edildiği görülmektedir. İşletme sahibinin emekli olması, vefatı ya da bilfiil çalışmaması durumunda, işletme sahibi sağlığı yerinde iken, eğer aile fertleri ve hissedarlarla uzlaşarak bir varis seçim sistemi kurmuşsa, liderlik mücadeleleri ve yönetim boşluğu engellenmiş olur (Alayoğlu, 2003: 93,100).

Devretme planının en önemli kısmı, tüm aile üyelerinin bir araya gelerek ortak vizyonu oluşturma sürecidir. İşletmenin geleceğinin görüşüldüğü, değişen bireysel roller ve ailenin işletmeyle ilgili hayallerinin saptandığı bir süreçtir. Gelecek kuşak yöneticisinin seçimi ve yetiştirilmesi bu aşamada kritik bir noktadır. Gelecek kuşak yöneticide olması gereken yönetsel, teknik ve iletişimsel beceriler saptanarak uygun aday yöneticiler belirlenir ve seçim yapılır. (Günver, 2002: 52,66) Ancak, kurucu, kuruluşundan itibaren çok yakından kontrol ettiği bir işletmeyi sonraki kuşağa devretmede zorluk yaşamaktadır. Devretme sürecinde üç bileşen vardır. Bunlar, kurucunun işletmeyi devretme arzusu, kurucunun bu isteğini yerine getirmek için varislerde bulunması gereken yetenek ve önerilen varislerden bu sorumluluğu kabul etmek için istektir (Dascher-Jens Jr., 1999: 2).

▪ *Hissedarlar Sözleşmesi*: Hissedarlar sözleşmesi, mülkiyetin aile içinde kalmasının güvencesidir. Aile işletmeleri, mülkiyet standartlarını, hisselerin devri için gereken kriterleri ve devir sonrasındaki sınırlılıkları sözleşmeyle belirler (Kırım, 2005: 46).

## 5. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE AİLE İŞLETMELERİ

Aile işletmelerinin toplam işletmeler içindeki payı birçok ülkede yüzde 70-80’ler düzeyinde bulunmaktadır. (Portekiz yüzde 70, İngiltere yüzde 75, İspanya yüzde 80, İsviçre yüzde 85, İsveç yüzde 90, İtalya yüzde 95, ABD yüzde 95 ve Türkiye yüzde 95’tir) (Neubauer and Lank, 1998: 10; PWC). Dünyadaki en büyük 500 şirketin (Fortune 500) üçte biri, İtalya’daki en büyük 100 şirketin 43’ ü, Fransa’daki en büyük 100 şirketin 26’sı, Almanya’daki en büyük 100 şirketin 17’si aile işletmesidir (Alacaklıoğlu, 2004: 11).

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde işletmelerin büyük çoğunluğu, aile işletmesi olarak iş hayatına adım atmaktadırlar. Girişimcilik vizyonu ve yoğun çalışmaların da etkisiyle kimi işletmeler, ülkelerinin ekonomilerine yön veren büyük işletmeler haline gelmektedir. Büyük aile işletmeleri sadece Güney Kore, Latin Amerika, Doğu Avrupa gibi gelişmekte olan ülkelerde değil, aynı zamanda Kuzey Amerika, Kıta Avrupası gibi gelişmiş piyasalarda da ülkelerinin ekonomilerinde önemli bir yer tutmaktadır (Deloitte, 2010).

Tablo 4’te dünyanın en eski aile işletmeleri yer almaktadır. Dünyanın en eski aile işletmesi, Japonya’da 578 yılında kurulan ve inşaat sektöründe 14 yüzyıl faaliyet gösteren Kongo Gumi isimli işletme iken, söz konusu işletmenin 2006 yılında kapanması nedeniyle Hoshi ilk sıraya yerleşmiştir (Family Business School, 2011). Uzun yıllardır faaliyetlerini sürdüren dünyanın en eski aile işletmelerinin ortak bazı özellikleri; çalışanlara bir aile üyesi gibi davranmak, aile içindeki anlaşmazlıkların hızlı ve dostane bir biçimde çözülmesi, gerektiğinde kadın aile üyelerinin de işin başına geçmeleri ve çok başarılı performans göstermeleri, iş bilgisi ve yönetim anlayışının gelecek kuşağa istikrarlı bir biçimde aktarılmasıdır. Bu şirketleri günümüze taşıyan başarının temelinde değerler, gelenek, ana işe odaklanmak, sürekli arayış ve kurumsallaşma yer almaktadır (Ateş, 2009: 94-96,99).

**Tablo 4:** Dünyanın En Eski Aile İşletmeleri

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

**Kaynak:** [(O'Hara-Mandel, 2002) ve (Family Business School, 2011)'den yararlanılarak düzenlenmiştir]

Aile işletmesi küçük işletme anlamına gelmemektedir. Bu tür işletmeler arasında dünya çapında büyük şirketler de yaygındır. Tablo 5'te görüldüğü gibi; dünyanın en büyük şirketi Wal-Mart, bir aile işletmesidir.

**Tablo 5:** Dünyanın En Büyük Aile İşletmeleri

Dünyanın En Büyük 250 Aile Şirketi Sıralaması	Dünyanın En Büyük 500 Şirketi Sıralaması	Şirket Adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Şirket Geliri (milyar \$)	Çalışan Sayısı
1	1	Wal-Mart Stores	ABD	1962	408,214	2.100.000
2	22	Carrefour Group	Fransa	1959	121.452	475.976
3	23	Ford Motor	ABD	1903	118.308	198.000
4	32	Samsung	Güney Kore	1938	108.927	187.800
5	67	LG Group	Güney Kore	1947	78.892	186.000

**Kaynak:** [(Family Business, 2006) ve (Fortune, 2010)'dan yararlanılarak düzenlenmiştir]

Uluslararası denetim, vergi ve danışmanlık şirketi PricewaterhouseCoopers (PwC) tarafından dünya çapında gerçekleştirilen 2010/2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması'na göre; küresel krize karşı direnç gösteren aile şirketleri, küresel rekabeti ve büyümeyi hedeflemektedir. Türkiye'den araştırmaya katılan aile şirketlerinin yüzde 64'ünün geçtiğimiz bir yılda büyüdükleri, yüzde 82'sinin önümüzdeki 12 aylık süreçte büyümenin süreceğini öngördüğü ifade edilmektedir. Küresel düzeyde ise, aile işletmelerinin yüzde 60'ının büyüme hedefine sahip oldukları belirlenmiştir. Türk aile işletmelerini zorlayacak dışsal risklerde ilk sırada yüzde 56'lık oranda piyasa şartlarının yer

aldığı, aile şirketi olmanın krizde koruyucu etki yaptığını düşünenlerin yüzde 73'lük bir orana sahip olduğu ifade edilen söz konusu araştırmada, aile işletmelerini yüzde 85'inin stratejik iş planlarını güncelledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, Türk şirketlerinin, hem kendilerinin hem rakiplerinin en güçlü özelliğini *güçlü marka* olarak nitelediği, kendilerinin ikinci güçlü özelliğini *ürün tasarımı ve kalitesi*, rakiplerinin üçüncü güçlü özelliğini *rekabetçi fiyat ve maliyet* olarak gördüğü ifade edilerek, *finansal güç ve pazarlamanın* da Türk aile şirketlerinin kendilerini göreceli olarak zayıf hissettikleri etkenler olduğu belirtilmektedir (PwC, 2011).

Aynı araştırmaya göre; Türkiye'de 1900 yılından önce kurulan ve halen faaliyetlerini sürdüren 18 işletme bulunmaktadır (PwC, 2011). Tablo 6'da da görüldüğü gibi, Türkiye'de aile işletmelerinin yaşam süreleri oldukça kısadır. Bilinen en eski aile işletmeleri 4. nesile ulaşmıştır. Türkiye'nin en eski 50 aile işletmesinin yönetiminde bulunan kuşaklara bakıldığında, 20 aile ikinci, 26 aile üçüncü kuşaklarda; yani 50 firmanın 46'sı ikinci, üçüncü kuşaklarda ve en riskli, en önemli yerde yer alırken, üç tanesi de dördüncü kuşağa ulaşmıştır. Türk aile işletmelerini zora sokan nedenler arasında kuşaklar çatışması, güç ve otoritenin devri ve kurumsallaşma altyapısı eksikliği yer almaktadır (Alacaklıoğlu, 2004: 9-11). Özellikle, aile işletmelerinin başladıkları kurumsallaşma çalışmalarını aile veya kurum içerisine yaygınlaştıramamaları ve sürekliliğini sağlayamamaları önemli bir olumsuzluk nedeni durumundadır (Genç-Kocasaraç-Doğan, 2008: 370).

**Tablo 6:** Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri

	<b>İşletme Adı</b>	<b>Kuruluş Yılı</b>
1	Hacı Bekir	1777
2	İskender	1860
3	Hafız Mustafa	1864
4	Vefa Bozacısı	1870
5	Karaköy Güllüoğlu	1871

**Kaynak:** (PwC, 2011)

Küresel Aile Şirketleri Araştırması'nda, Türkiye'de aile işletmelerinin dörtte üçünün, kilit yöneticilerin vefatı veya yetersizliği durumunda devreye girecek acil durum planına sahip olmadığı, bu konuda küresel ortalamanın



gerisinde bulunduğu ifade edilmektedir. Küresel sonuçlara paralel olarak, en önemli anlaşmazlığın, işletmenin gelecek stratejileri konusunda yaşandığı ve aktif hissedarların diğer aile üyelerine danışmamasının problemlerin temel kaynağı olduğu belirtilmiştir. İşletmelerin dörtte üçünün, aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar için çözüm prosedürlerine sahip olmadığı, anlaşmazlıkta çözüm yöntemi olarak Türk işletmelerinde daha çok aile konseyi (yüzde 67) ve aile anayasası (yüzde 33) gibi gelenekçi eğilimlere uygun düşen kapalı yöntemlerin ağır bastığı, dünyada yaygın kabul gören hissedarlar sözleşmesi ve arabuluculuk kavramlarının benimsenmediği tespit edilmiştir. Ayrıca, Türk aile işletmelerinin yüzde 69'u gelecekteki mülkiyet ve yönetim kadrosunu seçmediği; ancak, önemli pozisyonlarda haleflerin aile üyelerinden olacağını aynı ağırlıkla kabul edilen bir durum olduğu belirtilmektedir ( PwC, 2011).

Türkiye'deki aile işletmeleri üzerine yapılan bir başka araştırmaya göre de (Deloitte, 2010); işletmelerin yüzde 69'unun onlardan sonraki nesillere planlı olarak işlerin devredilebilmesi ve işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi için oluşturulmuş bir aile anayasasının olmadığı görülmüştür.

## SONUÇ

Küresel dünyanın artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde kurumsallaşma önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, sahip oldukları güçlü yönlerine rağmen, uzun ömürlü olamayan aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri, kurumlarını gelecek nesillere aktarabilmeleri ve dünya çapında rekabet edebilir hale gelmeleri için temel unsur da kurumsallaşmadır.

Aile işletmelerinin uzun ömürlü işletmeler haline gelmelerini mümkün kılacak kurumsallaşma sürecinde, hem işletmenin, hem de aile ilişkilerinin düzenlenerek bir sistem haline getirilmesi sağlanmalıdır. Ancak, özellikle girişimcinin büyük güçlüklerle kurup geliştirdiği kurumu paylaşmada karşılaştığı zorluklar, aile işletmelerinde belirli bir sistematığe geçiş sürecini diğer işletmelere göre daha güç hale getirmektedir. Bu zorluklar, aile işletmelerine kurumsal bir kimlik kazandırılmasını ve etkin iletişim mekanizmalarının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

Aile işletmelerinin kalıcılığı, onların henüz daha gelişme aşamasında kurumsallaşmayı içselleştirmeleriyle paralellik gösterirken, kurumsallaşma

sürecini belirli bir hacme ulaştıktan sonra gündemine alan aile işletmeleri aynı başarıyı gösterememektedirler. Dolayısıyla, en baştan ihmal edilmeyen kurumsallaşma ve kurumsal yapıya erişim seviyesi, aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirmelerinin belirleyicisi konumunda olmaktadır.

Türk aile işletmelerinin yaşam sürelerinin oldukça kısa olmasında da kurumsallaşma alt yapısının eksikliği, kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yaygınlaştırılamaması ve sürekliliğinin sağlanamaması temel rol oynamaktadır. Bu bakımdan, kurumsallaşmanın Türk aile işletmelerince içselleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

### KAYNAKÇA

- Alacaklıoğlu, H. (2004), *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İSO Yayınları, No: 2004/5, İstanbul.
- Alayoğlu, N. (2003), *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, MÜSIAD Yayınları, İstanbul.
- ARGE (2011), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma”, <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Kurumsallasma/AileSirketlerindeKurumsallasma2/AileSirketlerindeKurumsallasma2.asp>, 20.06.2011.
- Argüden, Y. (2002), “Aile Şirketlerinde Kuşak Değişimi”, <http://www.arguden.net/makale.aspx?id=135>, 01.01.2011.
- Ateş, M. R. (2009), *Yarının Aile Şirketleri*, İno Yayınları, İstanbul.
- Ateş, Ö. (2005), *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 56, Ankara.
- Aydemir, B.-A. Seymen-A. Taşçı (2004), “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. 604-615.
- Buğra, A. (1997), *Devlet ve İşadamları*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Dascher, P.E.- W.G. Jens Jr. (1999), “Family Business Succession Planning”, *Business Horizons*, Vol. 43, Iss. 5, pp. 2-4.
- Deloitte (2010), “Rotasını Başarıya Çevirenler, Aile Şirketleri Araştırması 2010”, [http://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkeytr\\_fbs\\_AileSirketleriArastirmasi2010\\_240310.pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkeytr_fbs_AileSirketleriArastirmasi2010_240310.pdf), 08.06.2011.
- Donnelley, R. G. (1964), “The Family Business”, *Harvard Business Review*, Vol. 42, Iss. 4, pp. 93-105.
- Eczacıbaşı, B. (2006), “Aile İşletmeleri: Ekonominin Temel Taşları”, *2. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53, s. xvi-xx.
- Erdoğan, N. (2007), *Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İGİAD Yayınları, No. 6, İstanbul.

- Family Business (2006), “The World’s 250 Largest Family Businesses”, <http://www.familybusinessmagazine.com/topglobal.html>, 07.06.2011.
- Family Business School (2011), “Family Business: The Oldest Family Businesses in The World”, <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>, 10.05.2011.
- Fındıkcı, İ. (2008), *Aile Şirketleri*, 3.baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fortune (2010), “Fortune Global 500”, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/snapshots/7881.html>, 23.05.2011.
- Genç, N.-S. Kocasarac-M. Doğan (2008), “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyini Tespite Yönelik Bir Envanter Önerisi”, *3. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 78, İstanbul, s. 367-376.
- Gersick, K.E. et.al. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Güney, S. (2008), *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, 3. baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Günver, B.A. (2002), *Aile İşletmelerinin Yapısı ve Geleceği*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, No. 18, İstanbul.
- Günver, B.A. (2004), “Aile İşletmelerinin Geleceği”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, s.169-177.
- Holland, P. G.-Boulton W. R. (1984), “Balancing the Family and The Business in Family Business”, *Business Horizons*, March-April.
- Karpuzoğlu, E. (2004a), “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No:40, İstanbul, s.42-53.
- Karpuzoğlu, E. (2004b), “Gelecek İçin Aile Anayasası”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s.159-168.
- Kets de Vries, M. (1993), “The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News”, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, Iss. 3, pp. 59-71.
- Kırım, A. (2005), *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kleiman, J. I.-P. Colon (2011), “Seven Characteristics of Successful Family-Owned Businesses”, <http://drphilcolon.com/Articles/Successful%20FOB.htm>, 21.05.2011.
- Koçel, T. (2004), “Önsöz ve Sunuş”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. ix-xiii.
- Lambrecht, J. (2005), “Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model”, *Family Business Review*, Vol.18, No.4, pp.267-282.
- Neubauer, F.-A. Lank (1998), *The Family Business, Its Governance For Sustainability*, Macmillan Press, New York.
- O’Hara, W.T.-P. Mandel (2002), “The World’s Oldest Family Companies”, *Family Business Magazine*, <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.html>, 21.06.2011.
- Pazarcık, O. (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi-Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 40, İstanbul, s. 33-41.

- PwC (PricewaterhouseCoopers) (2011), “2010-2011 Küresel Aile Şirketleri Araştırması”, <http://www.pwc.com>, 12.06.2011.
- Sargut, A.S. (2001), *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Selznick, P. (1996), “Institutionalism Old and New”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, Iss.1, pp. 270-277.
- Tileylioğlu, A. (2006), “Aile Şirketleri”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53, İstanbul, s. 15-22.
- Torun, A.- S. N. Ercan (2006), “Aile İşletmelerinde Çatışmalar, Olumsuz Duygular ve Başa Çıkma Yolları”, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları No: 53, İstanbul, s. 32-41.