

## 2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

**Haldun TURAN**

**Dr. Öğr. Üyesi**

İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi

Endüstri Mühendisliği Bölümü

[haldun.turan@rumeli.edu.tr](mailto:haldun.turan@rumeli.edu.tr)

## DANIŞMANLIK İŞLETMELERİNİN İŞLEVLERİ VE AİLE İŞLETMELERİNE KATKILARI

### ÖZET

Aile işletmesi, çoğu zaman ailenin geçimini sağladığı bir oluşum olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinde, aile üyelerinin beceri ve yetenekleri ne olursa olsun kendilerinden yüksek beklentileri vardır. Bu hem şirket hem de aile için tehlikeli bir adımdır. Bu nedenle şirketin ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliğinin ve aile bireylerinin niteliklerinin uygun olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Aile üyeleri hırs, iş hedefleri, beklentileri, planlama, bütçe yönetimi gibi konularda kendilerini eğitmelidirler.

Aile şirketinde ekonomik ihtiyaçlara öz kaynaklarla katılmak, hızlı kararlar almak ve aileyi tanımak, aile şirketinin sosyal desteğe sahip olmasına sebep olmaktadır. Yönetimde seyrek değişiklikler, istikrarlı politikalar, yönetimde aile üyelerinin uyum ve desteği, tüm ailenin işe odaklanması, amaç ve hedeflerin birbirine bağlanması, kültürel değerler ve ahlakın uyumu güçlü noktalar olarak kabul edilebilir. Bir aile şirketinin açık kültürel altyapısı, işi bir nesilden diğerine aktarmada büyük bir avantaj olarak görülebilir.

Aile şirketinde tüm yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının dezavantajları da vardır. Bu durumda yöneticiler, muhasebe, satış, personel yöneticiliği, finans, üretim teknisyenleri vb. rolleri üstlenmeye çalışır. Birçok yönetici bu rollerin hepsi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olamaz. Kurumsal işlevler daha çeşitli ve karmaşık hale geldiğinden mevcut yöneticinin yetersizliği ve eksiklikleri bulunur.

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmesi, kurumsallaşma, planlama, karar alma süreçleri, insan kaynakları.

### ABSTRACT

The family business is often seen as a formation that the family provides for its livelihood. In family businesses, family members have high expectations of themselves, regardless of their skills and abilities. This is a dangerous step for both the company and the family. For this reason, it is necessary to check whether the quality of the workforce needed by the company and the qualifications of the family members are appropriate. Family members should educate themselves about ambition, business goals, and expectations.

Participating in the economic needs of the family company with own resources, making quick decisions and getting to know the family cause the family company to have social support. Infrequent changes in management, stable policies, harmony and support of family members in management, focus of the whole family on work, linking of goals and objectives, harmony of cultural values and morals can be considered as strong points. The open cultural background of a family business can be seen as a great advantage in transferring the business from one generation to the next.

There are also disadvantages of gathering all the authorities and responsibilities in a single person in the family business. As corporate functions become more diverse and complex, there are managerial shortcomings. In this case, managers, accounting, sales, personnel management, finance, production technicians, etc. tries to take on roles. Many managers do not have the knowledge and skills required for all of these roles.

**Keywords:** Family business, institutionalization, planning, decision-making processes, human resources.

## 2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

### 1. Giriş

Yönetim, insan ve diğer kaynakların optimal kombinasyonu yoluyla organizasyonel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir. Bu bağlamda yönetim, insan gücü, sermaye, teknik ekipman vb. örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynaklar olarak örgütsel kaynakların etkin koordinasyonudur.[12] Krizler ve değişimler, çalışma hayatında sıkça karşılaşılan unsurlardır. Bu nedenle, herhangi bir kuruluşun başarısı, doğru yönetimine bağlıdır. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın, kuruluşlara stratejik bir perspektiften bakmak esastır. Çünkü her örgütün ekonomik sistemde önemli bir rolü vardır. Yönetim basit bir eylem olarak değil, stratejik bir karar verme süreci olarak görülmelidir.

Liderlik açısından bakıldığında, yönetenler için üç tür liderlik vardır: aile liderliği, siyasi liderlik ve profesyonel liderlik.[12] İşletme yönetiminde aile yönetimi, ana siyasi karar alma organı ve mülkiyetin hiyerarşik yapısının belirli bir ailenin üyelerinden oluşmasıyla ortaya çıkar. Aile yönetiminin temel özelliği, belirli aile üyelerinin veya akrabalarının üst yönetimde bulunabilmesidir. Burada aile işletmesinin başarısında yöneticilerin önemli ve aktif bir rol oynaması gerektiği görülmektedir. Günlük hayatın bir parçası olan aile işletmesinde, duygusal ilişkilerin hâkim olduğu aile sistemi ile akılcı ilkelerin hâkim olduğu yönetim sisteminin bir araya gelmesinden kaynaklanan çatışma, aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Bu sorun sonunda işletmeyi dağılmaya götürecektir şiddette sorunlara yol açar.[14] İlk zamanlarda aile bireyleri arasındaki çok yönlü iş birliği işin başarısında rol oynarken, sonraki yıllarda iş büyümeye başladıkça bu ilişkilerde sorunlar baş göstermeye ve yönetimdeki başarının azalmasıyla ilişkiler de karmaşıklığa başlar.

Aile şirketlerindeki çatışmalar genellikle duygusal çatışmalardır. Aile bireylerinin iş ve aile hayatında bir arada bulunması, kıskançlık, birbirini çekememe ve kardeşler arası entrikalar bu duygusal birlikliliklerin yaygın olduğu şirketlerin günlük işleri haline gelmektedir.[15] Öfke, küskünlük, rekabet, kıskançlık ve mevcut anlaşmazlıklar, aile üyelerinin davranış ve düşüncelerini etkileyerek işle ilgili konularda kendini gösteren ve şirkete fayda sağlayacak kararların alınmasına katılıma yol açabilen zayıf iletişimin sonucudur. [2]

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayrı tutan belki de en önemli özellik, aile işletmeleri ile ticari işletmelerin genellikle karıştırılmasıdır. Yönetimdeki bu çatışma, şirketin gelişimi ve yönetimi için sorunlara yol açar. Aile işletmelerinin mülkiyet, aile ve yönetim olmak üzere üç boyutunu içeren üçlü yapısı, bu örgütlerde çatışmalar ve uyumsuzluklar yaratmaktadır. Ayrıca, aile ve işletme olmak üzere iki bileşenden oluşan karmaşık aile şirketi sistemi, ailedeki insanların hem ailenin hem de işin bir parçası olması, çatışma potansiyeli yaratmaktadır. Her sistemin kendi kuralları ve gereksinimleri vardır. Bu bağlamda, çatışma yönetimi kritik bir konu olarak görünmektedir. Aile şirketlerinde çatışmalar kötü yönetildiğinde organizasyonda stres, zayıflık, belirsizlik ve zayıf iletişim yaratarak bireysel motivasyonu, verimliliği ve üretkenliği azaltabilir. Uygun şekilde yönetilen çatışma, değişime, organizasyonel ve bireysel gelişime elverişli bir organizasyonel iklimi yol açabilir. Bu amaçla şirketler, çatışmanın daha iyi yönetilmesini ve optimal düzeyde sürdürülmesini sağlayan faaliyetlere ve stratejilere başvururlar.[5]

### 2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmesi, akrabalık bağı olan kişilerin ekonomik bir birlikliği, mal ve hizmet üretmek amacıyla geliştirdikleri bir organizasyondur.[9] Aile şirketleri ile ilgili olarak mülkiyet yapısına, çalışan bağlantılarına, yönetsel baskınlığa, alt sistem etkileşimlerine, sürekliliğe ve girişimciliğe dayalı rumuz tanımları aşağıda yer almaktadır.

Aile şirketlerinin sıradan işletmelere göre bazı ayırt edici özellikleri vardır. Aynı aileden iki kuşak birlikte çalışır, aynı kişi şirketi kurar ve yönetir, hemen hemen her şey kurucunun kuralına bağlıdır, kan akrabalarına öncelik verir ve kurucunun şirketini elinde tutar. Önemli olan onu gelecek nesillere aktarmaktır.[10] 2017 verilerine göre Türkiye'deki yaklaşık 700.000 şirketin 695.000'i (0,28) küçük, 4.000'i orta (%0,57) ve 1.000'i büyük (%0,1). Ne var ki Türkiye'de kurulan bu şirketlerin çoğu sistematik bir planlama ve yapıdan yoksundur ve bu şirketlerin çoğu aile şirkettir.

## 2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

İş dünyasının temel itici gücü olan aile işletmeleri, istihdama, ekonomiye ve hatta sosyal hayata katkı sağlamaları nedeniyle tüm ülkeler için büyük sosyal ve ekonomik öneme sahiptir. Aile şirketleri çalışmalarını 1950'li yıllara dayanmakla birlikte 1990'lı yıllardan itibaren işletme literatürüne kavramsal olarak ayrı bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Aile şirketlerinin yapısını ve sorunlarını tartışarak, bu konuda toplantılar düzenlenmekte ve kitaplar yazılmaktadır. Ülkemizde aile işletmeleri milli gelirin %5'ini, ihracatın %5'ini ve istihdamın %3'ünü sağlamaktadır.[13]

### 3. Ailenin İşletme Üzerine Etkisi

Aile etkisi kavramı, ailenin karar alma üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Üyelerin karar verme üzerinde bir aile etkisi varsa, bir iş etkisi de olmalıdır. Bu kavramla ilgili önemli bir soru, aile etkisinin nasıl oluştuğu ve işin hangi yönlerinin onu etkilediğidir. Bir diğer önemli husus, aile üzerindeki etkinin olası şiddeti, yani aile üzerindeki etkidir.

Aile işletmeleri çalışmalarında aile işletmesi yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir:

- Aile dışındaki çalışanların sürekli izlenmesinin sağlanması, ailenin yeniliklere ve değişime açık olmasını sağlayacak sistemlerin varlığı,
- Kıdem, performans ve liyakatin aile içi ve aile dışı bireylere göre değişiklik göstermemesi,
- Aile konularının iş konularından tamamen ayrılması, işin buna göre planlanması ve yönetimin bunları göz önünde bulundurması,
- Aile dışı çalışanlara iş ataması yapılırken tecrübenin baz alınması,
- Çalışan alımlarında işin gereklerine uygun kişilerin seçilmesi aile içi kişilerin sırf bu yönlerinden dolayı kabul edilmemesi,

Benzer şekilde aynı çalışmanın sonuçlarına göre aile şirket yönetiminin başarısı ile ilgili beş temel soru şu şekildedir.[4]

1. Birimler arasında düzenli bir iş birliği ve iletişimin olması
2. Firmanın özgün kimliğine sahip olması,
3. Çalışan alımlarında işgücü gereksinimlerini karşılayan seçme ve atama sistemine sahip olunması,
4. Stratejik planlama,
5. Şirketin kurumsallaştırılması.

Aile şirketi kurmanın en büyük avantajı, işletmenin mülkiyet ve yönetim haklarının tek kişide toplanmasıdır. Bir aile şirketine mülkiyet ve yönetimin aynı ellerde toplanması, şirketin kuruluşu ve gelişimi sırasında önemli bir durumdur. Ancak büyüme belirli bir aşamaya ulaştığında, şirketin sahipliği ve şirket yönetimi tek elde olmaya devam eder, bu da işletme yönetiminin profesyonelleşmesini zorlaştırır. Bunun dezavantajı ise işletme sahipliği ve yönetimi farklı roller ve sorumluluklar gerektirmesi, özellikle büyüdükçe, sahiplik ve gözetim rollerinin sorumluluklar bakımından ayrılmasıdır.

Bir işletmenin başarısı ve performansı için rollerin ayrışması kritik öneme sahiptir. Bir aile işletmesi yürütmek söz konusu olduğunda, işin aşaması ve yöneticinin yönetim tarzı önemli hususlardır. Şirketin yaşam evresi ve kurucuların tarzı, şirketin mülkiyeti ve yönetiminin birleşmesini veya ayrılmasını etkiler. Şirketin ilk günlerinde yönetim ve mülkiyet işlevleri büyük ölçüde merkezileşir. Kurucular, esasen bir yöneticinin işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini de tek başlarına yürütürler. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde, kararları sadece şirket sahipleri verdiği için şirketin işleyişi kurumsallaştırılmaz veya ertelenemez.

#### 4. Aile İşletmelerinde Büyüme Sorunları

Büyüme, bir şirketin yapısını oluşturan fiziksel ve beşerî unsurlarda belirli bir ölçekte meydana gelen nicel ve nitel değişim ve gelişmeler olarak tanımlanabilir. Büyüme sürecinde aile işletmeleri birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Aile şirketlerinin büyüme yönleri aile şirketlerinin yönetimi düşünüldüğünde en önemli konulardan biri, aile şirketlerinin sürekli büyüme arzusundan etkilenmesidir. Kurucu, işini mümkün olan en kısa sürede başlatmak istemektedir. Günümüzde küresel rekabet, uluslararası ekonomik entegrasyon ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, başarılı bir şekilde büyümek isteyen şirketleri kalıcı bir dinamiğin parçası olmaya zorlamaktadır.

Gelişen bir ekonomide büyümek, sağlıklı ve başarılı bir iş için doğal bir süreçtir. Çoğu şirket faaliyetlerine küçük işletmeler olarak başlar ve zaman içinde çeşitli aşamalardan geçerek belirli bir büyüklüğe ulaşır.[11] Büyüme, düşük maliyetli üretim seviyelerinde sürdürülmelidir. Birçok girişimci, işlerine başladıkları günden itibaren büyüme konusunda heyecanlıdır. Bu girişimcilerin temel amacı büyümedir. Buna karşın, kendilerince mantıklı sebeplere dayanarak sürekli küçük kalmak isteyen işletmeler ve girişimcilere de rastlanmaktadır.[1]

Aile şirketi bağlamında kaçınılmaz büyüme sürecinde, şirketlerin büyüme planlarının olmaması, nitelikli personel ve yönetici eksikliği, yerel girişimcilerin deneyimsiz olması ve yeni iş alanları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, Düşük satışlar, yüksek işletme maliyetleri, sermaye, depolama sorunları, talep toplama zorluğu, verimsiz çalışma, hepsinden önemlisi yanlış şube yeri gibi sorunlar, büyümenin önünde engeldir. Bu engellere ek olarak ulaşım ve nakliye maliyetlerinin yüksekliği zaten sınırlı pazar payına sahip firmalar için sorunun daha büyük gözükmesi anlamına gelmektedir.

Aile şirketlerinde girişimci, faaliyetlere doğrudan katılır, genellikle işinde çalışanlarla birlikte üretim yapar ve hammadde, bankacılık, vergi, sigorta, satın alma ve pazarlama gibi birçok sorumluluğu da üstlenir. Ancak şirket büyüdükçe, girişimcilerin bireysel sorunları kişisel olarak ele almaları daha da zorlaşır. Bunun için girişimciler öncelikle üretim sürecindeki çalışmalarını çalışanlara devrederek, izleme ve daha üst pozisyonlara katkılarını artırma görevini üstlenmelidirler. Başka bir deyişle, şirkette genel bir yönetim rolünü almalıdırlar. Ancak aile şirketlerinde genel yönetimdeki işi bölmek veya bu görevi profesyonel yöneticilere devretmek çoğu zaman tercih edilmez. Girişimcilerin piyasa bilgilerini toplayamaması ve değerlendirememesi, nitelikli çalışanları işe almaktan kaçınması, yetki devretmemesi ve diğer liderlere danışmaması, aile işletmelerinde yanlış kararlar esnek yapıların oluşmasını engellemektedir.[7]

#### 5. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Yönetim Şekli

Bir aile şirketinin yönetim yapısındaki karar alma ve yürütme organının önemli bir parçası aile üyelerindedir. Küreselleşme, bilgi ekonomisi, bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı değişimler, yeni pazar fırsatları ve ekonomik krizler, giderek karmaşıklaşan iş faaliyetleri ve işletme ölçeğinin sürekli genişlemesi ortamında, işletmelerin bireysel bilgi ve becerilerinin eksikliği uyum sağlamayı zorlaştırmaktadır. Bunun dışında değişen dünya şartlarında ortaya çıkan yeni uzmanlık kollarıyla, bilginin önemli bir değer haline gelmesi, iş ve çevre ilişkilerinin önemi ve organizasyonel yapıların karmaşıklığı nedeniyle işletmede ilave yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bir aile şirketinde yönetim tarzı, hedefler, varsayımlar ve değerler, sahip yöneticisi tarafından şekillendirilir. Bu nedenle yöneticinin kararlılığı ve hırsı, niyet ve hedefleri, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı işletmenin büyümesinde önemli rol oynamaktadır.

Bir aile şirketinde tüm yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının avantajları ve dezavantajları vardır. Bu sorunlara ek olarak, kurumsal işlevler daha çeşitli ve karmaşık hale geldiğinden yönetici eksikliği de bulunmaktadır.[7] Bu durumda yöneticilerin, muhasebe, satış, personel yöneticiliği, finans uzmanlığı, üretim teknisyenliği vb. rolleri üstlenmesi olarak karşımıza çıkar. Yöneticiler her zaman bu roller için gerekli bilgi ve becerilere sahip değildir. İş fonksiyonlarının çeşitliliğine rağmen, çoğu aile şirketi, yetersiz yöneticiler ve yetki eksikliği nedeniyle başarısızlığa veya bağımsızlığının kaybolması riski altındadır.

## 6. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma, örgütsel kavramları keşfetmenin ve örgütsel değişimi anlamaya çalışmanın bir yoludur.[8] Şirketler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler ve çevre koşullarından etkilenirler. Rekabet koşullarının artması ve çevredeki değişimlerle iletişimin hızı, firmaları sürekli değişime zorlamaktadır. Bu değişikliklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve şirketin sürdürülebilirliğini garanti altına almak; Çevreyi kontrol etmek ve şirketin yasal varlığını korumak için doğru ve zamanında uygulamalarla değişen koşullara hazırlanmak önemlidir. Kurumsallaşma, bu değişiklikleri sistematik bir şekilde ele almanın bir yoludur ve doğru bir şekilde uygulanırsa çevresel gereksinimlerin karşılanmasını sağlamaya yardımcı olur.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma, kişiden bağımsız olarak şirketin sürdürülebilir gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Nitelikli personelin hizmet verdiği kurumsal bir ortam yaratmak önemlidir. Fırsatlar kaçabilir, kurumsal değerlerin erozyonu sadece sahip yönetici anlayışını koruyacaktır. Doğru adımlarla yapılan kurumsallaşma, belirsizliğin yönetimini kolaylaştırarak rekabet avantajı sağlayabilir. Şirket, iş bölümü, personel yönetimi ve diğer işlemleri düzenlemelidir. Kendileri yerine şirketler ve ürünler sunan girişimler kurmak bir zorunluluk haline gelmiştir.

Bir kavram olarak profesyonellik, bir kişinin belirli bir disiplinde uzmanlaşması ve o alanda derin deneyime sahip olması anlamına gelir. Öte yandan profesyonel yönetim, bir meslek olarak yönetsel işlerin yürütülmesidir. Bir işin meslek olarak değerlendirilmesinde şu faktörler dikkate alınır:

- Sistematik analiz ve uygulamalı araştırmalarla doğrulanan bilgi toplulukları
- Mesleki eğitimde uzmanlaşma ve uygulama becerisi
- Sosyal mesleki ilkelere yönelik sorumluluk
- Öz-yönetim
- Sosyal otoriteye ve uygulama özgürlüğü ile sergilenen saygı
- Meslek üyeleri arasında oluşan mesleki örgütlenme
- Nitelikli, lisanslı meslek gruplarının belgelerle mesleki becerinin gösterilmesi
- Duygularından ve kendi çıkarlarından arındırılmış rehberlik
- Hizmetleri karşılığında bir ücret alınması

Bir şirkette profesyonel bir idari görevde bulunması gereken bir çalışan, maddelerle belirtilen unsurları anlar ve işi bir profesyonel gibi yaptığını gösterir. Profesyoneller, şirketin kısa vadeli ve uzun vadeli stratejik hedeflerine dayalı yöntemler geliştirir. Bu yöntemler ışığında işi yönetirken, performans hedeflerine ulaşmak için tüm iş faaliyetlerini yürütecek etkin operasyonel ve finansal kontrol sistemleri kurar. Şirketi müşterilere, kuruluşlara ve sanayi kuruluşlarına karşı temsil etme sorumluluğu profesyonel yöneticilere aittir.[3] Bir yöneticinin asıl amacı işini sürdürmek olmalıdır. Bu doğrultuda gitmek için mesleki becerilere sahip kişilerin yönetim ekibi oluşturmaları gerekmektedir.

## 7. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Küresel Aile Şirketi Danışmanları (GFBC) tarafından 2003 yılında yapılan bir araştırmada Türkiye'nin en eski 50 şirketinden yalnızca 3 tanesi başarıyla kurumsallaşarak dördüncü kuşağa geçebilmişlerdir. Aile şirketlerinin yok olma nedenleri şöyledir:

- %43 kardeşler arası çatışma
- %19 miras kavgası
- %19 aile içi anlaşmazlıklar
- %14 kardeş-yeğen-kuzen anlaşmazlıkları
- %5 aileler arası anlaşmazlıklardır.[6]

Araştırmanın sonuçlarına bakacak olursak, bir aile şirketinin dağılmasında kardeşler arası veya aile içi çatışmalar çok önemli bir rol oynamaktadır. Aile şirketleri, kurumların düzeyi artırılarak nesilden nesile aktarılabilir. Kurumsallaşma ise bir süreç gerektirir.

Bir aile şirketine kurumsallaştırma ihtiyacı genellikle iki şekilde ortaya çıkar: Büyüme sürecinde, işler kontrolden çıkmaya başlar ve eskisi gibi kontrol edilemez bir noktaya gelir. Bu aşamaya "büyümenin kritik aşaması" denir. Büyüme sürecinin farklı aşamalarında, büyüme aşamasından olgunluk aşamasına kadar, büyümenin kritik aşamasına ulaşılır. Bu kritik aşama kurumsallaşma ihtiyacının birinci aşaması olarak adlandırılır. İkinci aşamada ise çalışmaların devamlılığı için aile içi ortaklardan ve çalışanlardan bu konunun dikkate alınması ve aile içi çalışanların, özellikle de sahip yöneticinin kurumsallaşmanın gerekliliği konusunda ikna olması ile ortaya çıkar.

Şirketlerin kurumsallaşma sürecinde üzerlerine düşen görevleri yerine getirememesi ve alınan danışmanlık hizmetlerinin kalitesinden dolayı olumsuz kurumsallaşma deneyimi yaşanması olasıdır. Bu gibi sonuçlar kurumsallaşma beklentilerini istenilen düzeye getiremediğinde firma kurumsallaşmadan uzaklaşmaya başlar. Bu gibi olumsuz deneyimler daha sonra da kurumsallaşmaya olumsuz bakılmasına neden olur. Bu olumsuz etki diğer benzer firmaların da kurumsallaşma konusuna olumsuz gözle bakmasına sebep olur. Bu sorunlara yol açmamak için kurumsallaşma sürecinde şu iki nokta vurgulanmalıdır:

- Tüm şirketler için geçerli olan tek bir kurumsallaşma formülü yoktur,
- Kuruluşların yol haritası şu sıraya göre düzenlenmiştir: kurumsal yapı ve kurum öncelikleridir.

### 7.1. Kurumsallaşma Süreci

#### 7.1.1. Danışmanlık Hizmeti Alma

Aile şirketleri kendi faaliyet alanlarında bilgi ve deneyime sahip olmalarına rağmen, çoğu zaman yeterli kurumsal bilgi bulunmamaktadır. Kurumsal faaliyetlerin yürütülmesi için danışmanlık veya müşavirlik şirketleri ile bağlantılıdır. İşletmelerin artan rekabet ortamında hem ticari faaliyetlerini etkili ve verimli yürütmesi hem de başta kurumsallaşma faaliyetleri olmak üzere; yönetim, finans, hukuk, satış gibi farklı uzmanlık konularında dünyadaki güncel bilgiye doğru zamanda ve hızda sahip olması beklenemez. Bu eksikliği gidermenin yolu doğru ve etkili bir danışmanlık hizmeti alımıdır. Burada en büyük etmen, danışmanlık hizmeti ile yapılan tespitlere uygun faaliyetlere geçilmesinde zorlanması, alışkanlıkların bırakılamamasıdır. Burada kişisel nedenler devreye girer. Ortaklı yapılarda hisse oranı fazla olan üye, gücü elinde tutmaktan vazgeçmek istememesi, alınan kararların kişisel görüşleriyle uyuşmaması, mevcut düzende de işlerin bir şekilde yürütülebilmesi fakat uzun vadede doğabilecek sorunların ön görülebilmesi, işletmelerin alınan hizmetten yeterince istifade etmesine engel olur.

## 2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

Aile şirketinin duygusal ve kapalı bir yapıya sahip olması, mevcut sorunlarının fark edilmesini ve bu sorunları dışı olarak çözüm arayışlarını geciktirmektedir. Aile bağları ve işletme sahipliği yapıları ile ilgili sorunlar ayrıca ele alınmaktadır. Sonuç arayan ve iş başarılı olduğunda danışmaya karar veren bir aile şirketine, alınan hizmetin beklentilerindeki değişiklikleri görmek istiyorsanız, aşamalı bir değişim süreci olarak kurumsallaşma şirkette sabır eksikliğine neden olabilir ve süreci olumsuz etkileyebilir. Verilen danışmanlık hizmeti bu duygusal ve psikolojik zorluklar ve beklentilerle baş edebilirse istenilen sonuçlara ulaşılacaktır.

### 7.1.2. Mevcut Durum Analizi

Kurumsallaşma araştırmasında öncelikle bir şirketin mevcut durumu analiz edilir. Analiz, bir şeyin parçalarına ayrılarak yalınlaştırılması, bileşenlerinin ve öğelerinin bulunmasıdır. Analizde bilinmeyen şeyler bilinenlerle karşılaştırılır, parçalar arası ilişkiler ortaya çıkarılır ve yeniden birleştirilerek bir bütün haline getirilir. Veriler, yalnızca bağlam içinde analiz edildiğinde ve değerlendirildiğinde bilgi haline gelir. Bir bağlamda anlam ifade etmeyen ifadeler, başka bir bağlamda anlamlı olabilir. Doğru verileri toplamak ve doğru bağlamda yorumlamak çözüm bulmak için önemlidir. Sistemin yapısının nasıl uygun davranışa yol açtığına bağlı olarak nedensel analiz yoluyla sorunun nedenini sorar. Dolayısıyla büyük resme bakıldığında, sorunu oluşturan entelektüel modeller sorgulanır, verilerle çalışılır, sosyal ilişkiler geliştirilir ve birlikte düşünerek hareket edebileceğiniz için bu durum sonuca doğrudan etki eder.

Durum genellikle iki şekilde analiz edilir. İlk olarak, konuyu yürüten profesyonel danışman veya çalışan, yöneticiler ve işletme sahipleri ile görüşerek, yazılı olarak ve çalışanın ahlakında bulduğu tüm olumlu ve olumsuz bilgi ve yorumları dinleyerek yazılı olmayan verileri toplar. İkincisi, yöneticilerin ve girişimcilerin katılımıyla, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek için bir SWOT analizi yapılır. Her iki yöntem birlikte kullanılabilir. Toplanan bilgi ve verilere dayanarak şirket için bir yol haritası çizilir. Bu haritada kurumlar, kurumsal yapıya uygun konu ve ihtiyaçlar önceliklendirilerek güncellenmelidir. Tüm sistemi bir kerede değiştirmek yorucu olabileceğinden, değişiklikler kademeli geçişler kullanılarak başlatılır. İşe uyarlanması kolay bir temayla başlamak, geçişi daha az yorucu hale getirebilir. Kurumsallaşma, dikkatle planlanması, düzenlenmesi ve uygulanması gereken hassas bir süreçtir.

### 7.1.3. Aile Anayasası Hazırlama

Aile anayasalarının hazırlanması, ailenin kurumsallaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Aile anayasası, bir şirketteki aile üyelerinin iş ve aile ilişkilerini ve diğer kan bağlarını düzenleyen bir sözleşme veya belgedir. Sözleşme kelimesi, hukuki etkisini değil, anlamını ifade eder. Aile anayasası, aile şirketinin devamlılığında ve gelecek nesillere aktarılan işletme yapısının bütünlüğünde önemli bir rol oynamaktadır.

Yönetim yapısını, aile ve işletmenin temel ilkelerini, yönetim sisteminin işleyişini, miras ve miras ilişkisini, aile üyelerinin yönetimdeki ilişkisini, evlilik, boşanma ve diğer tartışmalı konuları düzenlemek, ailenin bileşimini netleştirmek ve herkesin bu kurallara saygı duymasını sağlamak. Bu belge ile devamlılığının temellerini atmak mümkündür. Aile anayasası, koşullar, aile üyelerinin nasıl işlev görecekları ve nasıl terfi edecekleri gibi ayrıntıları belirler. İşletmeye dışarıdan dahil olacak yeni kişilerin hangi şartlarda ve ne şekilde sisteme dahil olacakları netleştirilir. Böylece gelecek kuşakların sebep olacağı çatışmaların önüne geçilmiş, işletmenin sürekliliği sağlanmış olur.

#### 7.1.3.1. Aile Anayasası Avantajları

Aile anayasası oluşturmanın avantajlarını geniş başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar:

- Aile bireylerine yön vererek rehberlik görevi üstlenir
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir
- Temel aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar

## 2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

- İş birliği ve yardımlaşmayı teşvik eder
- Sinerji yaratır
- Tarafsızdır, güven iklimi oluşturur
- Üst kademe yöneticilerin işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller
- İşletme içi ilişkileri sağlıklı kılar ve destekler
- Aile ve işletme önceliklerini netleştirir
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar ve bu kararlılığın nedenini açıklar
- Adalet duygusu yaratır
- İşletme performansını artırır
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar
- Aile sadakatini artırır
- Aile duygularını güçlendirir

Bu avantajların yanında esnek olmaması, fikir birliğini sağlamakta zorlanılması ve hazırlanmasının zaman alması birer dezavantaj olarak literatürde gösterilir. Aile Anayasasının esnek olmama sorunu, anayasanın belli dönemlerde gözden geçirilerek ve revize edilmesi ile aşılar. Aslında ulusal anayasalar da gerekli koşullar sağlandığında gözden geçirilir ve yenilenir. Değişmez temel elemanı ilk başta doğru bir şekilde tanımlamak ve değiştirmemek önemlidir. Bir aile sözleşmesinin geliştirilmesi, şirketin ilgili tüm bölümlerinin katılımıyla 2-3 toplantı yapılarak 2-3 aylık süreçte gerçekleştirilebilir. Ancak bu sürenin veya daha fazlasının bu araştırmaya olumsuz bir etkisi olduğu düşünülmemelidir. Bu, şirketin sürekliliğinin temelini oluşturur.

### 8. Aile İşletmelerinde Kurum İçi Eğitim Sorunları

Sahip yöneticilerin eğitim düzeylerinin iyileştirilmesi ve profesyonel yöneticilerin işe alınması aşamasında; yönetim konusunda deneyimleriyle hareket ettikleri ve mesleki anlamda profesyonel yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Aslında bu şirketlerde profesyonel yönetim yöntemlerinin baskın olmadığı, çünkü sorunları sadece pazarlama yöntemlerinde görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da alışlagelmiş yönetim tarzı devam ettirilmeye çalışılmakta ve birçok fırsat değerlendirilememektedir. Tam aksine büyümek isteniyorsa profesyonel yönetim desteği alınmalı ve fırsatlar yakalanarak büyümenin önü açılıp iyi bir yönetim ekibi oluşturulmalıdır.

Yöneticilerin kendileri için eğitime karşı gösterdiği direnç, çalışanlarının özellikle de aile dışından gelen çalışanların eğitim almalarına dair düşünceleri daha da dirençli hale getirir. Bunun sebepleri arasında işletmeye vereceği maddi külfetin yanı sıra, eğitimi gereksiz görmesi her şeyi ben yapıyorum zaten düşüncesi vardır. Bunların dışında aile dışından gelen çalışanın nasıl olsa bir gün gideceği düşüncesi de bu konuda gösterilen dirençleri artırmaktadır.



## 2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

### 9. Sonuç

Aile işletmeleri ülke ekonomimizde ve küresel ekonomide çok önemli bir yer tutmaktadır. Aile işletmelerinin ekonomideki oranı göz önüne alındığında, sorunlarından kurtulmak ve düzenli çalışmalarını sağlamanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, etkili bir şekilde, aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar çözüme ulaştırılarak faaliyetlerinin etkili biçimde yerine getirmeleri sağlanmalıdır.

Kuşaklar arası çatışmalar, demografik sorunlar, rol çatışmaları, eski alışkanlıklar, gelecek planlaması eksikliği, güç mücadeleleri, dedikodu, profesyonelleşmeye olan direnç, kurumsallaşamama gibi konular çözülmesi gereken konular arasında sayılabilir. Tüm bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve üretkenliğini azaltmaktadır.

Büyüyen bir işletme kaçınılmaz olarak birçok problemle karşılaşır. Örneğin, iş bölümü, denetim alanı, yetki devri, finans yönetimi, planlama, merkezileşme derecesi gibi alanlarla ilgili sorunlar, büyümenin başarısında ve devamında belirleyici rol oynarlar. Çünkü, büyüme bir değişim olayıdır ve bu değişimle ortaya çıkan yeni şartlara uyum gerekir. Ancak, yönetimin ve yapının dolayısıyla da işletmede çalışanların gereken hızda da bu uyumu sağlayamaması sorunların temelini oluşturur.

Önemli olan temel husus, sadece stratejilerin gerektirdiği yapıyı kurmak için değişim değil, aynı zamanda, birlikte çalışan kişilerin amaçlarını ve umutlarını da göz önünde bulunduran bir yapının oluşturulabilmesidir. Bu çerçevede, insan gücünü teşvik, özellikle de büyüme ve değişim konusunda bilgilendirme ile direnmeyi önleme, yöneticileri eski ve kalıplaşmış düşüncelerden kurtararak, yeni bir zaman boyutunda düşünmelerini öğretecek, eğitim çalışmaları, işletmelerin büyürken karşılaştacağı sorunları azaltacaktır.

## KAYNAKLAR

- [1] AKIN, HB. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Karaman Sanayisinde Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.123, 1995
- [2] ANDIÇ, B. İşler, S. “Bir Babaerkil Yöneticinin Devir Teslim Töreni: Kral Lear, 3. Aile işletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2008
- [3] ARGÜDEN, Y. Yönetim Kurulu Sırları, Rota Yayınları, İstanbul, 2007
- [4] AYDEMİR, B. vd. “Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sureci ve Sektörel Bir Uygulama”, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İKÜ Yayınları No.: 40, İstanbul s.611-612. 2004
- [5] AYKAN, E. “Aile İşletmelerinde Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri” Kayseri İlinde Bir Uygulama, 3.Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı, İKÜ Yayınları, İstanbul, 2008
- [6] BİRİNCİOĞLU, N ve Acuner, T. “Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi” Trabzon Örneği” Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Sayı : 14 s.493, 2015
- [7] BÖRÜ, D. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma” Öneri Dergisi, Cilt:1 Sayı:6, ss.177-186, 1997
- [8] FRANK, B. ve Strannegard, L. “Organisations Coping With Their Natural Environment”, International Studies of Management & Organisation, 2000
- [9] GÜLEŞ, HK. vd. “Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum”, Gazi Kitabevi, 1.Baskı, Ankara, s. 29-264. 2013
- [10] İCLAL, A. “Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması ve Kurumsal Yönetim Uygulaması” Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2016
- [11] KOÇEL, T. “İşletme Yöneticiliği” (9. Basım). İstanbul: Beta, 2003
- [12] ÖZGENER, Ş. “Büyüme Sürecindeki KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği”, Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı : 20:1, s.137-161, 2003
- [13] PAKSOY, M. Panel: Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticiler, 6. Aile İşletmeleri Kongresi, İKU Yayınları, İstanbul, 2014
- [14] ULUYOL, O. “Aile İşletmeleri : Çatışmalar, Finansal Sorunlar ve Çözümler”, Medipres Y., 1. Basım, Malatya, 2004
- [15] YAZICIOĞLU, İ. ve Koç, H. “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:21, s. 497-507, 2009