

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİ
ve KURUMSALLAŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal Ziya İRGİ

Ankara – 2019

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Yüksek Lisans Programı

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİ
ve KURUMSALLAŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kemal Ziya İRĞİ

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Zeki YANIK

Ankara - 2019

KABUL VE ONAY

Kemal Ziya İrgi tarafından hazırlanan Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği ve Kurumsallaşma başlıklı bu çalışma, 24.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme dalında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Enver Aydoğan

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Zeki Yanık

Üye

Doç. Dr. Şule Tuzlukaya

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

24.06.2019

Kemal Ziya İrgi

ÖZ

Kemal Ziya İrgi. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği ve Kurumsallaşma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Aile işletmelerinin ulusal ve uluslararası ekonomilerde vazgeçilmez bir unsur ve politik bir güç olarak görülebilmektedir. Nitekim aile işletmelerinin ülkelerdeki diğer işletmelere oranı bu savı destekler nitelikte olduğu ifade edilebilmektedir. Fakat aile işletmelerinin büyük bir oranının kurulmaları ile birlikte yaşam sürelerinin yaklaşık olarak yirmibeş yıl olduğu ifade edilmektedir. Bu sürenin ise kurucu girişimciler olan aile liderinin yaşam süresi ile benzer olduğu belirtilmektedir. Böyle bir durum neticesinde son kırk yılda aile işletmeleri ile ilgili birçok yaklaşım ve önem gösterilmeye başlanmıştır. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı iç dinamikleri ve farklı yönetim tarzları olduğu araştırmacılar tarafından genel kabul görebilmektedir. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve kurumsallaşma konulu bu araştırmanın amaçlarından ilki, mevcut literatür çalışmalarından yararlanılarak aile işletmeleri ile ilgili farkındalık yaratmaktır. Böylece aile işletmeleri ile ilgili yürütülecek araştırmalara bir kaynak oluşturması amaçlanmaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik hususunda ciddi sorunlar yaşadığı ifade edilmektedir. Bu araştırmanın amaçlarından ikincisi ise aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ile ilişkili olup olmadığı üzerinde analizler yapmaktır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ile kurumsallaşma arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir.

Aile işletmelerinin kritik büyüme aşamasına veya nesiller arası mülkiyet haklarının devri ile birlikte kurumsallaşma çalışmalarına başlanması önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin birey odaklı olmasından ziyade kurumsal olarak kurallar ile yönetilmesi sürdürülebilirliği arttırılabileceği belirtilmektedir. Bu araştırmanın amaçlarından üçüncüsünde ise aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci ile ilgili genel bir yol haritası çizilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Aile işletmeleri, sürdürülebilirlik, kurumsallaşma

ABSTRACT

Kemal Ziya İrgi. Sustainability and Institutionalization of Family Businesses, M. Sc. Thesis, Ankara, 2019.

Family businesses can be seen as an indispensable element and a political force in national and international economies. As a matter of fact, the ratio of family businesses to other enterprises in countries can be expressed as supporting this argument. However, it is expressed that a large number of the family enterprises which is founded by family leaders can be approximately twenty five years their life expectancy. It is stated that this period is similar to the life expectancy of the family leader who is the founder entrepreneur. As a result of such a situation, it has started to make a lot of academic research on family businesses in the last forty years. Family businesses have different internal dynamics and different management styles from other enterprises that can be accepted by researchers. One of the aims of this research on the sustainability and institutionalization of family businesses is to raise awareness about the family businesses through the use of existing literature. Thus, it is aimed to provide a source for the researches about the family businesses.

It can be stated that family businesses have serious problems regarding sustainability. The second purpose of this study is to analyze whether the sustainability of family businesses is related to institutionalization. It can be said that there is a significant relationship between sustainability of family businesses and institutionalization.

It is important to start the institutionalization works with the transfer of ownership rights of the generations and the critical growth phase of family enterprises. It can be stated that family businesses can be managed with corporate rules rather than individual oriented, and that sustainability can be increased. Finally, a general road map of the institutionalization process of family businesses is tried to be drawn.

Keywords: Family businesses, sustainability, institutionalization

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans ders dönemi boyunca bilgilerini bizlerle paylaşan Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde görev yapan değerli hocalarımıza teşekkürü bir borç bilirim. Tez dönemi boyunca mesleki tecrübesi ve sabrıyla tezime yön veren tez danışmanım ve değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Zeki YANIK'a içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tüm eğitim ve öğretim hayatım boyunca maddi ve manevi katkılarından dolayı merhum dedem Kemal CEVİZCİ'ye sevgi ve şükranlarımı sunarım. Gerek ders gerekse tez döneminde yardımlarını esirgemeyen, ilgi ve anlayışla, karşılaştığım sorunların çözümünde katkısı olan sevgili annem Aynur İRGİ'ye sevgi ve şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI ve DİNAMİKLERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı	3
1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı	4
1.1.1.1. Aile Kültürüne Göre Şekillenen Mülkiyet	5
1.1.1.2. Duygusal Kan Bağı İle Yönetime Katılım	7
1.1.1.3. Stratejik Kontrol.....	9
1.1.1.4. Nesiller Arası Geçiş	12
1.1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri.....	13
1.1.2.1. Sadakat	14
1.1.2.2. Esnek Hiyerarşi	14
1.1.2.3. Sermaye Yapısı	15
1.1.3. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri.....	17
1.1.3.1. Karmaşıklık	17
1.1.3.2. Üçgenleme.....	21
1.1.3.3. Liderlik ve İşletme Yönetiminde Roller	23
1.1.3.4. Devretme	24
1.2. Aile İşletmelerinin Dinamikleri	26
1.2.1. Aile Kavramı ve İşlevi	26
1.2.2. Aile Sistem Teorisi.....	29
1.2.3. Aile İşletmelerinde Roller	31
1.2.3.1. Kurucu Girişimci Baba	32

1.2.3.2. Aile ve İşletme Yönetiminde Annenin Rolü.....	34
1.2.3.3. Potansiyel Halef Olarak Oğul	35
1.2.3.4. Akrabalık Statüsü.....	37
1.2.3.5. Diğer Çalışanlar	37
1.2.4. Aile Kültürü Kavramı	38
1.2.5. Aile İşletmelerinde Kültür.....	40
1.2.5.1. Ataerkil Kültür	41
1.2.5.2. Serbest Kültür	43
1.2.5.3. Katılımcı Kültür	45
1.2.5.4. Profesyonel Kültür	46

İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİ ve YAPISAL SORUNLARI

2.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği ve Büyüme Aşamaları.....	49
2.1.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği.....	49
2.1.1.1. Kısa Ömürlü.....	51
2.1.1.2. Muhafazakar.....	52
2.1.1.3. Girişimci.....	53
2.1.2. Aile İşletmelerinin Büyüme Aşamaları.....	55
2.1.2.1. Başlangıç Aşaması	56
2.1.2.2. Yaşamda Kalma	57
2.1.2.3. Büyüme Aşaması	58
2.1.2.4. Genişleme Aşaması.....	59
2.1.2.5. Olgunlaşma Aşaması.....	60
2.2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Sorunları.....	61
2.2.1. Mülkiyetin Evrimi.....	68
2.2.1.1. Kurucu Girişimcinin Kontrolündeki Dönem	70
2.2.1.2. Kardeş Ortaklığı.....	73
2.2.1.3. Kuzen Konsersiyumu	77
2.2.2. Ailenin Evrimi.....	80
2.2.2.1. Genç İş Ailesi Evresi.....	82
2.2.2.2. İşe Başlayan Aile Evresi	84
2.2.2.3. Birlikte Çalışan Aile Evresi	86

2.2.2.4. Bayrağı Devreden Aile Evresi	87
2.2.3. Aile İşletmeninin Evrimi.....	89
2.2.3.1. Başlangıç Evresi.....	90
2.2.3.2. Büyüme ve Biçimselleşme Evresi.....	92
2.2.3.3. Olgunluk Evresi	93

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI ve AİLE İŞLETMELERİNİN

KURUMSALLAŞMASI

3.1. Kurumsallaşma Kavramı	95
3.1.1. Kurumsallaşmanın Unsurları	97
3.1.1.1. Bağlı Olunan Çevre.....	100
3.1.1.2. Biçimselleşme	103
3.1.1.3. Standartlaşma	106
3.1.1.4. Toplumlaşma.....	107
3.1.2. Kurumsallaşmaya Zorlayan Çevre Faktörleri	110
3.1.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik	111
3.1.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik.....	113
3.1.2.3. Normatif Eşbiçimlilik	114
3.1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları.....	115
3.1.3.1. Meşrulaşma	116
3.1.3.2. Tahmin Edilebilirlik ve Kaynakları Arttırma.....	116
3.1.3.3. Denge Kazanma	118
3.1.3.4. Uygunluk.....	119
3.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması	120
3.2.1. İşletmenin Kurumsallaştırılması	121
3.2.1.1. Uygun Yönetim Modelinin Oluşturulması.....	121
3.2.1.1.1. Kaptan	122
3.2.1.1.2. İmparator	124
3.2.1.1.3. Aile Takımı	125
3.2.1.1.4. Profesyonel Aile.....	127
3.2.1.1.5. İşletme Oluşturma (Aşamasına Geliş)	128
3.2.1.1.6. Yatırım Grubu	129

3.2.1.2. İşletmenin Yeniden Yapılanması	130
3.2.1.2.1. İş Tanımları	131
3.2.1.2.2. Örgüt Yapısının Oluşturulması	133
3.2.1.2.3. Örgüt Şemasının Oluşturulması	142
3.2.1.2.4. Yeniden Örgütlenme	143
3.2.1.3. Aile İşletme Yönetiminin Profesyonelleştirilmesi	144
3.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaştırılması	148
3.2.2.1. Aile Anayasası	148
3.2.2.2. Aile İlişkilerinin Yönetim Yapıları	153
3.2.2.2.1. Aile Meclisi	153
3.2.2.2.2. Aile Konseyi	155
3.2.2.2.3. Aile Ofisi	156
SONUÇ ve ÖNERİLER	159
KAYNAKLAR	167
EKLER	179
EK-1. KEMAL ARSLAN ve Aile Anayasası	179
ÖZGEÇMİŞ	189

KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği
ABD : Amerika Birleşik Devletleri
IFC : International Finance Corporation
KOBİ : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
OECD : The Organisation for Economic Co-operation and Development



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Büyüme Aşamaları.....	56
Tablo 2. Yönetim Kulunun Görevleri	146



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Üç Daire Modeli	18
Şekil 2. Üçgenleme	21
Şekil 3. Aile Sistem Teorisi	29
Şekil 4. İki Daire Modeli.....	64
Şekil 5. Üç Çember Modeli.....	66
Şekil 6. Üç Boyutlu Evrim Modeli	67
Şekil 7. Ailenin Evrimi	82



GİRİŞ

Son yıllarda aile işletmeleri, güncel bir kavram olarak sosyal ve yönetim bilimciler tarafından araştırılmalarına konu edilmeye başlanmaktadır. Aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olarak incelenmektedir.

KOBİ'lerin özelliklerinin tanımlanmasının, aile işletmelerinin tanımlanması hususunda bir kaynak oluşturacağı kanısı hüküm sürmektedir. Dahası mevcut literatürde son yıllara kadar aile işletmeleriyle ilgili araştırmalar, akademik olarak genel anlamda üzerinde durulan bir konu olarak yer almamaktadır. Dahası yapılan araştırmaların çoğunun aile işletmeleri ile ilgili ülkelerin gayri safi hasılası içindeki yeri ile ilgili olabilmektedir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunluğunun aile işletmesi olması böyle bir sınıflandırmanın temelini oluşturabilmektedir. Dünya geneline bakıldığında nesiller boyu ayakta kalan büyük aile işletmeleri halen hüküm sürebilmektedir. Aile işletmeleri ulusal ve uluslararası ekonomilerde vazgeçilmez bir unsur ve politik bir güç olarak görülebilmektedir. Nitekim aile işletmelerinin ülkelerdeki diğer işletmelere oranının da bu savı destekler nitelikte olduğu ifade edilebilmektedir.

İtalya'da en büyük yüz işletmeden kırkükünün aile işletmesi olduğu belirtilmektedir. Tüm ülkedeki aile işletmelerinin diğer işletmelere oranının %99'unu kapsayabilmektedir. ABD'de ise onbeş milyon işletmenin %90'ı aile işletmesi olarak ifade edilebilmektedir. İngiltere'de en büyük sekiz bin işletmenin %75'inin aile işletmesi olduğu ifade edilmektedir.

Türkiye'de aile işletmelerinin ülkedeki diğer işletmelere oranı %90'nın üzerinde olduğu bilinmektedir. AB'ye üye ülkelerin toplamında ise onyediy milyondan fazla işletmenin %76'sını aile işletmelerini oluşturmaktadır (Alacaklıoğlu, 2009, ss.6-7). Böylesi bir durum neticesinde dünya genelinde aile işletmelerinin ekonomi içindeki yeri oldukça fazladır. Ülkelerdeki aile işletmelerinin toplam işgücüne oranı ise bu savı destekler niteliktedir. ABD'de aile işletmelerinin toplam işgücüne oranı %60 olarak ifade edilebilmektedir.

AB'de ise onyediy milyondan fazla işletmenin yüz milyondan fazla istihdam sağladığı belirtilmektedir. Aile işletmelerinin toplam işgücüne oranı ise %65 olarak ifade edilebilmektedir (Ateş, 2003, s.83). Böylesi bir durum neticesinde aile işletmeleri ulusal ve uluslararası ekonomilerde vazgeçilmez bir unsur ve politik bir gç olarak görülebilmektedir. Fakat aile işletmelerinin büyük bir oranının, kurulmaları ile birlikte yaşam sürelerinin yaklaşık olarak yirmibeş yıl olduğunu ifade edilmektedir. Bu sürenin ise kurucu girişimci olan aile liderinin yaşam süresi ile benzer olduğu belirtilmektedir. Dahası on aile işletmeninin sadece uğnn ikinci nesil tarafından devralınabildiği üzerinde durulmaktadır. On işletmeden birinin ise uğnc nesil tarafından devralınabildiği belirtilmektedir. Böylesi bir durum neticesinde son kırk yılda aile işletmeleri ile ilgili biręok yaklaşım ve önem gösterilmeye başlanmıştır.

Aile işletmelerinin, diğer işletmelerden farklı iç dinamikleri ve farklı yönetim tarzları olduğu varsayılmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı iç dinamikleri ve yönetim tarzları olması ise aile işletmelerinin farklı bir disiplin olarak incelenmesini gerekli kılabilmektedir. Tüm bu bilgiler neticesinde aile işletmelerinin akademik bir ęalıřma ile incelenmesi gerekmektedir. Bu tez ęalıřması ile aile işletmelerinin sürdürebilirliği ve kurumsallaşma konusu işlenmeye ęalıřılmaktadır.

Birinci bölümde, aile işletmeleri kavramı ve dinamikleri açıklanmaya ęalıřılmaktadır. İkinci bölümde ise aile işletmelerinin en büyük sorunlarından biri olarak görülen sürdürülebilirlik problemi üzerinde durulmaktadır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve yapısı ayrıntılı olarak belirtilmeye ęalıřılmaktadır. Böylece yapısal sorunları üzerinde okuyucular bilgilendirilmeye ęalıřılmaktadır. Uğnc bölümde ise kurumsallaşma kavramı üzerinde durulmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci ise işletmenin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak ele alınmaktadır. Tez ęalıřmasının birkaç önemli amaca hizmet etmesi beklenmektedir. İlk olarak, mevcut literatür ęalıřmalarından yararlanılarak tez ęalıřması yürütülmektedir.

Böylece aile işletmeleri ile ilgili yürütülecek araştırmalara bir kaynak oluşturması beklenmektedir. İkinci olarak, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ile ilişkili olup olmadığı üzerinde durulmaktadır. Son olarak ise aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci ile ilgili genel bir yol haritası ęizilmeye ęalıřılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI ve DİNAMİKLERİ

1.1. Aile İşletmesi Kavramı

1980'li yıllar ile birlikte işletmecilik eğitime gereken önemin verilmeye başlandığı ifade edilebilmektedir. İşletmecilik eğitime yönelik birçok üniversitenin kurulduğu belirtilebilmektedir. İşletmecilik eğitimi veren üniversiteler gibi eğitim kurumlarının sayılarında hızla artışlar meydana gelmektedir. İşletmecilik eğitime gereken önemin verilmeye başlanması ise beraberinde girişimcilik konusuna yönelik ilginin artmasını mümkün kılabilir. 1980'li yıllar ile birlikte, girişimcilik konusu yükselen bir değer haline geldiği ifade edilebilmektedir. Girişimcilik konusuna yönelik ilginin artması neticesinde aile işletmeleri ile ilgili akademik çalışmaların yürütülmeye başlandığı belirtilebilmektedir. 1990'lı yıllar ile birlikte aile işletmelerinin akademik bir disiplin olduğu üzerinde durulmaya başlanmaktadır.

Akademik çalışmaların ayrı bir disiplin olarak yürütüldüğü ifade edilebilmektedir. Üyelerini araştırmacılar, danışmanlar ve akademisyenlerin oluşturduğu ilk "Aile İşletmeleri Enstitüsü"nü 1986 yılında Amerika'da kurulduğu ifade edilebilmektedir. "Uluslararası Aile İşletmeleri Ağı" ise 1990 yılında kurulduğu belirtilmektedir. Böylece sosyal ve yönetim bilimciler tarafından araştırmalarına konu olmaya başlayan yeni bir inceleme alanı olduğu ifade edilebilmektedir. Yeni bir alan olması neticesinde aile işletmeleri ile ilgili genel kabul gören tam bir tanımın olmadığı belirtilebilmektedir (Güleş, Arıcıoğlu ve Erdirençelebi, 2013, ss.8-9). Bu sebepten, aile işletmeleri kavramının açıklanması önem arz etmektedir. Aile işletmeleri kavramının açıklanması neticesinde konunun kapsam ve içeriğinin anlaşılacağına inanılmaktadır. İlk olarak, mevcut araştırma çalışmalarından yararlanılacaktır ve aile işletmeleri ile ilgili bir tanım yapılmaya çalışılacaktır. Sonrasında ise aile işletmelerinin güçlü ve zayıf yönlerine değinilmeye çalışılacaktır.

1.1.1. Aile İşletmelerinin Tanımı

Son kırk yılda aile işletmeleri ile ilgili birçok yaklaşım ortaya çıkmakta ve gösterilen önem artmaktadır. Aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı iç dinamikleri ve farklı yönetim tarzları olduğu varsayılmaktadır. Çünkü işletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini kullanarak üretim yapan ve bu üretimin karşılığında maddi bir kar elde eden rasyonel birimlerdir. Pay ve paydaşları ile ilişkileri menfaat ve maddiyat üzerine kurulur. Yönetim ve organizasyon yapıları amaçları doğrultusunda büyüme ve kar elde etmek üzerine kurulmaktadır. Fakat aile işletmeleri, aile ve işletme kavramının birleştiği bir bütündür.

Aile işletmelerinde, rasyonellikten çok duygusallık ön plandadır. Aile işletmelerinin farklı iç dinamikleri ve yönetim tarzları varolmaktadır. Bu sebepten mevcut literatürde üzerinde fikir birliğine varılan bir tanımla bulunmamaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu, aile işletmeleri nihai raporunda yapılan anketler yoluyla doksan farklı aile işletmesi tanımla tespit etmiştir (Collins ve O'Regan, 2010). Dahası bir ülke sınırı içinde bile farklı tanımlar yapılabileceği öne sürülmüştür. Böylesi bir tespitin yapılması oldukça doğaldır çünkü toplum içinde her birey kendi kültürel normlarına ve davranış kalıplarına sahip olabilmektedir.

Toplum kendi doğrularını bireylerine kabul ettirmesine rağmen bireyler karşılaştığı sorunların çözümünde kendi çözüm yollarını gerçekleştirebilmektedir. Bu çözüm yolları ise kültürü oluşturmaktadır. Bireylerin oluşturduğu kültürel normlar veya sorunlar karşısında oluşturduğu çözüm yolları, kurucu tarafından aile işletmelerine aktarılır. Böylece aile işletmeleri yönetim, yönetişim ve organizasyon yönünden birbirinden ayrılır. Durumsallık yaklaşımına göre her durumun kendi içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle aile işletmeleri tanımının ülkelerde, bölgelerde ve toplumlarda farklı tanımları yapılabilmektedir. Aile işletmeleri tanımının kesin bir tanımla olmamasına rağmen Avrupa Birliği Komisyonunun tespit etmiş olduğu dört unsurun, mevcut literatürdeki yaklaşımlarla benzer olduğu söylenebilmektedir.

Aile işletmelerinin açıklanmasının, konunun anlaşılmasını sağlayacağından bu dört unsurun açıklanmasında fayda vardır. Aile işletmelerinin açıklanmasında ortak

olarak kabul gören; aile kültürüne göre şekillenen mülkiyet, duygusal kan bağı ile yönetime katılım, stratejik kontrol ve nesiller arası geçiş unsurları aile işletmelerinin daha iyi anlaşılması için açıklanmaya ihtiyaç olan yaklaşımlardır.

1.1.1.1. Aile Kültürüne Göre Şekillenen Mülkiyet

Aile işletmeleri, işletme kurmanın en gelenekselci yolu olarak kabul edilebilmektedir. Gelenekler, toplumlar tarafından kabul gören ahlak, örf, adet ve davranış kurallarının nesiller boyunca aktarılmasıyla ortaya çıkan normlar olarak ortaya çıkabilmektedir. Toplumlar bu kurallara göre hayatlarını idame ettirmekte ve toplum bu kuralların uygulanmasında üyelerine baskı yapmaktadır. Böylece bu kurallar toplumdaki her bir fert tarafından doğruluğu sorgulanamaz, genel kabul gören kurallar haline gelmektedir. Örnek vermek gerekirse; dünya nüfusunun yüksek bir oranının dini bir inanca sahip olduğu kuşku götürmez bir gerçektir. Kur'an, İncil ve Tevrat gibi din kaynaklı kitapların büyük bir kudret tarafından, insanlık aleminin yaşamını düzenlemek için gönderildiği inancı hüküm süren bir inançtır. Böylesi bir durumda toplumlar inançlarına uygun kurallar yoluyla geleneklerini şekillendirmekte ve nesiller boyu bu kuralların değiştirilmesi büyük olasılıkla zor hale gelebilmektedir. İyi insan olmak, aldatmamak, öldürmemek ve hırsızlık yapmamak gibi genel doğrular bu kurallara örnek teşkil edebilmektedir.

Dini ritüellerin gerçekleştirilmesi ve tanrının gönderdiğine inanılan kitaplar yoluyla belirlenen kurallar, toplumun geleneklerini şekillendiren önemli birer unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültür ise temelini geleneklerden alarak toplumların ve insanların birbirleriyle yaşamasını sağlayan genel mitler veya kurgular olarak nitelendirilebilmektedir. Başka bir deyişle, insanların toplum içinde yaşamalarını sağlayan sorun çözme yöntemleri olarak ifade edilebilmektedir. Tanrı gibi büyük bir kudretin yarattığı böylesi doğal sistemlerde hiçbir kusurun olmadan sorunsuz bir şekilde işlediği varsayılmaktadır.

"Tarım Devrimi" gibi küreselleşmenin arttığı dönemlerden itibaren toplumların birbirleriyle iletişimleri hız kazanmaya başlamıştır. Böylece insanların toplum halinde

yaşamalarını kolaylaştıran yapay sistemler veya içgüdüler oluşturulmaya başlanmaktadır. Toplumdaki her bireyin doğumundan itibaren içgüdüsel olarak belirli istekleri, davranış kalıpları ve düşünce tarzları oluşmaya başlamaktadır. Toplum içinde yaşayan herbir bireyin yapay içgüdülerine kültür denilmektedir. Sosyal ve ekonomik değişimlere karşı insanların düşünce tarzları, davranış kalıpları ve istekleri statik olmaktan çok dinamik olarak değişimler gösterebilmektedir (Bayramoğlu, 2017, ss.96-97). Başka bir ifadeyle, insanların toplum halinde yaşamalarını engelleyecek sorunlara karşı geliştireceği çözüm yollarına kültür denilebilir. Kültür; sosyal, ekonomik ve iş hayatında önemli rol oynamaktadır. Çünkü sosyal, ekonomik ve iş hayatında karşılaşılan problemlerin çözüm yollarını aile doğumdan itibaren çocuklarına entegre etmeye başlar.

Özellikle aile işletmelerinde, aile fertleri belirli kültürel normlar ile yetiştirilebilmektedir. Ailenin ve işin ayrılmaz bir bütün olduğu aile işletmelerinde, çocuklar anne rahminden çıktıkları andan itibaren aile işletmesi kültürüne yönelik yetiştirilmeye başlanmaktadır. Bu sebeptendir ki bir sorunun birden çok çözümü olduğu gibi, her ailenin ve aile işletmesinin farklı kültürel normları varolmaktadır.

Toplum ve aile tarafından güdülenen kültürel ve çevresel faktörler aile işletmelerinin kurulmasına öncülük eden unsurlar arasında yer alabilmektedir. Ataerkil toplumlarda aile lideri tüm gücü elinde bulundurmakta ve bu gücü otoriteyi sağlamada kullanabilmektedir. Çünkü ailenin geçimini sağlamada görevli olan kişi aile reisi olmaktadır. Ailenin geleceği ile ilgili kararlar aile lideri tarafından alınmaktadır. Ailenin malvarlığını korumaktan sorumlu olmakta ve aile serveti ile ilgili kararlar aile reisi tarafından alınmaktadır. Aile servetinin korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri sayesinde, hem aile servetinin korunması sağlanır hem de çocuklara iş imkânı sunulur.

Aile işletmesi kavramını mülkiyet yaklaşımına göre inceleyen Kuriloff, aile işletmesini aile servetinin dağılmaması için kurulan özel bir işletme biçimi olarak tanımlamıştır (Kuriloff, 1993, s8). Aile serveti işletmeye finansman ve kaynak olarak aktarılarak aile lideri tarafından yönetilmektedir. Aile liderinin potansiyel halef olarak gördüğü çocuklarının ise işletmeye gelerek işi öğrenmesi beklenmekte ve gelecekte işletmenin başına geçmesi umulmaktadır. Bir diğer aile mülkiyet yaklaşımına göre

işletmenin çoğunluğunun bir ailenin mülkiyetinde olması aile işletmelerini tanımlamak için yeterli bir unsurdur (Gersick, Davis, Mccollom-Hamton ve Lansberg, 1997, ss.136-137). Başka bir ifade ile işletme sahibinin aile olması gerekmektedir.

Bireyselliğin ön planda olduğu çağdaş toplumlarda kurucu girişimci olarak aile içindeki anne, baba veya çocukların birlikte kurduğu işletmeler olarak ifade edilebilmektedir. Her birinin kendi uzmanlık alanları veya birbirlerinin tamamlayıcısı olarak birlikte çalıştığı işletmeler olabilmektedirler. Lider olmamakta ve kazandıkları ise ortak bir çıkar doğrultusunda ailenin geçimine harcanmaktadır. Diğer bir taraftan, kendi kendinin patronu olmak ve başkasına bağımlı olmamak gibi çoklu kültürlerde egemen olan düşünce tarzları gün geçtikçe önemli olmaya başlamaktadır.

Başkasından emir almak istemeyen veya çalışma arkadaşlarıyla anlaşamayarak işletme kuran aileler de aile işletmeleri olarak ifade edilebilmektedir. Kısacası, mülkiyet yaklaşımı ile ilgili mevcut literatürdeki tanımların ortak noktası işletmenin çoğunluğunun aile mülkiyetinde olması olarak ifade edilebilmektedir. Kültürün şekillendirdiği aile mülkiyetinin, aile işletmelerini açıklamada yararlanılabilecek önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilmektedir.

1.1.1.2. Duygusal Kan Bağı İle Yönetime Katılım

Çağdaş endüstri toplumlarında aile ve işin birbirinden ayrı, sosyal ve ekonomik iki farklı kavram olarak değerlendirilmektedir. Toplumların gelişim evreleri incelendiğinde bu kanının oluşumdaki sebepler daha iyi anlaşılabilir. İlk insanlar avcılık ve toplayıcılıkla hayatlarını idame ettirmektedirler. Avcılıkla ve toplayıcılıkla hayatlarını idame ettirdikleri ve gruplar halinde herhangi bir yere bağımlı bir şekilde yaşamadıkları bilinmektedir.

Gezici gruplar halinde yaşayan insanlar toprak devrimi ile toprakla uğraşmaya başlamışlardır. Toprak devrimi ile yerleşik bir düzene geçtikleri kuşku götürmez bir gerçek olarak bilinmektedir. Yerleşik bir tarzda insanların tarımla uğraşmaları toplumların ve ailelerin gelişiminde önemli bir yapı taşı olarak değerlendirilmektedir. Yerleşik ve bir yere bağımlı yaşayan insanlar gruplar halinde tarımla uğraşmaktadırlar.

grupların büyümeleri ile toplum ve aile kavramlarında önemli gelişimler yaşandığı bilinmektedir. Çünkü önceleri grupların toplu halde küçük bir tarlada ürün yetiştirerek mahsülü hepbirlikte bölüşmeleri kolay olabilmektedir. Fakat nüfusun artması, tarlaların büyümesine ve mahsül bölüşümünde zorlukların yaşamasına neden olan bir unsur haline gelmiştir. Böylece gruplar bölünmeye ve tarla sayısında artışlar meydana gelmeye başlamıştır. Ekip biçilen tarlalar gün geçtikte artarak mülkiyet kavramının gelişmesini hızlandırmaktadır. Dahası mülkiyetin gelişimi grupların birbirleriyle kan bağı olan aile bireylerine dönüşmesine yol açmıştır.

Grupların örf, adet, din ve kültür yönünden aidiyet hissettikleri topluluklar ile birlikte yaşaması ise toplumları oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle örf, adet ve kültür yönünden birbirine aidiyet hisseden grupların toplamının toplumu oluşturduğu ifade edilebilmektedir. İlkel toplum yapısının hüküm sürdüğü bu toplum yapısında, aileler hep birlikte sahibi olduğu tarla veya mülkiyetlerinde çalışmaktadır. Çalışmaları sonucu elde ettikleri hasadın mahsülünü ise ihtiyaç olanı kendilerine ayırmakta ve fazlasını ise satarak veya değiş tokuş yöntemiyle hayatlarını idame ettirebilmektedirler.

Toprak devriminden endüstri devrimine geçen toplumlar sosyal ve kültürel açıdan büyük değişimler yaşamışlardır. Gelişen teknolojik ve ekonomik şartlar neticesinde büyük fabrikalar kurulmuştur. Tarım toplumunda kan bağı ile bağlı olan gruplar tarlada birlikte çalışırken, endüstri devrimine geçilmesi ile birlikte aile fertleri fabrikalarda ve değişik iş kollarında çalışmaya başlamışlardır (Ören ve Yüksel, 2014, ss.35-59). Başka bir ifade ile tarım devrimi ile birlikte insanlar duygusal kan bağı olan aileleriyle işlerini tarlada çalışmak olarak görebilmekteydiler. Endüstri devrimiyle birlikte mülkiyeti kendinin veya ailesinin olmayan fabrikalarda çalışmayı iş olarak ifade etmeye başlamışlardır.

İnsanlar kan bağı olmayan çalışanlar ile işletmelerde çalışmakta ve gelirlerini ailelerinin geçimi için harcayabilmektedir. Günümüzde yönetim, muhasebe ve mühendislik gibi bilimlerde kendini uzmanlaştıran insanlar, kan bağı ilişkisi aranmaksızın istediği işletmelerde çalışabilmektedir. Bu sebepten aile işletmeleri diğer işletmelerden duygusal kan bağı yönünden ayrılan bir işletme yapısına sahiptir. Aile işletmelerinde genellikle kan bağı esasına göre çalışanlar işe alınabilmektedir. Çalışanlar arası ilişki düzeyi tarım devrimi ile birlikte oluşan toplum yapısıyla benzerlik taşımaktadır.

Aile ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ailenin birarada tarlada çalışmasının günümüzdeki yansımaları ise, aile fertlerinin geçimlerini sağlamak amacıyla işletmelerde topyekn çalışmaları olarak ifade edilebilmektedir. Potobsky aile işletmelerini duygusal kan bağına göre istihdam gerçekleştiren, aile fertlerinin hem yönetim hem de üretim faktörlerinde faaliyet gösterdiği bir işletme olarak tanımlamıştır (Potobsky, 1992, s.601). Aile işletmelerinde istihdam olanakları öncelikle kan bağı olan aile bireylerine sunulmaktadır. Duygusallık ise kendini aile işletmesinin bir parçası olarak hissetmek veya sahiplenme iğdsdr. Bu yüzden, aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı bir yönetişimi olabilmektedir. Aile işletmelerinde ilişkiler ailenin geçimine yönelik çalışan ve duygusal ilişkilerle örülü bir yapıda oluşabilmektedir.

İşletme içinde çalışan aile bireyleri patron ve çalışan ilişkisinden uzaktır. Karşılıklı güven ve sağduyuya bağlı ilişkileri ise kan bağlarından gelmektedir. İşletmede alışan aile bireyleri aidiyet duygusundan ötürü kendilerini işletmenin patrone sonrakı halefi olarak görebilmektedirler. Aile fertlerinin işletmeleri aidiyet duygusuyla sahiplenmeleri ise işlerin yürütülmesinde topyekn çalışmalarının temelini oluşurmaktadır. Duygusal kan bağına yönelik yönetim yaklaşımına göre aile fertlerinin topyekn aile işletmelerinde çalışmasına odaklanılmaktadır. Tüm aile bireyleri hem yönetim hem de üretim faaliyetlerinde yer alarak işletme gelirini aile bütçesine aktarabilmektedirler. Ailenin temel ihtiyaçları bu bütçeden karşılanabilmektedir. Hem aile hayatı hem de işletme ortak bir sosyal ve kültürel kurum halini aldığı söylenebilmektedir. Bu kurum ise aile işletmelerinin oluşumunda önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bu sebeptendir ki duygusal kan bağı ilişkisi içerinde olan aile bireylerinin kendilerini aile işletmesi olarak görmeleri, aile işletmeleri tanımının yapılmasında yararlanabilecek önemli unsurlardan biri olduğu ifade edilebilmektedir.

1.1.1.3. Stratejik Kontrol

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin yaşandığı günümüzde, aile işletmeleri dinamik yapıya sahip kurumlar haline gelmektedir. Hızla değişen rekabet

koşullarına karşı aile işletmeleri kendilerini dış çevreden izole etmelerini imkânsız hale getirebilmektedir. Sistem yaklaşımına göre işletmeler, iç ve dış çevresiyle etkileşim içinde olan kurumlar olarak ifade edilebilmektedir. Aile işletmeleri ilk kurulduklarında genellikle üretim faktörlerinde çalışan aile fertleri, müşteriler ve tedarikçiler işletme sistemini oluşturduğu ifade edilebilmektedir. Emek ve sermaye aile fertleri tarafından karşılanmaktadır.

Aile işletmelerinin iç çevrelerini üretim faktörlerinde çalışan aile fertleri oluşturmaktadır. Dış çevreden aldıkları hammadde veya girdiyi, ailenin işlemleriyle birlikte dış çevresindeki müşteri üretim veya hizmet olarak sunmaktadırlar. Başka bir ifade ile anne, baba ve çocuklar birlikte çalışmakta ve ürettikleri ürün veya hizmeti müşterilerine sunmaktadırlar. Böylece kazandıklarıyla aile geçimi sağlanmaktadır. Az sayıdaki aile bireyi düşük bir gelir elde etseler bile rahat bir şekilde yaşayabilmektedirler. Bu sistemiyle aile işletmelerinin ilk kurulduğu yıllarda basit bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

İlerleyen yıllarda diğer işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri de büyüme ihtiyacı duymaktadırlar. Çünkü iç ve dış çevre koşulları işletmelerin hayatta kalmaları için değişimi zorunlu bir unsur haline getirmektedir. Atalar işletme sistemleri üzerine yaptığı araştırmasında, işletmelerin büyümelerinin yaşamlarını sağlayan en temel unsur olduğunu belirtmiştir (Atalar, 2001. s.14). Başka bir ifade ile işletmelerin temel amacı yaşamak ve yaşamını sağlaması için büyümeleri gerekmektedir. Aile işletmelerinin büyümelerini ise diğer işletmelere göre daha farklı sebepleri bünyesinde barındırabilmektedir.

Çocukların evlenmeleri, aile nüfusundaki artışları meydana getirebilmektedir. Aile nüfusunun artması ise daha fazla gelire ihtiyaç duyulmasına sebep olabilmektedir. Dahası aileler işletmelerini ve üretimlerini veya hizmetlerini, toplum içinde kendi imajları olarak görebilmektedir. Bu sebeplerden dolayı aile işletmeleri büyüme ihtiyacı duyabilmektedir. İşletmelerin büyümeleri emek, sermaye ve teknik bilgi gerektirmektedir. Aile işletmeleri kurulduğu yıllarda emek ve sermaye gibi üretim faktörlerini aile içinde karşılamaktadır. Dahası aile fertleri çalışarak üretimde emek faktörünü yerine getirmekte ve finansman sorunlarını ise kendi aralarında çözmektedirler. Fakat aile işletmelerinin büyüme aşamasında daha fazla iş gücü,

sermaye ve teknik bilgi ihtiyacı artmaktadır. Bu yüzden aile işletmeleri büyüme süreci başlangıcında yeni çalışanlar istihdam edebilmektedir. Sermaye birikimini ise aile fertleri, sağlamakta zorlanmakta ya da sağlayamamaktadır.

Büyüme döneminde, sermaye arttırımını ortaklar işletmeye dahil edilerek sağlanabilmektedir. Böylece aile işletmeleri daha fazla ortağın olduğu ve sahipliğin ortaklar ve aile arasında paylaşıldığı bir işletme yapısına dönüşmektedir. Örgüt şeması ve yönetimde değişimler meydana gelebilmektedir. Ailenin tek başına aldığı stratejik kararlar ise ortaklar ile birlikte alınabilmektedir. İşletmenin yönetiminde de ortaklarla birlikte hareket edilebilmektedir.

Rosenblatt çok ortaklı aile işletmeleri üzerine araştırmalar yapmaktadır. Rosenblatt'a göre işletmenin sahipliğinin baskın bir aile grubunda olduğu ve stratejik kararların baskın aile grubu tarafından alındığı işletmeleri, aile işletmesi olarak tanımlamıştır (Rosenblatt, 1990, s.24). Başka bir ifade ile baskın bir aile grubu tarafından stratejik kontrolün elinde bulundurması, aile işletmelerini tanımlayabilecek önemli bir unsur olabileceği ifade edilmektedir. Baskın bir aile grubu, işletme sahipliğinin büyük çoğunluğunun aile bireylerinden biri veya birkaçının elinde bulundurması gerektiğinin belirtilmesi gerekmektedir.

Stratejik kontrol ise işletmele ilgili önemli kararların aile tarafından verilmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmeyle ilgili sermaye arttırımı kararı, yeni pazarlara nüfus, misyon ve vizyon gibi önem teşkil eden kararlar örnek olarak verilebilmektedir. Aile bireylerinin işletme içinde faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Çok ortaklı bir işletme olarak gündelik faaliyetler kendiğinden yürütülebilmekte fakat önemli stratejik kararların aile tarafından verilmesi gerekmektedir. İşletme amaçlarından biri olan yaşama ve yaşamak için de büyümeye gereksinim duyulmaktadır. Böylece aile işletmeleri büyüyerek çok ortaklı bir yapıya dönüşmektedir. Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran özelliklerden biri olarak stratejik kontrolün baskın bir aile grubunda olması gerektiği belirtilebilmektedir. Kısaca aile işletmelerini açıklamak için gerekli olan önemli unsurlardan biri olarak, stratejik kontrolün baskın bir aile grubunun elinde bulunması gerektiğini ifade etmekte fayda vardır.

1.1.1.4. Nesiller Arası Geçiş

Sosyal bilimciler, aile işletmeleri olarak kurulan çoğu işletmenin kontrolünün uzun bir süre ailenin elinde bulunduramadığını belirtmektedirler. Böylesi işletmelerin çoğu büyüme aşamasına gelindiğinde iyi bir ücret karşılığında devredilebildiği üzerinde durulmaktadır. Dahası sermaye arttırımı amacıyla yeni hissedarlar işletmeye dahil edilmekte ve sonrasında yönetim sorunları nedeniyle işletme faaliyetlerine devam edilemediği belirtilmektedir. Aile işletmeleri olarak birçok işletme kurulmakta ve aile en az iki nesil bile işletmenin yönetimine devam edememektedir. Disiplin eksikliği, yönetim sorunları ve kurumsallaşma eksikliği gibi birçok sorunun aile işletmesi olarak kurulan işletmelerin yaşamlarını sürdürmesinde engel teşkil ettiği belirtilebilmektedir. Aslında hem aile işletmesi olarak kurulan işletmeleri hem de diğer işletmelerin benzer problemler ile faaliyetlerine son verilebilmektedir.

Chua aile işletmelerinin nesiller arası geçiş ve devredilme deneyimi yaşamalarına ilişkin araştırmalar yapmaktadır. Chua'a göre kurucu girişimci olan aile reisinin işletmenin başında bulunması ve en az iki neslin işletmenin yönetiminde faaliyet göstermesi, aile işletmelerini tanımlamada yeterli olacağını belirtmiştir (Chua, Chrisman ve Sharma, 1999, s.19). Başka bir ifade ile aile işletmeleri en az iki veya daha fazla nesil arası devredilebilme deneyimi yaşaması gerekmektedir. Dahası ailenin geçimiyle sorumlu olan kişinin ve en az iki neslin işletme yönetimiyle ilgileniyor olması gerekmektedir. Örnek vermek gerekirse kurucu girişimci olan baba veya anne, oğullar, torunlar, damatlar ve gelinlerin çalıştığı ve yönetiminde sahiplik duygusuyla yer aldığı bir işletme yapısı olarak ifade edilebilmektedir. Bu bilgilerin ışığında aile işletmeleri diğer işletmelerden nesiller arası devredilme deneyimi yaşaması bakımından ayrılabilir. Kısaca, kurucu girişimcinin başında olduğu ve en az iki neslin işletmenin faaliyetlerinde yer alma zorunluluğu, aile işletmelerinin tanımının yapılmasında önemli unsurlardan biri olarak belirtilebilmektedir.

Sonuç olarak, tüm bilgilerin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Aile işletmeleri veya işletmeler kavramı aile kültürüne göre şekillenen mülkiyet, duygusal kan bağı ile yönetime katılım, stratejik kontrol ve nesiller arası geçiş unsurlarından yararlanılarak tanımlanabilmektedir. İlk olarak, mülkiyetin yüzde

ellisinden fazlasının ailenin elinde bulundurması, aile işletmelerini tanımlayan unsurlardan biri olarak ifade edilebilmektedir.

İkinci olarak, aile işletmelerinde çalışan aile bireylerinin kan bağı içinde yönetime katılarak kendilerini aile işletmesi olarak ifade etmeleri, aile işletmelerini tanımlamanın bir diğer unsurunu oluşturduğu belirtilebilmektedir.

Üçüncü olarak, işletmenin baskın bir aile tarafında yönetilmesi ve stratejik kararların aile üyelerince alınması, aile işletmelerinin tanımlanmasında önemli unsurlardan biri olabilmektedir.

Dördüncü olarak, işletmelerin veya işletmelerin en az iki nesil boyunca aile üyeleri tarafından yönetilmesi, aile işletmelerini tanımlamada başvurulacak önemli bir diğer unsur olarak altı çizilmektedir.

Hem Avrupa Birliği Komisyonu'nun anketler yoluyla yapmış olduğu doksan tanım hem de mevcut literatür, aile işletmelerinin tanımlanmasında bu dört unsur üzerine odaklanmaktadır. Çalışma süresince aile şirketleri veya işletmeleri kavramı dört unsurdan yaralanılarak sürdürülmektedir. Bu unsurların bir bütün olarak aile işletmelerinin tanımını oluşturduğuna inanılmakta ve araştırma bu yönde gerçekleştirilmektedir.

1.1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Günümüze kadar hem medya hem de araştırmacılar yalnızca aile işletmelerinin sorunları üzerine odaklansalar da, son zamanlarda aile işletmelerinin güçlü yönleri üzerine yapılan yayınlar ve araştırmalar önem kazanmaya başlamaktadır. Aile fertlerinin kendilerini işletmelerine adanmaları, böylesi bir eğilimin oluşmasında önem teşkil eden hususlardan biri olabilmektedir.

Duygusal kan bağı ile bağlı olan çalışanlar aile işletmelerinin başarısında büyük rol oynayabilmektedir. Çalışanlar arasında birbirlerine karşı sağduyu ve güven duygularının gelişmiş olması, güçlü bir işletme kültürü ve geleneğini oluşturmaktadır (Ward, 1997, s.325). Böylesi bir yapının oluşmasında, aile işletmelerinin toplum

nazarında ailenin bir imajı olarak görülmesinden kaynaklı olduğu belirtilebilmektedir. Aile işletmelerinin ürettiği ürün veya hizmetler bu eğilimin neticesinde daha kaliteli bir hale gelebilmektedir. Daha kaliteli ürün veya hizmetlerin sunulmasının ise ailenin saygınlığını toplum gözünde arttıran bir unsur olduğu ifade edilebilmektedir.

Günümüzde saygın ve yenilikçi ürünlerin çoğunun aile işletmeleri tarafından geliştirildiği ve piyasaya sunulduğu belirtilmektedir (Lansberg ve Gersick, 1998). Bu sebepten aile işletmelerinin üstün yönlerine değinilmesi gerekmektedir.

1.1.2.1. Sadakat

Aile işletmelerinin en güçlü yönlerinden birinin bağlılık olduğu ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin kurucu girişimcilerinin çoğu, hem yönetici hem de sahiplik rollerini üstlenmektedir. Böylece alınan kararlar merkezileşmektedir (Taiguri ve Davis, 1982, s.201). Kararların merkezileşmesi ise daha hızlı kararların alınmasını sağlamaktadır. Bürokratik engellerin aşılmasında önemli bir faktör olabilmektedir. Yaşanan sorunların aşılması ve mevcut pazarda oluşan değişimlere karşı anlık hızlı tepkiler verilebilmektedir. Ek olarak işletmelerinin çalışanlarını aile fertleri oluşturmaktadır.

Çalışanlar arası duygusal bağ, işletmeleri için sadakat duygusunun gelişmesine öncülük etmektedir. Sadakat, stratejik kararların alınmasında hem işletme hem de aile fertlerine karşı sorumluluk hissi yaratmaktadır. Yönetici olarak aile reisi, alınan kararlarda hem ailenin menfaatlerini hem de işletme için en doğru kararların alınmasındaki sorumluluklarını yerine getirebilmektedir. Aile fertleri sadakat ile işletmelerine bağlanmaktadır. Böylece aile içindeki çatışmaların önüne geçilmesi sağlanabilmektedir.

1.1.2.2. Esnek Hiyerarşi

Aile işletmelerinde birbirleri ile duygusal kan bağı olan çalışanlar görev almaktadır. Çalışanlar duygusal olarak ilişkilerini yürütmektedirler. Böylece örgüt içinde esnek bir hiyerarşik yapı oluşmaktadır. Esnek hiyerarşik yapı sayesinde kararlar

hep birlikte ve doğru bir şekilde alınabilmektedir (Kets de Vries, 1993, s.61). Başka bir ifade ile çalışanlar arası ast üst ilişkilerinde esneklik vardır. Çünkü çalışanlar ilişkilerinde güven duygusu ile hareket etmektedir ve çalışanlar arası saygı ön plandadır. Böylece tepeden inme stratejik kararların verilmesinin önüne geçilmektedir.

Çalışanlar, aralarındaki duygusal aidiyet duygusu ile çalışmalarını yürütmektedirler. Yönetici olarak aile reisinin aldığı kararlara karşı otokontrol mekanizması oluşabilmektedir. Alınan kararlar hep birlikte ve doğruluğu sorgulanarak alınmaktadır. Bu sayede kararlar enine boyuna araştırılarak alınmakta ve herkesçe görüş birliğine varılması beklenmektedir. Böylece herkesin yönetime katılımı sağlanarak, aile fertlerinin katılımıyla ortak ve doğru kararlar alınabilmektedir. Dahası aile işletmelerinde çalışan aile fertlerinin, kararların alınmasındaki rolleri neticesinde yönetsel becerileri gelişebilmektedir. Çalışma alanlarında uzmanlaşmalarının önü açılmaktadır. İşletme sahibi olan aile, tecrübe ettiği bilgiyi ve yönetsel beceriyi gelecek kuşaklara aktarabilmektedir. Dahası küçük yaşlardaki çocuklarını işletme bünyesine dahil ederek bilginin sürekliliği sağlanabilmektedir (IFC, 2011, s.12). Böylece nesiller boyu bilginin devamlılığı sağlanmakta ve aile işletmelerinin nesiller boyunca ayakta kalması sağlanabilmektedir. Örgüt hiyerarşisinin esnekliği aile işletmelerinin güçlü yanlarından birini oluşturmaktadır.

1.1.2.3. Sermaye Yapısı

Aile işletmelerinin sermaye yapısı, en güçlü yönlerinden birini oluşturmaktadır. Ailenin işletmekte olduğu işletmelerde, sermaye yapısı incelendiğinde ise aile fertlerinin finansman yoluyla büyük bir desteğinin olduğu görülmektedir. Öz kaynakları ailelerin destelemesi sonucu, sermayenin büyük bir kısmı veya oranını öz kaynaklar oluşturmaktadır (Alayoğlu, 2003, s.24). Başka bir ifade ile aile işletmelerinin faaliyetlerini daha iyi sürdürebilmesi amacıyla, aile fertleri işletmelere kendi içinde finansman sağlamaktadır. Çünkü aileler sahibi olduğu işletmeleri kendilerinin bir varolma sebebi olarak görebilmektedirler.

Duygusal kan bağıyla bağlı olan çalışanlar, geçimlerini aile işletmelerinden sağlamaktadır. Aile fertlerine, aile işletmeleri sayesinde edindikleri itibar ile toplum

içinde saygı duyulmaktadır. Öyle ki ürettikleri ürünler veya hizmetler aile için bir gurur ve övünç sebebi haline gelebilmektedir (IFC, 2011, s.12). Bu sebepten aile, işletmelerinin faaliyetlerinin sürdürülebilmesi için karlarından ve yaşam kalitelerinden ödün verebilmektedirler. Bu yüzden, aile işletmeleri, diğer işletmelerden ayrı bir sermaye yapısına sahip bir örgüt türüdür. Sermaye yapısı ve finansman sağlamada ailenin rolü, aile işletmelerinin en güçlü yönlerinden birini oluşturmaktadır.

Sonuç olarak, tüm bilgilerin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Aile işletmeleri diğer işletmelere oranla ekonomik krizlerin üstesinden daha kolay gelebilmektedirler. Philip Amiroff 2012 yılında yaptığı açıklamasında, aile işletmelerinin sermaye yapısı ile tam da ekonomik krizlere dayanabilecek bir şekilde inşa edildiği hususunda görüş bildirmiştir (Bayramoğlu, 2017, s.31). Çünkü aile bireyleri kendilerini aile işletmelerine adamaktadırlar.

Aile, işletmelerinin sürdürülebilirliği için her türlü finansman desteğini sağlayabilmektedirler. Diğer işletmelere bakıldığında finansman sorunlarına karşı hissedar desteği beklenebilmektedir. Hissedarlar çoğu zaman karlarından vazgeçmemek adına böyle bir desteği veremeyebilmektedir. Fakat çalışanların duygusal kan bağı ilişkileri ve aile içi dinamikleri, aile işletmelerinin finansman sorunlarına karşı bir adım öne geçmesini sağlayabilmektedir. Dahası aile liderlerinin hem yönetici hem de sahiplik rollerini bir arada üstlenmesi merkezi bir yönetimi oluşturabilmektedir.

Stratejik kararların bir elden verilmesi ekonomik şoklara karşı anlık ve hızlı tepkiler verilmesini sağlayabilmektedir. Bir diğer taraftan, örgüt içindeki hiyerarşik esneklik, ortak kararlar alınmasını sağlayabilmektedir. Aileler böylece yönetime katılabilmekte ve yönetsel becerilerini geliştirebilmektedir. Tecrübe edilen bilgi ve yönetsel beceriler nesiller boyu sürdürülebilmektedir. Diğer bir önemli husus ise çalışanlar arası sadakat ve bağlılıktır. Aile liderleri hem sahiplik hem de yönetici rollerini birlikte yürütmektedir. Böylece kararlar daha çabuk alınabilmektedir. Aile lideri hem aile menfaatlerine hem de işletme menfaatlerine yönelik kararlar alabilmektedir.

Çalışanlar arası birlik ve beraberlik duygusu neticesinde, aile işletmelerinde sorunlara ve problemlere ekip ruhu içinde çözüm bulunulabilmektedir. Aile işletmeleri

güçlü gelenekleri ve kültürel öğeleri içinde barındıran bir organizasyon yapısına sahip olabilmektedir.

1.1.3. Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Günümüzde hem medya hem de araştırmacılar aile işletmelerinin sorunları üzerine odaklanabilmektedir. Son zamanlarda aile işletmelerinin zayıf yönleri üzerine yapılan yayınlar ve araştırmalar önem kazanmaya başlamaktadır. Aile işletmelerinin yalnızca işletme konuları ile değerlendirilmesi, aile işletmelerinin başarısızlıklarının anlaşılmasına olanak vermediği genel kabul görebilmektedir. Bunun sebebinin ise işletmeleri başarısızlığa sürükleyen yetersiz yönetim ve büyüme sürecinde yeterli nakit akışının sağlanamaması gibi faktörlerin tüm işletmeler için geçerli olduğu ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin ise farklı iç dinamikleri ile kendilerine özgü bir organizasyon yapısına sahip olduğu belirtilebilmektedir. Aile işletmelerini başarısızlığa sürükleyen kendilerine özgü faktörlerin olduğu ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerine özgü zayıf yönlerin açıklanması önem arz etmektedir.

1.1.3.1. Karmaşıklık

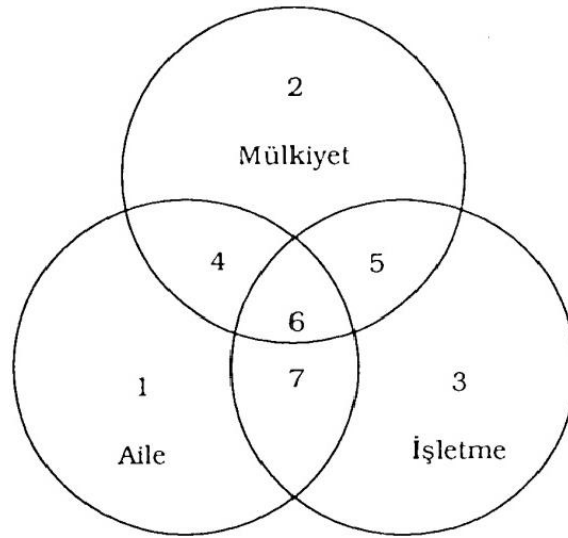
Aile işletmelerinin yalnızca işletme konuları ile değerlendirilmesi, aile işletmelerinin anlaşılmasına olanak verememektedir. Çünkü aile işletmelerinde farklı iç dinamiklerin olduğu bir organizasyon yapısı oluşabilmektedir. Farklı organizasyon yapılarıyla aile işletmeleri bir sistem olarak düşünülebilmektedir. Peter Senge'a göre yaşayan sistemlerin, parçaların bir bütünü olduğunu belirtmiştir. Dahası organizasyonları, yaşayan bir sistem olarak belirtmektedir. Organizasyonlar parçaların birleşimiyle birleşmekte ve bir bütün olarak karakterleri oluşmaktadır (Senge, 2013, s.91). Aile fertleri, çalışanlar ve hissedarlar sistemin parçalarını oluşturmaktadır. Bu parçaların toplamı ise aile şirketlerini oluşturmaktadır.

Aile bireyleri duygusal kan bağı ile aile işletmelerinde faaliyetlerini yürütebilmektedir. Bu sebepten, işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde hem aileye

karşı sorumlulukları hem de işletme menfaatlerini koruma hususunda sorumlulukları bulunmaktadır. Böylesi sorumluluklar neticesinde duygusallığın ve rasyonelliğin birleştiği bir organizasyon yapısı oluşabilmektedir. Duygusallık ve rasyonelliğin birleştiği bir organizasyon yapısının oluşması ise karmaşıklığa yol açmaktadır. Aile ilişkilerinin neticesinde alınan duygusal kararlar aile işletmelerini etkilemektedir. Dahası işletme menfaatleri için alınan stratejik kararlar ise aile bireyleri arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Aile ilişkilerindeki duygusallığın ve işletme sahipliğinin gerektirdiği rasyonelliğin dengelenmesinde ise sorunlar yaşanabilmektedir (Ward ve Aronoff, 1994). Başka bir ifade ile aile bireyleri bir olaya farklı bakış açılarıyla bakabilmektedir.

Aile işletmeleri hususunda rollerdeki ve organizasyon yapısındaki karmaşıklığın incelenmesinde fayda olmaktadır. Tagiuri ve Davis tarafından 1982 yılında geliştirilen üç daire modeli, aile işletmelerindeki karmaşıklığın açıklanmasında en çok yararlanan modellerden biri olabilmektedir. Üç daire modelinin incelenmesinin potansiyel bir örnek üzerinden yapılması, modelin ve aile işletmelerindeki olması potansiyel karmaşıklığın açıklanmasını kolaylaştırması hususunda önem teşkil etmektedir.

Örnek Bir Olay:



Şekil 1. Üç Daire Modeli

Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J.A. McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass.: 6'dan uyarlanmıştır.

İşletme ismi: İrgi Aile İşletmeleri

1 nolu alan: Kemal, hem mülkiyet sahibi değildir hem de işletmede çalışmamaktadır. Kemal, Sezai ve Aynur'un oğludur. Eğitim hayatına devam etmekte ve 15 yaşındadır. Sinan'ın ise kardeşidir.

2 nolu alan: Gaye, aile fertlerinden biri değil ve mülkiyet yönünden hisse senedi olarak işletmeye ortak olmuştur. İşletmede çalışmamaktadır. Ailenin hisselerine oranla düşük oranda hisseye sahiptir.

3 nolu alan: Ela, İrgi işletmelerinde uzun yıllar çalışmaktadır ve hem mülkiyet sahibi hem de aile fertlerinden biri değildir.

4 nolu alan: Aynur, hem aile fertlerinden biridir hem de işletme mülkiyetine sahiptir fakat işletmede çalışmamaktadır. Aile lideri olan Sezai'nin eşidir. Kemal ve Sinan'ın annesidir.

5 nolu alan: Neşe, işletme mülkiyetine hisse alımıyla sahiptir ve işletmede çalışmaktadır. Ailenin hisselerine oranla düşük oranda hisseye sahiptir.

6 nolu alan: Sezai, aile lideri olarak işletmeyi kurmuş olan kurucu girişimcidir. Hisselerin büyük oranına sahiptir ve kararların alınmasında tek sorumlu kişidir. Kemal'in ve Sinan'ın babasıdır. Aynur'un eşidir.

7 nolu alan: Sinan, işletmede çalışmaktadır ve mülkiyet sahibi değildir. Sezai ve Aynur'un oğludur. Kemal'in ise ağabeyidir.

Sezai aile lideri olarak eşi Aynur ile yaşamaktadır. İlerleyen yıllarda Kemal ve Sinan isimli iki çocuğu olmuştur. Sezai ailenin geçimini sağlamak amacıyla eşiyle birlikte İrgi işletmesini kurmuştur. Sezai işletme kurulumunda maddi yardım almasından dolayı, Aynur'u işletmesine ortak etmiştir. Sinan uzun yıllar boyunca farklı işletmelerde çalışarak tecrübe elde etmiştir. Bunun sonucunda, Sinan uzmanlık alanına bağlı olarak işletmede çalışmaya başlamıştır. Sezai ve oğlu olan Sinan işletmede birlikte çalışmaktadır. İş yoğunluğunun azaltılması için Ela'yı işe almışlardır. Aynur ise Kemal'in bakımı ile ilgilenmektedir ve işletmede yalnızca mülkiyet yönünden sahiplik hissetmektedir. Aile lideri olarak kararların verilmesinde tek karar sahibi olan

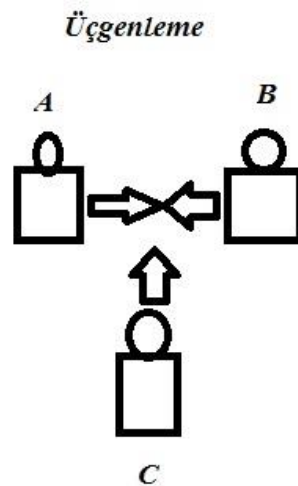
Sezai, işletmeyi büyütmek istemektedir. Bunun sonucunda işletmenin hisselerinin bir bölümünü Gaye ve Neşe'ye satmıştır. Gaye ve Neşe'nin toplam hisse oranları aile üyelerinin hisse oranları toplamından azdır. Gaye ise işletmede çalışmamaktadır ve yıl sonu kar dağıtımında hissesi miktarında gelir elde etmektedir. Neşe ise hem işletmede çalışmaktadır hem de mülkiyeti oranındaki hisse miktarında yıl sonu kar dağıtımından gelir elde etmektedir. Yeterli finansmanın sağlanması sonucu işletmeye yeni makinalar ve çalışanlar dahil edilmiştir. İşletme büyüme aşamasına girmiştir ve pazarda bir yer elde etmeye başlamıştır. İrgi işletmesi hisselerinin büyük bir bölümüne sahip olan Sezai, işletmenin yönetiminde ve stratejik kararların alınmasında tek karar sahibidir. Sezai işletmede çalışmakta olan oğlu Sinan'ın yönetim becerilerini yeterli olarak göremeyebilmektedir. Bu sebepten diğer oğlu olan Kemal'i potansiyel halefi olarak görmektedir. Sezai işletmenin müdürlüğünü yapmaktadır. Kemal'in yönetim becerilerini geliştirmek ve potansiyel halefini yetiştirmek için onu müdür yardımcısı olarak işe almaktadır. Böylesi bir potansiyel durumda aile işletmelerinde oluşabilecek potansiyel sorunlara ve karmaşıklıklara değinilebilmektedir. Oluşan karmaşıklık üç daire modelini açıklamada önem arz edebilmektedir.

Ward ve Aronoff, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik yönünden karmaşık bir yapıya sahip olduğunu belirtmektedir. Sürdürülebilirlik planlamasının ise karmaşıklığı daha da arttırabileceğini belirtmektedir (Ward ve Aronoff, 1994). Tüm bu bilgilerin ışığında karmaşıklığı oluşturan sürdürülebilirlik planlaması mevcut vaka ile daha rahat açıklanabilir. Aile lideri ve stratejik kararların verilmesinde tek karar verici konumunda olan Sezai, aile işletmesinin kendinden sonraki potansiyel halefi olarak Kemal'i görmektedir. Aile işletmesinin kendinden sonra daha iyi yönetilebilmesi için Kemal'i müdür yardımcısı yapmıştır. Böylesi bir kararın verilmesinde aile işletmesinin nesiller boyunca ailenin yönetiminde olması amaçlanmış olabilir. Aile liderinin bu kararı vermesindeki en önemli faktör duygusallık olabilmektedir. Çünkü Kemal'in babası konumundaki Sezai, babalık duygusuyla hareket edebilmektedir. Kemal'in 15 yaşında olması ve tecrübe eksikliği nedeniyle müdür yardımcılığı pozisyonunda başarılı olamayacağı açıkça öngörülebilir. Dahası aile fertlerinden olmayan ve işletme ortaklarından Gaye, böylesi bir duruma karşı çıkabilmektedir. Çünkü işletme yöneticilerinin verdiği kararların rasyonelliğe dayanması gerekmektedir. İşletmelerde pozisyonlara getirilen çalışanlar, yapılacak işe göre seçilmektedir. Fakat Gaye'nin

işletme içindeki hisse oranı aile liderine göre düşük olduğundan işletme yönetimine dahil edilemeyebilir. Bu yüzden, aile işletmelerinde aile ilişkileri, mülkiyet ve işletme yönetiminde karmaşıklık oluşturabilmektedir.

Aile bakımından, Kemal'in müdür yardımcılığına getirilmesi bazı çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. Diğer kardeş olan Sinan'ın, babasının Kemali kayırdığını düşünmesine sebep olabilir. Annede ise çocuğunun henüz 15 yaşında olması, onun iş hayatına hazır olmayabileceği kaygısını oluşturabilir. Aile lideri olan Sezai ise verdiği karardan emin olabilir. Yönetim açısından bakıldığında, çalışanlardan olan Ela'nın uzun yıllar boyunca çalışmasının ve edindiği tecrübenin terfisinde bir öneminin olmadığı düşüncesini yaratabilir. Böylesi bir durum, ciddi performans ve verim düşüşlerine neden olabilir. Dahası sahiplik açısından, Neşe'nin ve Gaye'nin ise işletme hisselerini elden çıkarma veya satma eğiliminde olmalarına sebep olabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse, üç daire modeli aile, sahiplik ve işletme yönetimi unsurlarında oluşan karmaşıklığın gösterilmesinde önemli bir modeldir. Aileler, mülkiyet sahipleri ve işletmede çalışanları bir duruma karşı kendi menfaatlerince farklı pencerelerden bakabilmektedirler. Böylece aile işletmelerinde karmaşıklık, işletmelerin en önemli zayıflıklarından biri haline gelebilmektedir.

1.1.3.2. Üçgenleme



Şekil 2. Üçgenleme

Günümüzde aile içi çatışmalar nedeniyle birçok aile işletmelerinin dağılma noktasına geldiği bilinmektedir. Aile ilişkileri, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir husus olarak ifade edilebilmektedir. Aile ilişkilerinin daha iyi anlaşılması amacıyla üçgenleme olarak bilinen, aile ilişkileri sisteminin açıklanması büyük önem arz etmektedir. Aile bireylerinin ikisi kendi aralarında anlaşmazlıklar yaşayabilmektedir. Anlaşamadıkları sorunlar, çıkar çatışması haline dönüşebilmektedir. Dahası iki aile ferdi anlaşamadıkları hususlarda kendi aralarında çözüm bulamaz hale gelmektedir. Böylece iki aile ferdi kendi çıkarlarını korumak adına üçüncü kişiyi olaya dahil ederler. Bu üçüncü kişiden sorunların çözümünde aktif rol oynaması beklenmektedir. Bu üç kişilik ilişki sistemine üçgenleme denir (Kets de Vries, Carlock ve Florent-Treacy, 2007, s.107).

İki kişi arasındaki böyle bir çatışma ortamına üçüncü kişinin dahil olması ise sorunların kısa süreliğine çözümlenmesini mümkün kılar. Çünkü üçüncü kişi, iki kişi arasındaki tansiyonu kısa süreliğine hafifletir. Sorunların kronik olarak sürmesi halinde ise daha çok kişi olaya dahil olabilmektedir. Böylece üçgenleme, her sorunda çözüm yolu olarak başvurulduğunda daha büyük problemlerin oluşumuna temel teşkil edebilmektedir (Rhodes ve Lansky, 2013, s.34).

Üçgenlemenin en güzel örneklerinden birini, boşanma ile yüzleşmekte olan anneler ve babalar oluşturabilmektedir. Boşanma kararı alan anneler ve babalar, çocuklarını kendi taraflarına çekmeye çalışmaktadırlar. Çocuklar böyle bir durumda tansiyonu azaltabilmektedir. Bunun sonucunda boşanma kararlarından kısa sürede olsa vazgeçilebilmektedir. Anneler ve babalar arasındaki sorunlar kronik ve sürekli olabilmektedir.

Aile büyükleri araya gelerek tansiyonları düşürme eğiliminde olabilmektedir. Böylece üçgenlemeye devamlı başvurulabilmektedir. Sonuç olarak anlaşmazlıklar daha da büyüebilmektedir ve boşanma kaçınılmaz bir hal alabilmektedir (Gordon ve Nicholson, 2009, s.48). Üçgenlemeye maruz kalan üçüncü kişinin yapacağı en doğru şey, iki kişinin yaşadığı sorunu aralarında çözmelerini önermektir. Çünkü iki kişilik ilişki sistemi, en büyük kararlı yapıdadır. Üç kişi ise en kararsız yapıyı oluşturmaktadır. Bu yüzden üçgenleme sorunlarının aşılmasındaki en iyi yol, iki kişinin sorunlarını kendi aralarında çözmeleridir.

1.1.3.3. Liderlik ve İşletme Yönetiminde Roller

Aile işletmelerinde liderlik ve yönetim sorunları belki de en zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır. Aile fertleri işletmelerde, sahiplik, yöneticilik ve direktörlük gibi farklı uzmanlık alanlarının gerektirdiği rollerin, tek bir kişinin elinde toplandığı görülebilmektedir. Kurucu girişimci olarak aile lideri, işletmenin kurucu girişimcisi olması bu üç rolün bir arada yürütmesine olanak verebilmektedir. Çünkü kurucu liderler aile işletmelerinin kurulumunda büyük önem arz etmesinden dolayı, işletme sahipliğini elinde bulundurabilmektedir. İşletme sahipliğini elinde bulundurması durumunda ise, yöneticilik ve direktörlük gibi farklı uzmanlık alanlarının yürütülmesinin kendi hakkı olduğu düşüncesi oluşabilmektedir. Dahası işletme sahiplerinin yönetim ve idari açıdan yeteneklerinin iyi olabileceği kanısı, aile fertlerince de kabul gören bir görüş olarak ifade edilebilmektedir. Fakat sahiplik, yöneticilik ve direktörlük gibi işletme içindeki roller, farklı sorumlulukları, yetenekleri veya becerileri gerektirmektedir. Aile liderleri sahiplik, işletme yöneticiliği ve idare gibi üç farklı fonksiyonun yürütülmesinde gerekli olan profesyonel uzmanlığa, bilgiye ve tecrübeye sahip olamayabilmektedirler.

Profesyonel uzmanlık, bilgi ve tecrübe noksanlığı, aile işletmelerinin faaliyetlerini sürdürmesinde ciddi sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir. Hem işletme yöneticiliğini hem de sahipliğini tek bir elde bulunduran aile liderleri, aile işletmelerinin başarısızlıklarında büyük rol oynayabilmektedir. Yüksek liderlik becerileri ve profesyonel yetkinliğin gerektirdiği yönetim becerilerine sahip olmayan aile liderleri, başarısız olabilmektedir. Başarısızlık neticesinde, işletme çalışanları ve aile ile kan bağı olmayan hissedarlar olumsuz etkilenebilmektedir. Hissedarlar işletme hisselerini kısa zamanda satma yoluna gidebilmektedir.

Çalışanlar ise yakın bir zamanda başka işletmelerde iş bulma eğiliminde olabilmektedir (Corbetta, 2008, s.12). Aile lideri ise aile fertleri tarafından günah keçisi olarak ilan edilebilmektedir. Aile fertleri, başarısızlığın temelinde yatan sorunların araştırılması hususunda eğilim gösteremeyebilmektedir. Bunun sonucunda ise her başarısızlıkta aile lideri hedef alınabilmektedir. Dahası sorunun kaynağı ve aile işletmelerinde çalışan diğer insanların sorumlulukları gözardı edilebilmektedir. Böylece aile lideri işletmeden uzaklaştırılabilmektedir (Kets de Vries vd., 2007, s.107).

Corbetta'a göre aile liderinin işletmeden uzaklaştırılması ise, aile lideri ve işletme yönetiminin devri hususunda sorunlara neden olabilmektedir. Çünkü çoğu aile işletmelerinde aile lideri ve işletme yöneticisi aynı kişi olabilmektedir. Aile fertleri lider konuma gelebilmek ve işletme yönetimini ele geçirmek amacıyla, aile içinde çatışmalara sebep olabilmektedirler. Günümüzde aile içi çatışmalar nedeniyle birçok işletmenin dağılabildiği bilinmektedir. Diğer bir taraftan, aile işletmelerinde duygusal kan bağı veya sahiplik duygusu ile bağlı olan çalışanlar olmaktadır.

Aile işletmelerinde çalışmakta olan aile fertleri de sorunların oluşmasına sebep olabilmektedir. Çalışmakta oldukları kademe veya pozisyon gereği sorumlu olmadıkları alanlarda faaliyet gösterebilmektedirler. Sırf aile ile kan bağı ilişkileri neticesinde, işletmenin sahibi olarak kendilerini görebilmektedirler.

Aile işletmelerinin sözcüsü gibi hareket edebilmektedirler. Dahası pozisyonları gereği, sorumlu olmadıkları diğer çalışanlara karşı olumsuz tavırlar sergileyebilmektedir. Böylece çalışanların motivasyonları ve çalışanlar arası ilişkilerdeki uyum, olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Sırf aile üyesi olmasından dolayı özel bir ilgi ve ayrıcalık bekleyen çalışanlar böylesi sorunların temelini oluşturabilmektedir (Taiguri ve Davis, 1982, s.202).

Aile işletmelerinde, sahipliğin ve işletme yönetimi rollerinin iç içe geçtiği bir yapının varlığından bahsedilebilmektedir. Roller arasındaki farklı anlaşılmalara ise aile işletmelerinin zayıf yönlerinden birini oluşturmaktadır.

1.1.3.4. Devretme

Aile işletmelerinin en önemli zayıf yönlerinden bir diğeri ise devretme sorunudur. Kurucu girişimcilerin çoğu, ailelerinin geçimlerini sağlamak amacıyla aile işletmelerini kurarlar. Çalışanlarını ise kendi ile kan bağı olan akrabalarından ve ailelerinden seçerler. Evrim biyolojistleri, insanların kendileri ile kan bağı olan akrabalarına ayrıcalıklı davranışlar sergilemesini "akraba seçimi" olarak ifade ederler. Bunun en büyük sebebini ise "doğal seçim" temelinde açıklamaya çalışırlar. Çünkü insanlar kendileri ile kan bağı olan insanlara yardım ederler ve

böylece kendilerinin sahip olduğu genleri gelecek nesillere aktarmaya çalışırlar. Kan bağı ile bağı olan insanlar, birbirlerine yardım ederek genlerinin nesiller boyunca yaşama olanağını arttırmaktadırlar.

Aile liderleri doğal seçimler yaparak aile işletmelerini oluşturmaktadırlar. Doğal seçimin aile işletmelerindeki yansıması ise nepotizm kavramıdır. Nepotizm, aile işletmelerinde çalışan aile fertlerinin kayırılması ve onlara daha iyi davranılması olarak ifade edilebilmektedir. Başka bir ifade ile aile liderleri işletmelerinde akrabalarını diğer çalışanlardan kayırarak, kendi genlerinin nesiller boyu yaşamasını sağlamaya çalışmaktadırlar (Spranger, Colarelli, Dimotakis, Jakop ve Arvey, 2012, s.152).

Doğal seçim kavramı aile işletmeleri için de önemli bir husus olabilmektedir. Çünkü aile liderleri kurmuş olduğu aile işletmelerinin nesiller boyunca ayakta kalmasını istemektedirler. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için, aile liderleri kendilerinin yerine geçecek bir halef belirlemektedirler. Bu halefin belirlenmesinde ise aile lideri kan bağı yönünden kendine en yakın halefi seçebilmektedir.

Çekirdek ailenin üyeleri anne, baba ve çocuktan oluşması halinde halefin belirlenmesi kolay olabilmektedir. Başka bir ifade ile tek çocuklu ailelerde halefin seçilmesi basit iken çok çocuklu ailelerde halef seçiminde sorunlar oluşabilmektedir. Yüzlerce yıldır ilk doğan erkek çocuğu yönetimi devralabilmekteydi. Böylece çok çocuklu aileler, aile işletmesinin yönetimini ilk doğan erkek çocuğuna devretmekte ve devretme sorunları daha kolay bir hale gelebilmektedir.

Günümüzde, toplumlar sosyal ve ekonomik değişimler yaşamaktadır. İlk doğan erkek çocuğunun aile işletmelerinin yönetimini devralması geleneğine son verilmektedir (Jaffe, 1990, s.16). Böylesi bir geleneğin son verilmesi ise nesiller arası yönetim devri hususunda sorunlar yaşanmasına olanak verebilmektedir. Çünkü nesiller arası geçiş, aile servetinin çocuğa devri ve aile başarısının nesiller boyu sürdürülmesinin bir yolu olarak görülebilmektedir. Bu yüzden, aile fertlerinden iki veya daha fazla kişi işletme yönetimini devralma hususunda istekli olabilmektedir. Böylesi bir durumun sonucunda ise aile üyeleri arasında çatışma oluşabilmektedir ve aile işletmeleri dağılabilmektedir. Bu yüzden, yönetimden sorumlu aile liderlerinin

vefatı veya görevlerini bırakmaları sonucu, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği tehlikeye atılabilmektedir.

Aile ilişkilerindeki çatışmalar ise aile işletmelerinin dağılmasını sağlayabilmektedir. Bu yüzden, kurucu girişimcinin yönetimin devri hususunda planlama yapması gerekmektedir. Çünkü aile fertleri arasındaki çatışmalar belirsizlikten kaynaklanabilir. Belirsizliklerin aşılması ise devir öncesi dönemde planlanan somut adımlarla mümkün kılınabilmektedir. Böylece devir sürecinde, aile içindeki çatışmalar önlenabilmektedir. Dahası kurucu girişimci potansiyel halefini belirlemeli ve yetiştirmelidir. Kuşaklar arası devir dönemlerinde yaşanan problemler düzgün bir devir planlaması ile aşılabilmektedir (Ateş, 2003, ss.18-19).

1.2. Aile İşletmelerinin Dinamikleri

Aile işletmeleri iki farklı unsurun birleştiği yapılar olarak ifade edilebilmektedir. Aile ve işletme kavramları farklı amaçları ve fonksiyonları olan sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır. Ailelerin amaçları, aile fertlerini fiziksel ve duygusal olarak büyütmek üzerine odaklanmaktadır. Aile sisteminin dinamiklerinde akrabalar arası duygusallık öne çıkmaktadır. İşletme sisteminin dinamiklerinde ise rasyonellik önem arz etmektedir. İşletmeler karlılık, verimlilik ve üretkenlik gibi unsurlar üzerine odaklanmaktadır. Duygusallık ve rasyonelliğin birleştiği sistemler aile işletmelerini oluşturabilmektedir. Duygusallık ve rasyonelliğin birleştiği sistemler olmaları neticesinde aile ve işletmenin uyumlu olarak yürütülmesi önem arz etmektedir. Bu sebepten, aile ve işletme sistemini oluşturan faktörlerin açıklanması gerekmektedir. Sonrasında ise aile ve işletme kültürü açıklanmaya çalışılacaktır.

1.2.1. Aile Kavramı ve İşlevi

Toplumlar kendilerine has düşünce tarzlarına, davranış kalıplarına ve iletişim şekillerine sahip sosyal yapılardır. Topluluklar yüzyıllardır birarada yaşamalarını engelleyecek sorunları tecrübe etmektedir. Toplum üyelerinin birarada yaşamalarını

zorlaştıracak sorunlara karşı çözüm yolları geliştirilmektedir. Toplumların birarada huzur ve refah içinde yaşamalarını kolaylaştırıcı çözüm yolları ise toplumsal normları veya kuralları oluşturmaktadır.

Toplum içinde yaşayan her birey toplumsal normlara veya kurallara uymakla yükümlü olabilmektedir. İnsanların toplum üyelerine karşı saygı duyması, iyi davranması ve herkesin menfaatine olacak şekilde davranması gibi hususlar, çoğu toplumda genel kabul gören normlardan birkaçına örnek olabilmektedir. Toplumlarda bu kuralların nesiller boyu sürdürülmesinde en önemli rolü aileler üstlenmektedir. Aile bireyleri, çocuklarının doğumundan itibaren, çocuklarına toplumsal normları entegre etmeye başlamaktadır. Böylece aileler, toplumların sürekliliğinde önemli mihenk taşlarından birini oluşturmaktadır. Bu yüzden aile, toplumun en küçük sosyal yapısı olarak tanımlanabilmektedir. Ailenin içsel ve dışsal olarak iki temel işlevi vardır (Minuchin, 1974, s.46).

Ailenin içsel olarak işlevi, çocukların fiziksel ve duygusal olarak büyütülmesini ifade edebilmektedir. Çocukların bakımıyla ilgilenilmesidir. Dahası dışardan gelen tehditlere karşı korunarak, çocukların yaşamlarını yetişkinlik dönemine kadar sürdürebilmesinin sağlanması, olarak ifade edilebilmektedir. Dışsal olarak ailenin işlevi ise sosyalleştirme olarak ifade edilebilir. Aile değerlerinin, nesiller boyunca geçişini sağlayacak çocuklarına entegre edilmesi veya tanıtılması olarak ifade edilebilir (Gimeno, 2010, s.27).

Aile insanların benliklerinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Aileler çocuklarının benliklerinin oluşum sürecindeki baskıları neticesinde, insanların karakterlerinin oluşumunda önemli bir rol oynayabilmektedir. Aileler çocuklarına nasıl düşünmesi ve davranması hususunda baskı yapabilmektedir. Çünkü ailelerin en önemli işlevlerinden biri, çocuklarını toplum ile uyumlu bireyler olarak yetiştirmeleridir. Böylece aile "grup uyumunu" çeşitli baskı unsurları ile sağlayabilmektedir. Çocuklar, toplumun diğer üyelerine ve aile bireyelerine karşı nasıl davranması gerektiğini öğrenebilmektedir. Dahası çocuklar, kendi benlikleri oluşana kadar, aile değerlerini ve kurallarını karşı koymaksızın uygulayabilmektedir. İnsanların benliklerindeki ve karakterlerindeki farklılıklar, çocukluk döneminde aile tarafından oluşturulmaya başlanmaktadır. Yetişkinlik ve insanların benliklerinin oluştuğu döneme kadar,

çocukların kararlarını ve davranışlarını aile yönlendirmektedir. İnsanlar yetişkinlik dönemlerine geldiğinde ise kendi benliklerini kazanabilmektedir.

Aile içinde veya toplumun diğer bireylerine karşı çatışma ortamında kendi prensiplerine ve doğrularına göre hareket edebilmektedir. Kendi doğruları ve inançları neticesinde kararlar alabilmekte ve davranışlarını kendi doğruları neticesinde gerçekleştirmektedir. Söyledikleri ve davranışları arasında rasyonellik olabilmektedir. Toplum ve grup yararı için mantıklı kararlar verebilmekte ve davranışlar sergileyebilmektedir (Kerr, 2000).

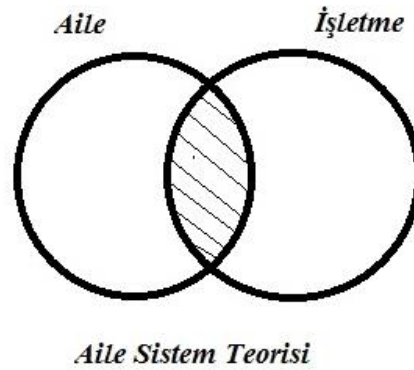
Benlik farklılaşmasını tamamlamış yetişkinler ile aileler arasında bağlılığın güçlendirilmesi gerekmektedir. Aile fertleri ve yetişkinler arasındaki ilişkiler belirli sınırlar ile sağlanmalıdır. Çünkü benlik farklılaşmasını tamamlamış bireyler ve aileleri arasında çatışmalar çıkabilmektedir. Aile liderleri yetişkin çocuklarının davranış ve düşüncelerini yönlendirmeye eğilimli olabilmektedir. Başka bir ifade ile aile liderleri, çocuklarının yetişkin bireyler olduğunu kabul etmekte zorlanabilmektedir. Böyle bir bağ, aile işletmeleri için de geçerli olabilmektedir. Aile işletmeleri, aile ve işletme kavramlarından oluşmaktadır. Aile ve işletme arasındaki sınırların doğru bir şekilde belirlenmesi, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini arttıran hususlardan biridir. Çünkü aile üyeleri işletmelerde birlikte çalışabilmektedir. Aile liderleri kan bağı ile bağlı olduğu çalışanlarının düşünce ve davranışlarını yönlendirmek isteyebilmektedir. Böylece aile üyeleri arasında çatışmalar oluşabilmektedir. Dahası aile işletmeleri, aile üyeleri arasındaki çatışmalar neticesinde dağılabilmektedir. Aile ve işletme sınırlarının belirlenmesi başarının odak noktası olabilmektedir (Zody, 2003, s.185).

Aile ve işletme sınırlarının belirlenmesi ile ailenin işletmeye çok fazla müdahale etmesinin de önüne geçilebilmektedir. Her aile ferdinin işletmeye müdahale etmesi durumunda aile işletmelerinin yönetiminde karmaşıklık oluşabilmektedir. Aile üyelerinin işletmeye hiç ilgi göstermemesi ise, aile işletmelerinin yönetimindeki bilgi ve tecrübenin nesiller arası geçişini engelleyebilmektedir. Dahası ailenin pozitif değerlerinin işletmeye entegre edilmesini de engelleyebilir. Bu yüzden, aile ve işletme sınırları arasındaki ilişki doğru bir şekilde belirlenmelidir (Matho, Peter ve Dmitry, 2014, s.279).

1.2.2. Aile Sistem Teorisi

Aile işletmeleri iki farklı unsurun birleştiği yapılardır. Aile ve işletme kavramları farklı amaçları ve fonksiyonları olan sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır. Toplumun en küçük sosyal yapısı ailedir. Ailelerin amaçları, aile fertlerini fiziksel ve duygusal olarak büyütmek üzerine odaklanmaktadır. Dahası aile fertlerini sosyalleştirerek, aile kültürünün nesiller boyu sürekli olmasını sağlayabilmektedir. Aile sisteminin dinamiklerinde akrabalar arası duygusallık öne çıkmaktadır. İşletme sisteminin dinamiklerinde ise rasyonellik önem arz edebilmektedir. İşletmeler karlılık, verimlilik ve üretkenlik gibi unsurlar üzerine odaklanmaktadır. İnsanların veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan ve sundukları hizmetleri veya ürünleri ile belli bir ücret karşılığında kar elde etmeye çalışan kurumlardır. Duygusallık ve rasyonelliğin birleştiği sistemler aile işletmelerini oluşturabilmektedir. Aile işletmelerinde sorunlar duygusallığın ve rasyonelliğin çakışması sonucu oluşabilmektedir (Alayoğlu, 2012, s.216).

Aile işletmelerinin sorunlarının aşılmasında aile ve işletme sistemlerinin sınırlarının belirlenmesi önem arz edebilmektedir. Aile sistem teorisi ile aile işletmelerindeki sorunların daha iyi anlaşılması sağlanabilmektedir. Aile ve işletme sistemindeki sınırların belirlenmesi ile oluşabilecek sorunlara karşı önlemlerin alınması sağlanabilmektedir. Sorunlar daha oluşmadan çözülebilmektedir ve aile işletmelerindeki çatışmalar önlenabilmektedir (Aykan, 2009, s.31). Bu yüzden, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için, aile ve işletme sınırlarının belirlenmesi gerekmektedir. Sınırların daha iyi belirlenebilmesi için, aile sistem teorisinin açıklanması önem arz edebilmektedir.



Şekil 3. Aile Sistem Teorisi

Whiteside ve Brown, aile sistem teorisini açıklamışlardır. Teoriye göre, aile ve işletme iki sistemi oluşturmaktadır. Aile ve işletmeyi iki farklı sistem olarak incelemişler ve iki daire halinde ifade etmektedirler. Aile ve işletme sistemlerinin bir bütün olarak incelemesini ise iki dairenin çakışması ile ifade edilebilmektedir. Teoriye göre aile ve işletme iki farklı ve birbirlerine zıt sistemlerdir. İki zıt sistemin çakışmaları ile ortaya çıkan dinamikler incelenmektedir. Dahası iki sistemin örtüşmeleri ile oluşan farklı amaçlar da incelenmektedir. İki dairenin çakışması ile oluşan etkileşimi ise etkileşim derecelerine göre incelenmeye çalışılmaktadır (Whiteside ve Brown, 1991, s.383).

Aile sisteminin duygusal temellere dayandığı belirtilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan aile fertleri ilişkilerinde duygusal davranmaktadır. Duygusal olarak birbirlerine bağlanmaktadır ve aile fertlerinin fiziksel olarak büyütülmesine odaklanılmaktadır. Çocukların dış çevreyle olan ilişkilerinde korumacı davranılmaktadır ve sosyalleşmeleri aile kontrolünde olmaktadır. Dahası ailenin temel amaçlarından biri, aile kültürünün nesiller boyu çocuklar aracılığıyla geçişinin sağlanmasına odaklanılmaktadır. Bu bilgiler ışığında aile üyelerinin her türlü kusurları gözardı edilmekte ve aile fertleri birbirlerine güven duymaktadır. İşletme ise rasyonel temellere dayanmaktadır. Duygusallıktan uzak bir organizasyon yapısına sahiptir.

Çalışanlar sorumluluklarına ve örgütteki pozisyonlarına göre değerlendirilmektedir. Pozisyonları gereği sorumluluklarını yürütemeyen çalışanlar gözardı edilememektedir. Çalışanlar arası ilişkiler örgüt hiyerarşisine bağlılık göstermektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar arası ilişkiler geçici ve otoritenin varlığı ile oluşan yapıdadır. Aile her koşulda üyelerini kabullenirken, işletmeler çalışanları performanslarına göre kabullenilmektedir. Dahası işletmeler maddi hedefler belirlemektedir. Tüm bu özellikleri ile aile duygusal iken işletmeler maddi açıdan birbirlerinden ayrılmaktadır. Böylesi bir durum neticesinde, ailenin duygusal odaklılığı ve işletmelerin maddi kar odaklılığı örtüşmektedir ve sorunlar yaşanabilmektedir. Aile ve işletme sistemleri, hedef ve fonksiyonları yönünden farklı özellikler içermektedir. Aileler iki sistem arasındaki sınırları, doğru belirleme hususunda bilinçlendirilirse sorunlar büyümeden çözülebilmektedir (Şanal, 2011, s.15).

Aile işletmelerinde sorunlar ailenin duygusallığı ve işletmenin rasyonelliğinin çakışması sonucu oluşabilmektedir. Aile içinde üyeler duygusal olarak rollere

sahiptirler. Anne, baba ve çocuklar bu rollerin temelini oluşturmaktadır. Aile lideri olarak anne veya baba çocuklarına bakmakla yükümlüdür ve onlara iyi bir gelecek sağlamaya çalışmaktadır. İşletmede ise pozisyonlar veya roller yetkinlik ve liyakat odaklı belirlenmektedir. Bir işi yapabilecek yetenek, tecrübe, beceri ve bilginin bireyde olması ve o işi yapabilmesi liyakatı ifade edebilmektedir.

Aile içindeki roller ve işletme içindeki roller örtüştüğünde sorunlar yaşanabilmektedir. İşletme yönetiminde sorumlu aile lideri olarak anne veya baba sorunların temelini oluşturabilir. Aile işletmelerinde pozisyonlara, pozisyonların gerektirdiği yetenek, tecrübe ve bilgiye bakılmaksızın aile üyeleri seçilebilmektedir. Böylesi bir durumda ise aile üyeleri başarısız olabilmektedir ve sorunlar yaşanabilmektedir. Bu yüzden, aile işletmelerinde sorunların oluşumundan önce çözülebilmesi, aile ve işletme sistemlerinin ayrımının iyi belirlenmesini gerektirmektedir. Aile ve işletme sistemlerinin ayrılması sonucu aile işletmelerinde sorunların rahat bir şekilde üstesinden gelinmesi mümkün kılınabilir (Yıldız, 2006, s.28). Başka bir ifade ile aile ve işletme içindeki roller iyi belirlenmelidir ve sorumluluklar bu yönde sınırlar oluşturularak belirlenmelidir. Aile işletmelerinde sınırların daha iyi belirlenebilmesi için, aile içindeki rollerin bilinmesini gerektirmektedir.

1.2.3. Aile İşletmelerinde Roller

Aile işletmelerinde sınırların daha iyi belirlenebilmesi için, aile işletmelerine özgü rollerin açıklanması önem arz etmektedir. Bu bölümde, aile işletmelerinin iç sistemini oluşturan elemanlar ve rolleri değerlendirilmeye çalışılmaktadır. İlk olarak kurucu girişimci rolündeki baba değerlendirilmeye çalışılmaktadır. İkinci olarak aile işletmelerinin yönetiminde annenin rolüne değinilmektedir. Üçüncü olarak ise potansiyel halef olan oğul değerlendirmeye çalışılmaktadır. Dördüncü olarak aile işletmelerinde aktif rolleri olmayan fakat kurucu girişimcinin kan bağı ile bağlı olduğu akrabalar açıklanmaktadır. Son olarak ise aile ile kanbağı olmayan işgören statüsündeki çalışanların açıklanması önem arz etmektedir.

1.2.3.1. Kurucu Girişimci Baba

Aile işletmeleri kurucu girişimciler tarafından kurulmaktadır. Kurucu girişimciler temel özellikleri yönünden çeşitli yaklaşımlar ile ifade edilebilmektedir. Mevcut literatür, girişimciler üzerine yaklaşımların temel olarak davranışsal, değer yaratan ve işin yapılması yönünden özelliklerine odaklanılmaktadır. Kurucu girişimciler üç unsur üzerinden tanımlanmaktadır. Schermerhorn girişimcileri davranışsal özellikleri yönünden açıklamaktadır. Davranışsal özellikleri yönünden girişimciler, yenilikçi ve yaratıcı kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Dahası girişimcilerin dinamik ve normal insanlara göre daha kolay risk alabilen kişiler olduğu ifade edilebilmektedir. Tüm bu özellikleri ile girişimciler, çoğu insanın önemsiz görebildiği durumları bile fırsata çeviren kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Problemler karşısında ise kolay çözümler bulabilmektedirler (Gerber, 1996, s.24). Başka bir ifade ile girişimciler mevcut pazarlarda oluşan eksiklikleri fark edebilmekte ve bu eksiklikleri gidererek kar sağlayabilmektedir.

Risk alarak yeni ürünler ve hizmetler geliştiren girişimciler, pazarda farklılıklar yaratabilmektedir. Yeni ürünleri ve hizmetleri ile kurdukları işletmeler pazarda tekel olabilmektedir. Böylece kısa sürelide olsa, kurdukları işletmeler ile pazarda farklı bir konumda yer edinilebilmektedir. Geliştirdikleri ürünler ve hizmetler ile pazarda tekel olmaları ise daha fazla gelir ve kar elde edebilmelerini mümkün kılabilir. Tüm bu yönleri ile girişimciler toplumlara refah ve iş gücü olanakları sağlayabilmektedir. Böylece girişimciler üretim faktörlerini biraraya getirerek ekonomik değer yaratan kişiler olarak ifade edilebilmektedir (Karpuzoğlu, 2000, s.23). Girişimciler bilgi, tecrübe ve yetenekleri doğrultusunda üretim veya hizmet üreterek ekonomik değer yaratması neticesinde risk alan kişilerdir. Girişimciler kar elde etmeyi amaçlayan ve zararları üstlenen kişiler olarak ifade edilebilmektedir (Johannisson, 1993, s.120).

Kuriloff'un yaklaşımı ise girişimcilerin kimseye bağlı olmaksızın iş yapan insanlar olmaları hususuna odaklanmaktadır. Girişimci, bağımsız olarak kendi başına iş yapan, geliştiren ve başına buyruk hareket eden kişi olarak ifade edilmektedir (Kuriloff ve Hemphill, 1988, s.521). Başka bir ifade ile kendi işini, kendi yapan kişi girişimci olarak ifade edilebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında, girişimciler işlerini bağımsız olarak kendi başlarına yürütmektedirler ve diğer insanların işlerine karışması hususunda

direnç gösterebilirler. İşletmelerin ürün bazında pazarlara nüfusunun ve hedef kitlelerin belirlenmesi gibi stratejik kararlar girişimciler tarafından belirlenmektedir. Dahası işletmelerin büyüklüğü ve üretim faktörlerinin işleyişini bile girişimciler, kimseye bağımlı olmaksızın, belirlemektedir. Bu yüzden, girişimciler kurdukları işletmeleri kendi düşünce tarzları, değerleri ve kültürleri ile şekillendirmektedir. Girişimciler kurdukları andan itibaren işletmelerine entegre ettikleri kendi değerleri, işletmelerin bugünü ve geleceğini yönlendirir (Dikmen, 1990, s.77).

Aile işletmelerinde belkide en önemli unsuru kurucu girişimci rolünü üstlenen baba oluşturmaktadır. Aile işletmeleri genellikle aile lideri konumunda olan baba tarafından kurulmaktadır. Aile lideri olarak baba, ailesinin geçimini ve ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Bu sebepten aile lideri olarak baba, işletmeyi kurar ve kan bağı ile bağlı olduğu kişilerle işletmede çalışır. Kurucu girişimci olarak baba, aile işletmelerinin tüm faaliyetlerin yürütülmesinde karar verici konumundadır. Bu sebepten aile işletmeleri, kurucu girişimcilerce belirlenmiş olan misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda faaliyetler yürütülür. Kurucu girişimciler yıllarca aile işletmelerinin sürekliliğini sağlamak amacıyla çalışmış ve emek göstermiş kişilerdir (Colin ve Colin, 2008, s.26).

Aile işletmelerinin kurucuları, yönetim faaliyetlerinin yürütülmesinin merkezinde yer alır. Aile işletmeleri ve kurucular özdeşleşmiştir. Kurucu girişimciler örgütlerin kültürlerini oluşturmada önemli hususlardan birini teşkil eder. Aile işletmelerinin her faaliyetinde kurucu aktif rol oynama eğilimindedir. Aile işletmelerinin nesiller boyu kalıcı olabilmesine kurucular büyük önem verirler (Erdoğan, 2004, s.61). Aile işletmelerin nesiller boyu ayakta kalabilmesi, kurucuların işletmelere entegre ettiği kültüre bağlıdır. Çünkü kurucuların kültürel inançları, davranış kalıpları ve düşünce biçimleri örgüt kültürünü belirler. Örgüt kültürü ise aile işletmelerinde, işlerin yürütülme biçimini belirler. Dahası aile işletmelerinin değişime ve gelişime karşı direnci de örgüt kültürüne bağlıdır (Erdil, s.68). Bu bilgiler ışığında kurucu girişimci rolündeki baba, aile işletmelerinin bugünü ve geleceğini yönlendirmede önemli unsurlardan biridir.

1.2.3.2. Aile ve İşletme Yönetiminde Annenin Rolü

Anne rolündeki kadınlar aile işletmelerinde farklı roller üstlenebilmektedir. Aile işletmelerinde annelerin rolleri, hem işletme içinde aktif olarak hem de aktif olmaksızın olabilmektedir. Anneler kurucu girişimci olan eşleriyle ilişkileri boyutunda aile işletmelerinde roller üstlenebilmektedir. Bilgi, deneyim, tecrübe ve sahipliğin nesiller boyu geçişini sağlama vizyonlarına göre roller üstlenebilmektedir. Poza ve Messer'e göre kurucu girişimcilerin eşleri konumundaki annelerin, aile işletmelerinde üstlendiği altı rolün bulunduğunu ifade edebilmektedir (Poza ve Messer, 2001, s.29). Aile işletmelerinde kurucu girişimcinin eşi konumundaki annelerin üstlendiği rollerin açıklanması önem arz etmektedir.

Kurucu girişimcilerin eşleri konumundaki annelerin ilk rolü, kıskanç eş olarak ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin ilk kurulduğu yıllarda, kurucu rolündeki baba çok fazla çalışabilmektedir. Yoğun çalışma temposu neticesinde çocukları ve eşleri ile çok fazla zaman geçiremeyebilmektedir. Poza ve Messer'e göre kurucu tüm ilgisini işletmesine vermektedir ve ailesine yeterince sevgi gösterememektedir. Böylece kurucuların eşleri konumundaki anneler, kurucu girişimcilerin sevgi, ilgi ve zamanı için işletmeler ile rekabet etmeye başlayabilmektedir. Eşlerinin işletmelerine daha fazla ilgi göstermesi sonucunda ise rekabette başarısız olduklarını düşünmelerine sebep olabilmektedir. Böylece kurucuların eşleri konumundaki anneler, aile işletmelerinin faaliyetlerine ve işleyişine ilgisiz olabilmektedir. Aile işletmelerini yalnızca ailenin geçimini sağlayan bir mali kaynak olarak düşünebilirler. Aile işletmelerindeki tek rolleri, kurucu girişimcilerin yapacağı yatırımlara karşı bir motivasyon unsuru sağlamalarıdır.

Kurucu girişimcilerin eşleri konumundaki annelerin aile işletmelerindeki bir diğer rolü ise girişimci eştir. Aile işletmelerini anneler ve babalar birlikte kurabilirler. Aile işletmesindeki sahiplik eşler arasında eşit paylaşılmıştır. Aile işletmelerinde aktif olarak birlikte çalışmaktadırlar. Aile hayatları ve iş yaşamları bütünleşmiş bir yapıda olabilmektedir. Dahası birbirlerinin tamamlayıcısı rolünde olmaları ise kararların daha doğru ve dikkatli alınmasını sağlayabilmektedir. Aynı hedef ve idealleri olabilmektedir. Böylece mükemmel bir takım oluşturarak işletmenin karlılığını ve hedeflerini gerçekleştirebilirler (Fitzgerald ve Muske, 2002, s.1)

Kurucu girişimcilerin eşleri konumundaki annelerin, aile işletmelerindeki diğer rolü ise güvenilir çalışandır. Kurucu girişimci olarak baba işletmenin sahibi olabilmektedir. Eşi ise işletmelerin herhangi bir pozisyonunda uzmanlaşabilmektedir. Fakat aile işletmelerinde herhangi bir sahipliği olmaması ise işletmelerin stratejik kararlarında eşin aktif rol oynamasına engel teşkil etmektedir. Bu konumuyla güvenilir bir çalışan olarak aile işletmelerinde roller üstlenirler.

Kimi zamanda kurucu girişimcilerin eşleri konumundaki anneler, destek olma rolünü üstlenebilmektedirler. Aile içindeki huzuru koruma duygusuyla hareket edebilmektedirler. Aile işletmelerinde aktif rol üstlenmek istemeyebilirler. Güç ve sorumluluk alma konusundaki isteksizlikleri, arka planda destek olma rolünü benimsemelerine neden olabilmektedir (Ullah, 2012, s.15). Aile işletmelerinde oluşan sorunlara karşı tavsiyeleri ile katalizör görevi görebilmektedirler. Aile içindeki huzurun sağlanmasında ve işletmelerin içindeki sorunların çözümünde aktif rol oynayabilirler.

Kurucu girişimcilerin eşi konumundaki anneler, çocuklarını aile işletmelerinde çalışmalarını gerektiği bilinci ile büyütme hususunda önemli roller üstlenirler. Aile işletmelerinin kurulma nedenlerini çocuklarına öğretebilirler. Aile işletmelerinin aile için önemi hakkında çocuklarını bilinçlendirirler. Dahası çocukların aileden işletmelere çalışma amacıyla geçişlerini yönetebilirler. Böylesi rolleri neticesinde, aile işletmelerinin nesiller boyunca ailelerinin kontrolünde olmasını sağlayabilirler.

1.2.3.3. Potansiyel Halef Olarak Oğul

Aile işletmelerinde en önemli hususlardan biri potansiyel halefin belirlenmesidir. Potansiyel halef işletmenin gelecekteki yönetimini devralacak kişi olarak ifade edilebilmektedir. Aile işletmeleri için potansiyel halefin belirlenmesi ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi önemlidir. Çünkü aile işletmelerinin sürekliliğinin sağlanması hususunda halef önemli roller üstlenmektedir (Karpuzoğlu,2000, s.34).

Aile işletmelerinde genellikle kurucu girişimcinin en büyük oğlu, kurucu girişimciden sonra işletme yönetimini devralabilmektedir. Bu sebepten, potansiyel

halefler küçük yaşlardan itibaren aile işletmelerinde çalıştırılabilmektedir. Dahası işletme yönetiminin gerektirdiği yetenek ve becerilerin kazandırılması hususunda en iyi eğitim imkânları en büyük oğula sunulabilmektedir (Karpuzoğlu, 2000, s.35). Başka bir ifade ile ailenin en büyük oğlu hem küçük yaşlardan itibaren işletmete çalışarak tecrübe edinmesi sağlanmaktadır hem de yönetim becerilerinin iyi bir eğitimle edinilmesi beklenmektedir. Böylece aile işletmelerinin nesiller boyunca ailenin yönetiminde olması sağlanabilmektedir.

Aile işletmelerinde en büyük problemlerden biri yönetimi devralma sürecinde yaşanmaktadır. Kurucu girişimci rolündeki baba, aile işletmenin yönetimini oğluna devretme hususunda isteksiz olabilmektedir. Çünkü kurucu girişimci olarak baba, aile ve toplum içindeki güç ve statüsünü işletme yönetiminin sahipliğinden almaktadır. İşletme yönetiminden uzaklaşmasını, aile ve toplum içinde mevcut statüsünü ve otoritesini sonlandıracağını düşünebilmektedir. Böylece yetkilerini paylaşmakta zorlanabilmektedir ve emekliliğini sürekli olarak erteleyebilmektedir. Kısacası baba, oğulunun iktidarı ele geçirmesini engellemeye çalışmaktadır (Levinson, 1971). Böylesi bir durumun neticesinde, baba ve oğul arası rekabet oluşabilmektedir. Oğul çok çalışabilmektedir ve kendini babasına ispatlama gayretinde olabilmektedir. Baba ise oğulunu küçümseme gayretinde olabilmektedir. Küçümseme ve kınanma ise potansiyel halef olan oğulun mutsuzluğuna neden olabilmektedir. Dahası oğul maddi ve kariyerinde ilerleme olarak gördü işletme yönetimini devralma hususunda babaya bağımlıdır. Oğulun mutsuzluğu karşı konulamaz bir hal aldığı anda, işletmeten ayrılmayı düşünmesine neden olabilmektedir. Fakat aile işletmesinden ayrılmayı sadakatsizlik olarak gördüğünden, işletmeten ayrılama hususunda tereddüt edebilmektedir. Dahası sabretmesi halinde aile işletmesi yönetimini devralacağını düşünebilmektedir. Devamında ise baba ve oğul arası çatışmalar yaşanabilmektedir. (Levinson, 1971).

Kısacası aile işletmelerinde kurucu girişiciden oğula, yönetim devrinde sorunlar yaşanabilmektedir. Nesiller arası devir problemlerinin aşılmasındaki en iyi yöntemlerden biri belirsizliklerin aşılmasıdır. Baba ve oğul arasındaki çatışmalar belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Belirsizliklerin aşılması ise devir öncesi dönemde planlanan somut adımlarla mümkün kılınabilmektedir. Böylece devir sürecinde, aile içindeki çatışmalar önlenabilmektedir. Dahası kurucu girişimci potansiyel halefini

belirlemeli ve yetiştirmelidir. Kuşaklar arası devir dönemlerinde yaşanan problemler düzgün bir devir planlaması ile aşılabilmektedir (Ateş, 2003. ss.18-19).

1.2.3.4. Akrabalık Statüsü

Akrabalık statüsü, aile işletmelerinde aktif rolleri olmayan fakat kurucu girişimcinin kan bağı ile bağlı olduğu yakınlarını ifade edebilmektedir. Kurucu girişimcinin eşi, çocukları ve yeğenleri gibi kan bağı dolayısıyla yakın olduğu kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimci ve işletmede çalışan akrabaları, işletme faaliyetlerini yürütmektedir. Aile işletmesinin mülkiyeti büyük oranda kurucu girişimciye ait olabilmektedir ve yönetimle ilgili stratejik kararlar kurucu girişimci tarafından alınabilmektedir. Kurucu girişimcinin potansiyel halef belirleme sürecinde, akrabalık statüsü oluşmaktadır.

Akrabalık statüsü, işletme içinde çalışmayan eşi, çocukları ve yeğenleri gibi yakınlarının statüsü olarak ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimcinin gelecekte yerini alacağı potansiyel halef, bu akrabalar arasından belirlenebilmektedir. Potansiyel halefin belirlenmesi sürecinde, akrabalık statüsüne sahip olan aile fertleri, işletmede aktif roller almaya başlamaktadır. Böylece potansiyel halefin belirlenmesi süresince, potansiyel halef seçilebilecek adaylar arasında rekabet oluşabilmektedir. Rekabet ise akrabalar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Aile ilişkilerindeki çatışmalar, aile işletmelerinin dağılmasına sebep olabilmektedir. Akriba ilişkileri, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği husunda önem arz edebilmektedir. Bu yüzden, önceden devir planlamasının yapılması ve halefin belirlenmesi aile işletmeleri için önemli hususlardan biridir (Birley, Dennis ve Godfrey, 1999, s.600).

1.2.3.5. Diğer Çalışanlar

Aile işletmeleri hem aile üyelerine hem de aile ile kan bağı bulunmayan çalışanlara istihdam sağlayan kurumlar olabilmektedir. Aile işletmelerinin üretim faktörlerinden biri işgücüdür. İşgücünün belirli bir oranı aile fertlerinden

karşılanmaktadır. Aile fertlerinin yetersiz kaldığı durumlarda ise yeni çalışanlar iş gücüne dahil edilmektedir. Çalışanlara belirli bir ücret karşılığında iş gördürülmektedir. Herhangi bir işletme pozisyonunda uzmanlaşmış kişilerin işletme menfaatlerine göre çalışmasını, fiziksel veya düşünsel emeğini işletmenin çıkarları için sunmasını iş görme olarak ifade edilmektedir (Cemalcılar, Bayar ve Aşkun, 1994, s.10). Başka bir ifade ile tecrübe ve uzmanlık gerektiren bütün işler aile fertlerince kaşılanması imkânsız olabilmektedir. Tecrübe ve uzmanlık gerektiren işler, belirli bir ücret karşılığında çalışanlarca gördürülebilmektedir.

Aile işletmelerinde belirli bir ücret karşılığında iş gören insanlar, çalışan olarak ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri ve çalışanlar arası dengeli ilişkiler, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Dahası çalışanlar ile aile üyeleri arasında güven ve iş birliği sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar ve aile üyeleri aynı işletme amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan mükemmel birtakım olabilirler. Ek olarak çalışanlar karşılıklı güven ve iş birliği neticesinde, hem ekonomik hem de sosyal yönden de doyuma ulaşabilirler (Karpuzoğlu, 2000, s.50).

Çalışanların uyumu ve birbirlerine karşı güveni, işletmelerin hedeflerine daha kolay ulaşılmasını ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletme sahipleri ve çalışanlar arasında paylaşılan ortak değerler, işletmelerin daha iyi performans göstermesini sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar arasındaki güven ve bağlılık, sorunların birlikte aşılmasını mümkün kılabilir. Dahası stratejik kararların çalışanların katılımı yoluyla alınması ise, kararların daha doğru olmasını sağlayabilmektedir. Böylece herkesin katılımıyla alınan stratejik kararların uygulanabilmesi herkeze sağlanabilmektedir (Jimenez, Martos ve Jimenez, 2015, s.260). Bu yüzden aile işletmelerinde, çalışanlar arası ilişkilerde güven ve bağlılığın oluşturulması önemli hususlardan biridir. Çalışanlar arasında güven ve birlikteliğin oluşturulması ise sağlam temellere dayanan örgüt kültürü ile sağlanmaktadır.

1.2.4. Aile Kültürü Kavramı

İlk çağlarda insanlar topluluklar halinde yaşamaktadır. Çoğu topluluk onarlı ve yirmişerli gruplar halinde yaşamlarını sürdürmektedir. İlk çağda onarlı ve yirmişerli

topluluklar halinde yaşamlarını sürdüren türler, homo neandertalenis ve homo rudolfenis gibi isimlerle ifade edilmektedir. Küçük gruplar halinde yaşamaktaydılar. Bu gruplar belirli amaçlar doğrultusunda iş birliği yapma hususunda başarısız oldukları ifade edilmektedir. Çünkü büyük topluluklar halinde yaşamlarını sağlayacak çözüm yollarını geliştirme hususunda başarısız olabilmektedirler. Bu yüzden, homo neandertalenis ve homo rudolfenis gibi türler yaşamlarını günümüze kadar sürdürememişlerdir.

Homo Sapiens türü ise yüzerli topluluklar halinde yaşamaktadır. Yaşamlarını sürdürmek amacıyla, birlikte yaşayarak iş birliği yapmaktadırlar. Harari, homo sapiens türünün günümüze kadar varlığını sürdürmesinin temel nedenini iş birliği yapmayı öğrenmelerine bağlamaktadır. İş birliği yapmaları ise yüzlerce kişinin toplu halde yaşamasını mümkün kılmaktadır. İş birliği yapmaları yüzlerce kişilik topluluklar halinde yaşamlarını öğrenmelerini sağlamaktadır. Böylece topluluk halinde yaşamlarını kolaylaştıracak kurallar geliştirmişlerdir. Bu kurallar ile günümüze kadar yaşamlarını sürdürebilmişlerdir (Harari, 2012, s.170). Basit bir ifade ile toplumların bir arada yaşamlarını kolaylaştıracak kurallar bütünü, toplumların kültürlerini oluşturduğu söylenebilir.

Tarım ve endüstri devrimi gibi dönemlerden itibaren toplumlar birbirleriyle iletişimleri hız kazanmaya başlamıştır. Böylece insanların toplum halinde yaşamlarını kolaylaştıran yapay sistemler veya içgüdüler oluşturulmaya başlanmaktadır. Toplumdaki her bir bireyin doğumundan itibaren içgüdüsel olarak belirli istekleri, davranış kalıpları ve düşünce tarzları oluşmaya başlamaktadır. Toplum içinde yaşayan her bir bireyin yapay içgüdülerine kültür denilmektedir. Sosyal ve ekonomik değişimlere karşı insanların düşünce tarzları, davranış kalıpları ve istekleri statik olmaktan çok dinamik olarak değişimler gösterebilmektedir. Böylece toplumlar değişimlere karşı, birlikte yaşamak için yeni yollar geliştirmektedir. Başka bir ifadeyle, insanların toplum halinde yaşamlarını engelleyecek sorunlara karşı geliştireceği çözüm yollarına kültür denilebilir. Toplum, üyelerinin birlikte yaşamlarını kolaylaştıracak çözüm yollarını baskı ile üyelerine kabul ettirmektedir. Böylece topluluklar sorun yaşamaksızın hayatlarını idame ettirebilmektedir (Bayramoğlu, 2017, ss.96-97).

Toplum kendi doğrularını bireyelerine kabul ettirmesine rağmen bireyeler karşılaştığı sorunlara karşı kendi çözümlerini gerçekteştirir. Bu çözümlerini ise bireyelerin kültürel normlarını oluşturmaktadır. Bireyelerin oluşturduğu kültürel normlar veya sorunlar karşısında oluşturduğu çözümlerini ise aile kültürünü oluşturmaktadır. Aile ilişkilerinde uygulanan davranış kuralları, düşünce tarzları ve sorunlara karşı tutumlar aile kültürünü oluşturan hususlardandır. Her aile kendi kültürel normlarını geliştirmektedir. Bu yüzden aileler farklı kültürel normlara sahip sosyal kurumlardır. Aile işletmeleri, aile ve işletme kavramından oluşmaktadır. Ailelerin kültürel normları, aile işletmelerinin örgütlenmelerini, çalışanlar arası ilişkilerini ve yönetimlerini etkileyen önemli hususlardan biridir. Örgüt kültürünün oluşumunda, aile kültürü önemli hususlardan birini teşkil edebilmektedir.

1.2.5. Aile İşletmelerinde Kültür

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, aile işletmelerini kurabilmektedir. İşletmelerin kurucuları olmaları neticesinde, kurucu girişimciler gücü elinde bulundurmaktadır. Kurucu girişimciler kendi inanç ve değerlerine göre işletmelerin ve çalışanların kültürlerini şekillendirme hususunda aktif rol oynayabilmektedir. Çalışanlar arası ilişkiler, örgütlenme ve işlerin yapılış biçimleri gibi unsurları, kurucu girişimciler belirleyebilmektedir. İşletmelerin ilk kurulduğu yıllarda, girişimcilerin şekillendirdiği işletme kültürü çok fazla hissedilmez. Aile işletmeleri sürdürülebilir bir konuma geldiğinde ise işletme kültürü gözle görülebilmektedir. Çünkü aile işletmeleri büyümeye başladıklarında iç ve dış çevre koşulları ile yüzleşmeye başlamaktadır.

Aile işletmelerin iç çevrelerini çalışanlar ve aile ferleri oluşturabilmektedir. Dış çevresini ise sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullar olarak ifade edilebilmektedir. Değerren sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullardan işletmeler de etkilenebilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliği çevre koşullarına uyum sağlamalarına bağlıdır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2016, s.81). Başka bir ifade ile aile işletmeleri çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Böylece aile işletmeleri iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla, çözümlerini geliştirmeye başlamaktadırlar. Sorunlara karşı keşfedilen çözümlerinin sürdürülebilirliği, zamanla test edilme

imkânı bulabilmektedir. Çözüm yollarının geçerliliği kabul edildiğinde ise, yeni çalışanlara da bu varsayımlar entegre edilebilmektedir. İç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla, keşfedilen çözüm yolları işletme kültürü olarak ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimci işletme kültürünü kendi şekillendirmektedir. Aile işletmelerinde keşfedilen kültürel varsayımlar, nesiller boyunca aile üyelerine geçişi sağlayabilmektedir (Schein, 1983, s.18-25).

Aile işletmelerinde ortak olarak görülen dört kültür tipi olduğu ifade edilmektedir. İlk olarak aile işletmelerinde ataerkil kültür açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci olarak ise serbest kültüre değinilmektedir. Üçüncü olarak ise katılımcı kültür ifade edilmektedir. Son olarak ise profesyonel kültür olduğuna değinilmektedir (Dyer, 1998, ss.18-25). Aile işletmelerinde görülen dört kültür tipinin açıklanması önem arz etmektedir

1.2.5.1. Ataerkil Kültür

Aile işletmelerinde en çok görülen kültür tiplerinden biri ataerkil kültürdür. Birinci nesil aile liderleri, aile işletmelerini kurmaktadır. Aile işletmelerinin ilk kurulduğu yıllarda, aile liderleri egemenliğini genellikle ataerkil kültür ile sağlayabilmektedir. Güç ve otorite, kurucu girişimciler olarak aile liderlerinin elinde bulunabilmektedir. Böylece aile işletmeleri ile ilgili stratejik kararların alınması hususunda, aile liderleri aktif rol oynayabilmektedir. Aile üyeleri ise aile liderlerinin aldığı kararları uygulamakla yükümlü olabilmektedir. Dahası aile liderlerinin aldığı kararlar, her koşulda doğru olarak kabul edilebilmektedir.

Aile üyeleri çalışanlarına karşı güven duyma hususunda tereddüt edebilmektedir. Böylece işletme çalışanları devamlı olarak denetlenebilmektedir. Aile işletmelerinde çalışan aile üyeleri ise kendilerini çalışanlardan farklı olduklarını düşünebilmektedir. Böylece aile üyeleri kendilerine ayrıcalıklı davranılması hususuna önem verebilmektedir. Kurucunun ve aile servetinin korunması önem arz edebilmektedir. Tüm bu yönleri ile aile işletmelerinde ataerkil kültürün güçlü ve zayıf yönleri bulunmakatadır.

Tüm bu bilgilerin ışığında ataerkil kültürün güçlü yanları bulunmaktadır. Aile liderleri stratejik kararların alınması hususunda, yetkileri elinde bulundurmaktadır. Aile işletmelerinin yönetim faaliyetleri, aile liderlerinin egemenliğinde yürütülmektedir. Böylece işletme yönetimi tek bir kişinin sorumluluğunda yürütülmektedir ve yönetimin merkezi bir yapıda olduğu ifade edilebilmektedir. Merkezi bir yapıda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, yönetim ile ilgili stratejik kararların daha hızlı alındığı ve uygulandığı ifade edilebilmektedir. Hızlı kararların alınması ise mevcut pazardaki ekonomik şoklara karşı daha çabuk tepkiler verilebilmesini mümkün kılabilir. Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlere daha çabuk uyum sağlanabilmektedir. Dahası aile liderleri kararların alınması hususunda tek sorumlu olması, işletme ile ilgili önemli kararların alınma sürecinde oluşacak aile içi çatışmaları engelleme hususunda önemli olabilmektedir. Kararların doğruluğunun sorgulanmaması ise, kararların alınmasındaki belirsizliği önemli ölçüde azaltmaktadır. Çünkü aile üyelerinin liderlere karşı güven ve bağlılığı yüksektir. Aile liderlerinin bilgi, beceri ve tecrübelerine güvenilmektedir. Aile işletmeleri ile ilgili önemli kararların tek bir elden yürütülmesi, kararların verilmesi sürecinde oluşacak aile içi çatışmaları engelleme hususunda önem arz edebilmektedir.

Aile işletmelerinde ataerkil kültürün zayıf yanları bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ve yönetilmesi ile ilgili kararlar, aile liderleri tarafından alınmaktadır. Aile üyeleri ise aile liderlerinin gölgesinde hareket etme imkânı bulabilmektedir. Dahası işletmeler aile liderlerine bağımlı hale gelebilmektedir. Böylece aile üyelerinin yönetim becerileri gelişemeyebilmektedir.

Aile liderlerinin ölmesi veya ayrılmaları büyük sorunlara yol açabilmektedir. Dahası ataerkil kültürde, aile liderlerinin işletme yönetimi ile ilgili aldığı kararlara ise aile üyeleri karşı koymaksızın uygulayabilmektedir. Fakat işletme yönetimi uzmanlık, tecrübe ve bilgi gerektirir. Aile liderlerinin yeterli tecrübe ve uzmanlığı olmaması durumunda, işletmelerin yönetiminde sorunlar olabilmektedir. Kısacası, aile işletmelerinin başarılı olabilmesi, aile liderinin bilgi, tecrübe ve uzmanlığına bağlı olabilmektedir. Aile üyelerine ayrıcalıklı davranılması ise diğer çalışanların işletme bağlılığını düşürebilmektedir. Dahası çalışanlara karşı güven eksikliği de çalışanların verim ve motivasyonlarını düşürebilmektedir.

Sonuç olarak, aile işletmelerinin ilk kurulduğu yıllarda küçük işletmeler olabilmektedir. İşletmeler hayatta kalma sorunları ile yüzleşebilmektedir. Böylece durağan çevreye ve pazarda az bir tüketici gurubuna yönelik işletme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu sebepten hızlı kararlar alınması ve dış çevreye koşullarına çabuk uyum sağlanabilmesi, aile işletmelerinde ataerkil kültür ile sağlayabilmektedir. Fakat işletmeler büyüme sürecine girdiğinde, aile liderleri bütün işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde aktif rol alamayabilmektedir. Aile liderleri bazı yetkilerini astlarına devretmesi gerekebilmektedir. Bu sebepten, aile işletmeleri büyüme sürecine girdiğinde, ataerkil kültürün evrilmesi gerekmektedir. Böylece ataerkil kültür farklı bir forma dönüştürülmesi gerekebilmektedir.

1.2.5.2. Serbest Kültür

Aile işletmelerinde serbest kültür ile ataerkil kültürün benzer özellikleri olabilmektedir. Aile liderleri stratejik kararların alınmasında önemli rol oynayabilmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler hiyerarşik olabilmektedir. Aile üyelerine karşı ayrıcalıklı davranabilmektedir. Fakat aile işletmelerinde serbest kültürün en önemli özelliklerinden biri, çalışanlara yetki verilebilmesidir. Çalışanlar örgüt şeması içinde pozisyonlarına göre sınıflandırma yapılabilmektedir. Her çalışanın yetki ve sorumlulukları pozisyonlarına göre oluşturulmaktadır. Çalışanların pozisyonlarına göre yetki tanımı yapılabilmektedir. Aile üyeleri çalışanlara güvenebilmektedir. Çalışanlar sorumlulukları neticesinde, serbest kararlar alabilmektedir.

Aile liderleri yalnızca önemli stratejik kararların alınmasında aktif rol oynayabilmektedir. Böylece işletmelerin amaçları belirlenmektedir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda, çalışanlara gerekli ekipman veya araçlar sunulabilmektedir. Böylece aile liderleri, işletmelerin gündelik faaliyetlerine karışma hususunda isteksiz olabilmektedir. Günlük faaliyetler, çalışanların bilgi, yetenek ve pozisyonlarının gerektirdiği görevleri yerine getirmeleri ile yürütülebilmektedir. Aile liderleri ise misyon, vizyon, amaçlar ve hedefler gibi stratejik kararları belirleyebilmektedir. Belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşılmasında, çalışanların aktif rol alması beklenilmektedir. Bu sebepten çalışanlara serbestlik ve sorumluluk alma hususunda

yetkiler verilebilmektedir. Başka bir ifade ile aile işletmelerinde serbest kültürü, bırakınız yapınlar kültürü olarak ifade edilebilmektedir.

Serbest kültürün güçlü yönleri bulunmaktadır. Aile işletmelerinde serbest kültürün oluşması, işletmelere avantajlar sağlayabilmektedir. İlk olarak, aile üyeleri çalışanlara güven duyulabilmektedir. Böylece çalışanların işletmelere bağlılığı sağlanabilmektedir. Çalışanların motivasyon ve verimliliği arttırabilmektedir. Çalışanlara görev tanımlaması yapılması ise çalışanların inisiyatif ve sorumluluk almalarını mümkün kılabilir. Böylece çalışanların bilgi ve tecrübelerinden faydalanabilmektedir. Ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlere karşı çalışanların öngörülerini alınarak, işletmelerin değişimlere uyum sağlanması hususunda kolaylık sağlanabilmektedir. Dahası çalışanlar pozisyonlarında uzmanlaşmaları mümkün olabilmektedir. Çünkü çalışanlara sağlanan serbestlik, çalışanların bireysel yaratıcılıklarını kullanmalarını sağlayabilmektedir. Çalışanlar pozisyonlarında tecrübe edinerek uzmanlaşmaktadır. Çalışanlar işletme faaliyetlerini yürütülmesinde katma bir değer yaratabilmektedir. Bu yüzden bireysel yaratıcılığın çalışanlarca sağlanabilmesi hususunda serbest kültür önemli avantajlar sağlamaktadır.

Aile işletmelerinde serbest kültürün zayıf yönleri de bulunmaktadır. İşletme pozisyonlarının görev tanımlamalarını aile liderleri yapabilmektedir. Üst kademe pozisyonlara aile üyelerini atanabilmektedir. Yetkinlik, tecrübe ve uzmanlık alanlarına bakılmaksızın, aile üyeleri üst kademe pozisyonlara atanabilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinde aksamalar yaşanabilmektedir ve çalışanların motivasyonları olumsuz etkilenebilmektedir. Çalışanların motivasyonları ve verimlilikleri düşebilmektedir. Serbest kültürün bir diğer zayıf yönü ise aile değerlerinin zayıflaması olabilmektedir. Aileler ve çalışanların değerlerinin uyuşmasında sorunlar yaşanabilmektedir. Çünkü aile, duygusal amaçlarla sürdürülebilirliği sağlanan sosyal bir kurum iken işletme, rasyonel amaçlarla sürdürülebilirliği sağlanabilmektedir.

Aileler üretilen ürünleri veya hizmetleri toplum içinde kendilerinin bir imajı olarak görebilmektedir. Çalışanlar ise işletmelerin karına odaklanarak çalışmaktadırlar. Böylece çalışanlar aile değerlerini benimseme hususunda isteksiz olabilmektedir. İşletme içinde aile değerleri zayıflayabilmektedir veya yok olabilmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinde serbest kültürün zayıf yönlerini

minimize etmek için, iyi bir iç denetim yapısının kurulması gerekmektedir. Aile ve işletme amaçlarının ortak değerleri belirlenmelidir ve iç denetim yapısı oluşturulmalıdır. Hem aile üyeleri hem de çalışanlar ortak bir paydada buluşturulmalıdır. Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak pozitif aile değerleri işletmeye entegre edilebilir. Böylece aile işletmelerinde serbest kültür evrilerek yeni bir forma dönüştürülebilir. Hem aile değerleri hem de işletme menfaatleri ortak bir amaçla birleştirilerek, yeni bir kültürel form oluşturulabilir. Aile işletmelerinde aile değerlerinin yok olması böylece engellenebilmektedir.

1.2.5.3. Katılımcı Kültür

Aile işletmelerinde katılımcı kültür çok fazla benimsenmiş bir kültür olmadığı ifade edilmektedir. Çünkü çok ortaklı ve işletme hisselerinin baskın bir grubun elinde bulunmadığı işletmelerde, katılımcı kültür tipi olabilmektedir. İşletmelerde katılımcı kültürün önemli özellikleri vardır. İşletmeler ile ilgili alınan stratejik kararlar, herkesce tartışılarak alınabilmektedir. Tek bir kişinin doğru kararlar alamayacağı ifade edilmektedir. Çalışanlara güvenilir ve kararların alınması sürecinde herkesin düşüncesine önem verilebilir. Çalışanlar arası otorite ve hiyerarşi olmayabilir. Çalışanlar hem kademe pozisyonlarının gerektirdiği sorumlulukları yürütür hem de kararların alınmasında aktif olarak katılmaları gerekebilir. Bu yüzden, katılımcı kültür tipi, işletme çalışanlarına daha eşitlikçi politikalar geliştirilmesini mümkün kılabilir.

Çalışanlar arası ast üst ilişkileri olmayabilir. Çalışanlar arası ilişkiler daha eşitlikçi ve herkesin düşüncesini belirtebileceği yapıdadır. Kararlar grup halinde alınabilmektedir. Katılımcı kültürün zayıf yönü ise kararların çok fazla sürede alınabilmesidir. Böylesi bir yapı ile işletmelerde katılımcı kültür, pazar dinamiklerinin devamlı değişti ve çok fazla sorunlarla yüzleşen işletmelerde görülebilmektedir. Çalışanlar sorunları birlikte çözebilirler. Çalışanların yönetime katılmaları ile kararlar birlikte alınabilir ve kararların uygulanması tüm çalışanlarca sağlanabilir. Çalışanların verimi ve etkinliği artarak, işletmenin başarılı olması sağlanabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin büyümeleri ve yaşamlarına devam etmelerini çalışanlar belirleyebilmektedir. Kısacası katılımcı kültür odaklı işletmeler, çalışanların uzmanlığı, bilgi ve becerisine göre katılım usulüyle yönetilen işletmelerdir.

1.2.5.4. Profesyonel Kültür

Profesyonel yöneticiler bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile işletme yönetiminde uzmanlaşmış kişiler olabilmektedir. İşletme yöneticiliğini meslek olarak yaparak, karşılığında maaş alan kişiler olabilmektedir. Girişimciler işletmeleri kurup karı ve zararı üstlenen kişiler iken, profesyonel yöneticiler ise kurulan işletmelerin yönetiminden sorumlu olabilmektedir. Böylece işletmeyi kar ettirmek amacıyla yönetirler ve zararı üstlenmeyebilirler (Tengilimoğlu vd., 2016, s.97).

Aile işletmelerini profesyonel yöneticiler de yönetebilmektedir. Profesyonel yöneticilerin yönettiği aile işletmelerinde, yaygın olan kültür tipinin ise profesyonel kültür olduğu ifade edilmektedir. Aile liderleri veya aile üyeleri genellikle işletme yönetiminde aktif roller almayabilir. Çünkü profesyonel yöneticiler, işletmelerin yönetimi hususunda alınan kararlarda aktif rol alabilirler. Böylece aile üyelerinin yönetime etkisi en aza indirgenebilir. Aile işletmeleri kar odaklı yönetilebilir ve masraflar en aza indirilebilir. Böylece etkinlik ve verimlilik arttırılabilir. Profesyonel yöneticilerin çalışanlar ile ilişkileri bireyseldir. Çalışanların başarılarını arttırmaya yönelik ilişkiler kurabilirler. Bu yüzden, çalışanların işlerini yürütme süresi hızlandırılabilir. Dahası işletme yönetimi ile ilgili yeni yönetim biçimleri işletmelere entegre edilebilir. İşletmeler geliştirilen yeni yönetim biçimlerine uyumlu hale getirilebilir. Pazarlama ve muhasebe gibi uzmanlık gerektiren bölümlerin etkinliği ve verimliliği arttırılabilir. Çünkü profesyonel yöneticinin yıllarca edindiği tecrübe ve bilgi, uzmanlık gerektiren işlerde katma bir değer yaratabilir. Tüm bu yönleri ile profesyonel yöneticiler, karı arttırmada ve maliyeti kısımda başarılı olabilirler.

Profesyonel kültürün zayıf yanları da vardır. Ailenin duygusal yönden yönetime etkisi en aza indirilmektedir. Böylece aile üyelerinin işletmeye karşı hissettiği sahiplik duygusu zamanla azalabilmektedir. İşletme yönetiminin nesiller arası geçişi hususunda sorunlar yaşanabilir. Çünkü sahiplik duygusunun ortadan kalkması ile aile işletmeleri diğer işletmelere satılabilir. Böylesi bir tehlikenin önüne geçilmesi ise işletmelerin kurumsallaşması ile mümkün kılınabilmektedir. Yönetim kurulunun kurulması ve aile üyelerinin kurula dahil edilmesi gerekebilmektedir. Böylece aile üyelerinin işletmelere karşı bağlılığı güçlendirilebilir. Dahası örgüt hiyerarşisi, profesyonel yöneticilerin çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru

oluşturmasına neden olabilmektedir. Byalesi bir durumda ise çalışanların motivasyon düşüklüğü, devamsızlık ve kısa sürede başka bir işletmee geçme eğilimi oluşabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin iç denetim yoluyla denetlenmesi gerekebilmektedir. İç denetim yoluyla profesyonel yöneticilerin yetkilerinde daralmaya gidilebilir ve denetlenmeleri sağlanabilir. Profesyonel yöneticilerin yönetici olarak bulunduğu aile işletmelerinde, genellikle profesyonel kültür tipi olduğu ifade edilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNİN SÜRDÜREBİLİRLİĞİ ve YAPISAL SORUNLARI

Aile işletmelerinin kurulmaları ile birlikte yaşam sürelerinin yaklaşık olarak yirmi beş yıl olduğunu ifade edilmektedir. Bu sürenin ise kurucu Girişimciler olan aile liderinin yaşam süresi ile benzer olduğu belirtilmektedir. Dahası on aile işletmeninin sadece üçünün ikinci nesil tarafından devralınabildiği üzerinde durulmaktadır. On işletmeden birinin ise üçüncü nesil tarafından devralınabildiği belirtilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında, aile işletmelerinin sürdürülebilirlik hususunda sorunlar yaşadığı ifade edilebilmektedir. İlk olarak aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve büyüme aşamaları değerlendirilmeye çalışılmaktadır. İkinci olarak ise aile işletmelerinin sistem yaklaşımı temelli yapısı ve sorunları açıklanmaya çalışılmaktadır. Üç boyutlu evrim modelinden yararlanılarak, aile işletmelerinin yaşam dönemleri kapsamlı olarak açıklanmaktadır.

2.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği ve Büyüme Aşamaları

Mevcut literatür çalışmalarından yararlanılarak aile işletmelerinin sürdürülebilirliği ve büyüme aşamalarına değinilmesi önem arz etmektedir. İlk olarak aile işletmelerinin nesiller arası geçiş özellikleri bakımından üç başlık altında toplanmaktadır ve sürdürülebilirliğine değinilmektedir. Kurucu girişimcilerin kurduğu aile işletmelerinin, nesiller arası geçiş deneyimi yaşamsına ve özelliklerine göre bir sınıflandırma yapılmaktadır. İkinci olarak ise aile işletmelerinin büyüme aşamaları beş başlık altında toplanarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.1.1. Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği

Sosyal bilimciler, aile işletmelerini nesiller arası geçiş özellikleri bakımından araştırmalarını yürütmektedirler. Sosyal bilimcilere göre aile işletmeleri yaşamlarını

çok uzun sürdüremedikleri kanısı genel kabul görmüş bir yaklaşım olarak araştırmalarında belirtilmektedir. Bunun sebeplerine bakıldığında ise aile işletmelerinin kurucu girişimcilerinin geleneksel ve kültürel özelliklerinin öne çıktığı görülmektedir. Girişimcilik hem sosyal hem de ekonomik bakımdan incelenen bir kavramdır. Sosyal anlamda girişimcilik, toplumun eksik bir yönünün, girişimci tarafında keşfedilmesi ve bu güne kadar yapılmamış bir yeniliğin girişimci tarafından yapılmasıdır. Başka bir ifade ile sosyal girişimcilik yeniliktir ve topluma bir yararının olmasına odaklanılmaktadır. Bu anlamda sağlık sigortasının işletme çalışanlarına uygulanması, sosyal girişimcilik örneklerinden biri olduğu ifade edilebilmektedir.

Ekonomik anlamda girişimcilik ise "yaratıcı yıkım" tanımında yararlanılarak açıklanmasında fayda vardır. Schumpeter girişimciliği "yaratıcı yıkım" olarak ifade etmiştir. Schumpetere göre yaratıcı yıkım, devamlı olarak ekonomik yapıyı kökten değiştiren ve yeniyi yaratan bir süreç olarak ifade edilmiştir. Dahası eski yapı tamamen yıkılır ve yeni bir yapı oluşturulmaktadır (Streissler ve Erick, 2015, s.43). Başka bir ifade ile günümüzdeki teknolojik ve ekonomik değişimler sonucu, eskinin bırakılarak yeni iş modelleri oluşturulması, yeni pazarların bulunması ve yeni süreçlerin oluşturulması olarak ifade edilebilir. Böylece teknolojik ve ekonomik değişimlere ayak uyduramayan eski işletmelerin faaliyetlerine son verilebilmektedir. Faaliyetlerine son verilen işletmelerin ise yerlerine yenileri gelebilmektedir. Dahası mevcut işletmelerin ise yeniliklere açık ve girişimci bir yapıya bürünmesi önemli olabilmektedir. Böylesi bir yapı neticesinde girişimcilik, aile işletmeleri veya işletmelerin kurulmasında önem arz edebilmektedir. Aile işletmelerinin kurucuları kurucu girişimci olarak ifade edilebilmektedir.

Kurucu girişimciler, kültürel ve sosyal normlarını aile işletmelerine entegre etmektedir. Böylece aile işletmeleri kurucu girişimcinin oluşturduğu sosyal ve kültürel kurumlar haline gelmektedir. Aile işletmelerinin nesiller arası geçiş deneyimini yaşaması ise kurucu girişimcilerin özelliklerine bağlı bir unsur haline gelmektedir. Schwass aile işletmelerinin nesiller arası geçiş deneyimi yaşamasına göre üç kategoride sınırlandırmaktadır. Kısa ömürlü, muhafazakar ve girişimci aile işletmeleri olmak üzere üç tipten bahsetmektedir (Schwass, 2006, s.30). Kurucu girişimcilerin kurduğu aile işletmelerinin, nesiller arası geçiş deneyimi yaşamasına göre incelenmesi önemli olarak ifade edilebilmektedir. Bu yüzden nesiller arası geçiş dönemlerine göre

kısa ömürlü, muhafazakar ve girişimci aile işletmelerinin incelenmesi büyük bir önem arz edmektedir.

2.1.1.1. Kısa Ömürlü

Günümüzde girişimciler genellikle yenilikçi, cesur, öngörü sahibi ve lider kişilik yapısına sahip, bireyler olarak ifade edilebilmektedir. Girişimciler bu özellikleriyle kolay risk alma husunda diğer insanlardan ayrılabilirler. Schumpeter girişimcileri yenilikçi düşünce tarzına sahip ve cesur girişimler yapan kişiler olarak ifade edmektedir. Dahası yenilikçi ürün veya hizmet geliştirdikleri üzerinde durmaktadır. Böylece girişimleri sayesinde pazarda bir farklılık yaratabilirler. Yenilikçi ürün geliştirmeleri ise kısa sürede pazarda tekel avantajını elde edmelerini sağlayabilmektedir.

Piyasadaki diğer işletmelerden farklı olarak geliştirdikleri ürünler, girişimcilerin kısa sürede olsa tekel olmalarını ve daha fazla kar edmelerini olağan kılabilmektedir. Böylesi bir durum aile işletmelerinde de benzer bir şekilde gelişebilmektedir. Çünkü aile işletmelerinin de kurucu girişimcileri vardır. Kurucu girişimciler aile lideri olarak ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimcilerinin geliştirdikleri yeni ürün veya hizmetlerle ilk kurulduklarında olağanüstü kar elde edebilmektedirler. Kurucu girişimciler ve kan bağı ile bağlı oldukları akrabaları aynı işletmelerde çalışabilmektedirler. Kurucu girişimcilerinin hakimiyetinde, aile işletmeleri tek kuşak tarafından yönetilebilmektedirler. Aile lideri bütün yönetim kademelerini ve işletme yönetiminde kendi egemenliğini kurabilmektedir. Akrabaları ise aile liderinin gölgesinde kalmaktadır. Aile liderleri olmaksızın, aile işletmeleri yönetilemez ve yaşamlarını sürdüremez bir hal alabilmektedir. Böylesi bir durumda aile işletmeleri tek kuşak tarafında yönetilebilmektedir ve ikinci kuşağa geçiş sağlanamamaktadır.

Schwass'a göre tek kuşaktan ikinci kuşağa geçemeyen işletmeler kısa ömürlü aile işletmeleri olarak ifade edilmektedir. Aile işletmeleri kurucu girişimcinin egemenliğinde yaşamını sürdürmekte ve ikinci kuşak olan çocukları işletme

yönetiminde yer alamamaktadır. Aile işletmeleri güçlü bir girişimciye bağlı yaşamına devam edebilmektedir. Bu durumun farkında olan kurucu girişimciler, işletmenin büyüme döneminde yüksek bir fiyat karşılığında diğer işletmelere satılabilmektedir. Çünkü kurucu girişimci aile işletmenini "benim işletmem" olarak görebilmektedir ve ailesiyle birlikte "bizim işletmemiz" olarak düşünemeyebilmektedir. Böylesi bir durumda ise aile işletmelerinde ikinci kuşağın yönetime katılması imkânsız bir hal alabilmektedir. Kısacası, birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçemeyen işletmeler, kısa ömürlü aile işletmeleri olarak ifade edilmektedir.

2.1.1.2. Muhafazakar

Kurucu girişimciler kültürel normlarını, kurdukları andan itibaren aile işletmelerine entegre etmeye başlamaktadır. Bu normlar genellikle aile kültürü ile ilişkilendirilen ve ailece kabul görmüş değerleri oluşturmaktadır. Kurulan işletmeler, ailenin toplum nazarında imajı olması veya aile soyadının nesiller boyu aile işletmelerinin aracıcılığıyla yürütülmesi gibi unsurlar aileler için önemli unsurlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu yüzden aile işletmeleri birkaç nesil yaşamlarını sürdürebilmektedir. Aile ise yeterli sermaye artırımını sağlayamamaktadır ve işletmeler büyüme sorunları ile yüzleşebilmektedir. Schwass, bu tür aile işletmelerin birkaç nesil hayatlarını devam ettirebileceğini belirtmektedir. Büyüme sürecinde muhafazakar ve gelenekçi bir tutum sergilenmesi, bu işletmelere muhafazakar aile işletmeleri olarak ifade etmesine yol açmaktadır.

Gelenekselci kültür, aile işletmelerinin büyümesinden ziyade mevcut durumun sürdürülmesini sağlayabilmektedir. Ataerkil toplumlarda böylesi bir durum gözlenebilmektedir. Aileler genellikle ilk doğan erkek çocuğunu aile işletmeninin varisi olarak gelecek planlamalarını yapabilmektedir. Aileler böyle bir gelecek planlanlaması yaparak, aile servetinin bölünmesini engelleyeceğine inanabilmektedir. Böylece işletmenin nesiller boyu geçişlerle yaşamını sürdürebileceğine inanılmaktadır. Aile çiftlikleri ise böylesi örneklerden birini teşkil edebilmektedir. Diğer aile işletmelerinde ise büyüme dönemine girildiğinde, benzer sorunlar üzerine odaklanılabilmektedir. Ailelerin sermaye artırımını sağlamadaki yetersizliği

nedeniyle, aile işletmeleri büyüme hususunda ciddi sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Aile işletmelerine yeni ortakların dahil edilerek büyüme sürecinin atlatılması hususunda ise aile oldukça tutucu veya muhafazakar bir tutum sergileyebilmektedir. Dahası sabit varlıklar durumuna bakıldığında ise fiziksel varlıklarla miktarca aynı olmaktadır. Böylesi bir durumda, bu işletmelerin büyümesi sağlanamamaktadır. Bu yüzden, aile mevcut durumun korunmasına odaklanabilmektedir. Aile işletmeleri büyüme sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Birkaç nesil devamlılığını sürdüren bu işletmelere muhafazakar aile işletmeleri olarak ifade edilebilmektedir.

2.1.1.3. Girişimci

Nesiller boyu ayakta kalan aile işletmeleri ise girişimci aile işletmeleri olarak ifade edilmektedir. Kurucu girişimciler kurdukları işletmelere hem kendi kültürel normlarını hem de işletmenin gelecek nesillerin dahil olabileceği örgüt yapısını entegre etmeye başlamaktadır. Kurucu liderler, işletme sürekliliğinin tüm aile bireylerince önemli olduğu görüşüne inanmaktadırlar. Buna ek olarak, işletme için çalışmanın herkesin menfaatine olacağını tüm aileye kabul ettirmişlerdir. Schwass a göre nesiller boyu ayakta kalan işletmeleri girişimci aile işletmei olarak ifade etmesinin temel nedeninin işletme vizyonu olduğunu ifade etmiştir. Girişimci aile işletmeleri nesiller boyu ayakta kalmaları nedeniyle büyüme sürecini tamamlamış işletmelerdir. Örgüt yapıları birçok nesilin işletme dahil olduğu kompleks bir yapıya sahip olabilmektedir. Aile fertlerini işletmelere dahil etmek için stratejiler geliştirilmektedirler. Aile bireyleri, eğitimleri ve yeteneklerine göre örgüt içi pozisyonlara getirilmektedir. Ailelerin yetenek ve ilgi alanlarına göre aile işletmelerinde görev almaları, kendi alanlarında uzmanlaşmalarını sağlayabilmektedir. Mevcut sorunlar böylece çabucak aşılabilmektedir.

Aile bireyelerine kabul ettirilen vizyon ise, işletmenin sürekliliğinin herkesin menfaatine olabileceğidir. İşletmelerin sürekliliğinin ön planda tutulması ise stratejik kararların alınmasında özverinin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Böylece bu işletmelerde eşitlikçi bir kültürün oluşumu sağlanabilmektedir. Aile bireyelerinin yönetimde görev almaları hususunda, liyakat usulü önem arz edebilmektedir. Yönetim

ve üst kademelere verilen görevlerin yerine getirilmesindeki yetkinliğe göre aile fertlerine görev verilebilmektedir. Aile fertleri gerekli olan deneyim ve görevi başarabilme kapasitesine göre yönetime dahil edilebilmektedir. Hem aile fertleri hem de işletme çalışanları eşitlikçi bir örgütlenme ile işleri yürütebilmektedir. İşletmelerin sürekliliğine engel teşkil eden, aile fertlerini diğer çalışanlara karşı kayırma gibi sorunlar oluşumundan önce çözümlenebilmektedir. Bu yüzde, nesiller boyunca ayakta kalan işletmeler girişimci aile işletmeleri olarak ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak, tüm bilgilerin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Aile işletmeleri nesiller arası geçiş özellikleri bakımında sınırlandırılmaktadır. Schwass bu sınırlamayı kısa ömürlü, muhafazakar ve girişimci aile işletmeleri olarak üç kategoride incelemektedir. İşletmelerin bu sınırlamalara tabi tutulmasında, kurucu girişimcilerinin belirlemiş olduğu vizyon önem teşkil etmektedir. Kısa ömürlü aile işletmeleri, tek kuşak yönetilen ve ikinci kuşağa devredilme deneyimi yaşayamayan işletmeler olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise kurucu girişimcinin egemenliğinde yönetiliyor olmasıdır. Diğer aile bireyleri liderin gölgesinde hareket etme imkânı bulabilmektedir. Uzun dönemli stratejik planlamalar yapılmamaktadır ve gelecek nesiller işletme dahil edilmemektedir. Bu sebepten aile işletmesi yalnızca tek nesil yaşamını sürdürebilmekte ve sonrasında yüksek bir ücret karşılığı satılabilmektedir.

Muhafazakar aile işletmelerinde ise birkaç nesil aile işletmeleri yaşayabilmektedir. Muhafazakar aile işletmelerinde vizyon eksikliği sorunu varolabilmektedir. Ailelerin bu işletmeleri büyüme döneminde sermaye arttırımı yoluyla destekleyememeleri, büyüme sürecinde başarısızlıklara yol açabilmektedir. Bunun neticesinde aile işletmeleri ancak mevcut durumunu devam ettirebilmektedir. Girişimci aile işletmeleri ise nesiller boyunca yaşamlarını sürdürebildikleri belirtilmektedir. Kurucu girişimciler, işletmenin kuruluşundan itibaren doğru bir vizyon belirlediği belirtilmektedir. Ailenin menfaatleri için aile işletmelerinin birlikte tutulması gerektiği, aile fertlerince kabul görmektedir. Stratejik planların doğru yapıldığı ve profesyonelleşmeye yönelik organizasyon yapısının oluşturulduğu belirtilmektedir. Çalışanlar ve aile fertleri arasında eşitlikçi bir yapı oluşturulmaktadır.

Kurumsal bir yapıya bürünen aile işletmelerinin ise nesiller boyu ayakta kalabileceği belirtilmektedir.

2.1.2. Aile İşletmelerinin Büyüme Aşamaları

Biyoloji bilimi, canlıların gelişimi ve evrimi üzerine çalışmaların yürütülmesini mümkün kılmaktadır. Her yaşayan organizmanın doğumundan ölümüne kadar geçirdiği aşamalar incelenmeye çalışılmaktadır. Yaşayan organizmalar olarak insanların, ailelerin ve toplumların gelişimleri belirli dönemlere ayrılarak incelenebilmektedir. Canlıların doğumlarından ölümüne kadar geçirdiği evrelerin yaşam döngüsünü oluşturduğu ifade edilmektedir. Çünkü biyo canlı olarak ifade edilmektedir ve loji ise bilim olduğu belirtilmektedir. Tüm bu yönleri ile biyoloji, canlıların yaşamlarını inceleyen bir bilim olduğu belirtilmektedir.

Scott ve Bruce, işletmelerin de canlı ve yaşayan sistemler olduğunu ifade etmektedir. Biyoloji biliminden yararlanılarak, işletmelerin örgütsel gelişimlerini "işletme yaşam döngüsü" ile açıklanabileceği belirtilmektedir. İşletmelerin kuruluşundan faaliyetlerinin sonlandırılmasına veya ölümüne kadar yaşam dönemlerinin sınıflandırılabilmesi ifade edilmektedir. Scott ve Bruce a göre işletmelerin büyümeleri beş aşamada incelenebilmektedir (Scott ve Bruce, 1987, s.48). Başka bir ifade ile aile işletmelerinin büyümeleri beş aşamada gerçekleşebilmektedir. İlk olarak aile işletmelerinin kurulması ile başlangıç aşamasına değinilmektedir. Yeni kurulan işletmeler, "yeni doğan işletme" olarak ifade edilmektedir.

İşletmelerin doğumları ile başlayam süreci başlangıç dönemi olduğu belirtilmektedir. Başlangıç aşamasının tamamlanması sonrasında ise aile işletmelerinin yaşamda kalması önemli olabilmektedir. Yaşamda kalma aşamasının tamamlanması ile birlikte, aile işletmelerinin büyümesi gerçekleşebilmektedir. Dördüncü aşamada ise yenilenme ve olgunlaşma dönemi gerçekleşebilmektedir. Son olarak ise olgunluk dönemi ile işletmelerin büyümelerinin yavaşladığı ifade edilmektedir. Aile işletmelerinin yaşam döngüsü yoluyla her bir büyüme aşamasının özelliklerinin açıklanması önem arz edilmektedir.

Tablo 1. Büyüme Aşamaları**Büyüme Aşamaları**

	AŞAMA 1: BAŞLANGIÇ	AŞAMA 2: YAŞAMDA KALMA	AŞAMA 3: BÜYÜME	AŞAMA 4: GENİŞLEME	AŞAMA 5: OLGUNLUK
<i>Endüstri aşaması</i>	Yeni doğan, bölümlendirilmiş	Yeni doğan, bölümlendirilmiş	Büyüme, bazı güçlü rakipler, yeni girişler	Büyüme/fiyatlarda ani düşüşler	Büyüme/fiyatlarda ani düşüşler, genileme
<i>Kritik sorunlar</i>	Müşteri kazanma, ekonomik üretim	Gelirler ve harcamalar	Büyümenin yönetilmesi, kaynakların garantilenmesi	Finansal büyüme, kontrolü sağlama	Harcama kontrolü, verimlilik, pazarda küçülme varsa niş pazar stratejisi
<i>Üst yönetimin rolü</i>	Doğrudan denetim	Denetlenen teftiş	Yetki devri/ koordinasyon	Merkezileşmeme	Merkezileşmeme
<i>Yönetim tarzı</i>	Bireysel, girişimci	Girişimci, yönetsel	Girişimci koordineli	Profesyonel, yönetsel	Gözlemci
<i>Örgüt yapısı</i>	Biçimlendirilmemiş	Basit	İşlevsel, merkezleştirilmiş	İşlevsel, merkezleştirilmemiş	Merkezileşmemiş, işlevsel/ürün
<i>Ürün/Pazar araştırması</i>	Yok	Az	Bazı yeni ürünlerin geliştirilmesi	Yeni ürün, inovasyon, pazar araştırması	Üretim/ inovasyon
<i>Sistem ve kontrol</i>	Basit ön muhasebe, gözle kontrol	Basit ön muhasebe, kişisel kontrol	Muhasebe sistemleri, basit kontrol raporları	Bütçeleme, aylık satış/üretim raporları, yetki devri edilmiş kontrol	Biçimsel kontrol sistemleri, amaçlarla yönetim
<i>Temel finans kaynakları</i>	Sahipler, arkadaşlar, akrabalar, tedarikçiler, leasing	Sahip, tedarikçi, banka	Banka, yeni ortaklar, dağıtılmamış kârlar	Dağıtılmamış kârlar, yeni ortaklar, uzun dönemli borçlanma	Dağıtılmamış kârlar, uzun dönemli borçlanma
<i>Nakit yaratma</i>	Negatif	Negatif/ başa baş	Pozitif ama dağıtılmamış	Az miktarda dağıtılan kâr payı	Nakit yaratıcı, yüksek kâr dağıtımı
<i>Temel yatırım</i>	Tesis ve ekipman	Çalışma sermayesi	Çalışma sermayesi, tesis genişletme	Yeni faaliyet birimler	Tesis bakım ve Pazar pozisyonu
<i>Ürün/Pazar</i>	Tek hat, sınırlı dağıtım kanalı ve tek pazar	Tek hat ve pazar ama dağıtım kanallarında artış	Genişletilmiş ancak sınırlı üretim hattı, tek pazar, çoklu dağıtım kanalı	Genişletilmiş ürün yelpazesi, artan Pazar ve dağıtım kanalı	Bütünleştirilmiş üretim hattı, çoklu dağıtım kanalı

Kaynakça: (Scott & Bruce, 1987, s. 48)

2.1.2.1. Başlangıç Aşaması

İşletmelerin kurulmaları ile birlikte faaliyetlerine başladığı süreç, başlangıç dönemi olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin ilk kuruldukları yıllarda, girişimcilerin yetenekleri ve uzmanlık alanları önem taşımaktadır. Girişimcilerin yetenek ve uzmanlıklarına göre kurdukları işletmelerde hangi işlevi yerine getirecekleri şekillenmektedir. Mühendislik gibi uzmanlıkları olması durumunda üretime yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan girişimcilerin pazarlama alanında uzmanlıkları ise pazarlamaya yoğunlaşmasını sağlayabilmektedir. Başka bir ifade ile uzmanlık alanlarına veya yeteneklerine göre ürün veya hizmet geliştirmektedirler. Geliştirdikleri ürün veya hizmetler ile pazarlarda yer edinilmeye çalışılmaktadır.

Piyasaya yeni giren bir işletmenin finansman kaynakları sınırlı olabilmektedir. Bu sebepten girişimcilerin kan bağı ile bağlı olduğu aileleri veya akrabaları, finansman kaynaklarını oluşturabilmektedir. Dahası kurucu girişimcilerin ürünleri veya hizmetmeleri ile pazarlarda yer edinebilmeleri, endüstrilerin rekabet koşullarına bağlı olabilmektedir. Çünkü olgunlaşmış ve rekabetin yüksek olduğu endüstrilerde

işletmelerin kalıcı olması zor olabilmektedir. Bu yüzden, işletmeler yalnızca bir üretim hattı ile faaliyetlerini yürütebilmektedir. Dağıtım kanallarına bakıldığında ise sınırlı olduğu ifade edilebilmektedir. Böylece işletmelerin pazarlarda yer edinebilmeleri hususunda belirsizlik yüksel olabilmektedir. Belirsizlik ise uzun vadeli stratejik planların yapılmasını engelleyebilmektedir (Scott ve Bruce, 1987, s.49).

Başlangıç döneminde, kurucu girişimciler bütün emek, zaman ve ilgilerini kurdukları işletmelere adayabilmektedir. Girişimciler ailelerine çok az zaman ayırabilmektedir veya zaman ayıramamaktadır. Aile içindeki ebeveyn anne veya baba rolününün gerektirdiği sorumlulukların yerine getirilmesinde zorlanılabilmektedir. Böylece girişimciler ile aileleri arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Girişimcilerin eşleri kurulan işletmeyi kıskanarak, "kıskanç eş" rolünü benimseyebilmektedir. Dahası ilgi ve zaman eksikliğinden çocukları yakınabilmektedir. Böylece girişimcilerin evliliklerinde sorunlar yaşanabilmektedir (Paisner, 1999, s.11). Tüm bu sorunlara ek olarak, kurucu girişimciler tüm işletme faaliyetlerini kendileri yürütebilmektedir. Finans kaynaklarının sınırlı olması neticesinde gerekli işgücü olan çalışanların işletmelere dahil edilmesi imkânsız olabilmektedir. Böylece tüm işler kurucu girişimciler tarafından yapılabilmektedir.

Sonuç olarak, kurucu girişimciler gerek duyulan tüm emek, sermaye ve zamanı kurdukları işletmelere harcayabilmektedir. Yeni kurulan işletmelerin en büyük sorunları ise müşteri bulmak ve pazarda yer edinmek olabilmektedir. Kurucu girişimciler müşteri bulmak ve pazarda yer edinmek gibi sorunların üstesinde gelmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan aile içindeki ebeveyn rollerini yerine getirmekte zorluklar yaşanabilmektedir. Bu yüzden hem aileye karşı sorumlulukların hem de işletme ihtiyaçlarının dengelenerek yürütülmesi gerekmektedir. Ailelerin ve yeni kurulan işletmelerin sorumluluklarının dengelenmesinde başarı sağlanır ise işletmeler ikinci aşama olan yaşamda kalma aşamasına geçebilmektedir.

2.1.2.2. Yaşamda Kalma

Yaşamda kalma aşamasına geçildiğinde, kurucu girişimcilerin yapmış olduğu yatırımın başarısının kanıtlanmış olduğu ifade edilmektedir. Kurucu girişimcilerin

geliştirdiği ürünler veya hizmetler, pazarlarda belirli bir konumda yer alabilmektedir. Belirli bir tüketici grubunca ürünler veya hizmetler talep edilebilmektedir.

İşletmelerin belirli bir oranda başarı elde ettiği ve başarının devam ettirilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Başarının sürdürülebilmesi ise işletmenin yaşamda kalmasına veya varlığını devam ettirmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Churchill ve Levis, 1983). Başka bir ifade ile yaşamda kalma aşamasının en önemli önceliği, işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesidir. Çünkü işletmeler rekabet gücünü korumaya çalışabilmektedir. Rekabet gücünün korunması ise yeni ekipman ve işgücünün işletmeye dahil edilmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Dahası önemli hususlardan biri mevcut ekipmanların yıpranmasıdır. Yeni finansman kaynakları oluşturularak, yıpranan ekipmanların bakım maliyeti karşılanabilmektedir. Böylece işletmelerin büyümeleri ve büyümek için de gerekli finansman kaynakları ile finanse edilmeleri gerekmektedir. Finansman kaynakları ile finanse edilerek büyümeye devam etmeyi başaran işletmeler, üçüncü aşama olan büyüme aşamasına geçebilmektedir.

2.1.2.3. Büyüme Aşaması

Girişimin başarılı olması neticesinde işletmelerin kar etmeye başladığı dönem olarak ifade edilmektedir. Girişimcilerin finansal kaynak sağlamada başarılı olması, işletmelerin gelirlerinde artışa neden olduğu belirtilmektedir. Kurucu girişimcilerin tüm emek ve fedakarlıklarının karşılığını maddi anlamda alabilmektedir. Girişimcilerin yaşam kalitesinde ve gelirlerinde artışlar meydana gelebilmektedir. Kurucu Girişimciler ne kadar çok işletmeye finansal kaynak sağlarsa, o kadar çok işletme gelirlerinin ve karlarının artarak büyüdüğü ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan, girişimciler çocuklarının yetiştirilmesine önem verebilmektedir.

Çocukların gelecekte işletme yönetimini devralabileceği düşünülmeyle başlanmaktadır. Çocuklarına daha fazla zaman ayırabilmesini ise girişimciler gücü ve yetkilerini işletme çalışanlarına dağıtarak sağlayabilmektedir (Fındıkçı, 2005, s.22). Tüm bu bilgiler ile büyüme aşaması süreci, işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütüldüğü ve kurucu girişimcinin çocuklarının yetiştirildiği dönem olarak ifade edilmektedir.

2.1.2.4. Genişleme Aşaması

Genişleme aşamasının en belirgin özelliği yönetimin devri olabilmektedir. Kurucu girişimciler emeklilik yaşlarına gelebilmektedir. İşletmelerin birinci kuşak olan kurucu girişimciden, ikinci kuşak olan çocuklarına devredilmesi gerekebilmektedir. İkinci nesilin yönetimi devralması ise devir problemlerini ortaya çıkarabilmektedir. Çünkü hem ailenin varlıklarını hem de işletmelerin varlıklarını yöneten kişi değişebilmektedir. Bu sebepten, genişleme aşamasının başarı ile yönetilmesi, belirsizliklerin ortadan kaldırılması ile mümkün olabilmektedir. Nesiller arası devir problemlerinin aşılmasındaki en iyi yöntemlerden biri belirsizliklerin aşılmasıdır. Birinci kuşak ve ikinci kuşak arasındaki çatışmalar belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Belirsizliklerin aşılması ise devir öncesi dönemde planlanan somut adımlarla mümkün kılınabilmektedir. Böylece devir sürecinde, aile içindeki çatışmalar önlenabilmektedir. Dahası, kurucu girişimci potansiyel halefini belirlemeli ve yetiştirmelidir. Kuşaklar arası devir dönemlerinde yaşanan problemler düzgün bir devir planlaması ile aşılabilmektedir.

Genişleme aşaması ile birlikte, işletmeler yönetsel ve finansal olarak büyümektedir. Büyüme ise örgüt yapısında değişimleri beraberinde getirebilmektedir. Kurucu girişimciler büyüyen işletmelerin faaliyetlerinde aktif rol alma hususunda zorlanabilmektedir. Bu sebepten, işletmelerde üretim ve pazarlama gibi bölümler oluşturulmaya başlanmaktadır. Dahası bu bölümlerden sorumlu olarak yöneticiler işletmeye dahil edilebilmektedir. Kurucu girişimciler, yöneticilerin bağımsız karar almalarını mümkün kılacak yetkilerini devretmeye başlayabilmektedir. Böylece astların uzmanlaşmalarına ve eğitimlerine önem verilebilmektedir. Çalışanların iş birliği ve ekip ruhu ile çalışmalarını istenebilmektedir. Yenilikçi fikirlere ve yaratıcılığa önem verilebilmektedir. Fakat işletmelerde bürokrasi hala egemenliğini sürdürmektedir. Yöneticiler, çalışanların pozisyonları gereği yetkilerini kendileri belirleyebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiğini kendileri belirleyebilmektedir. Çalışanların ise pozisyonları gereği görevlerini yürütmelerinde özgürlük sağlanabilmektedir. Böylece çalışanların bürokrasi yokmuş gibi faaliyetlerini yürütmeleri istenebilmektedir (Lester ve Parnell, 2006).

Tüm bu bilgilerin ışığında örgüt yapısının değiştirilmeye çalışıldığı anlaşılabilir. Örgüt yapısının değiştirilmesinde ise işletmelerde çalışan yöneticiler önemli roller oynamaktadır. Çünkü değişim sürecinde karışıklıklar ve sorunlar oluşabilmektedir. Bu yüzden, kurucu girişimciler yöneticilere yetkilerini devredebilmektedir. Böylece yöneticilerin sorunları çözme hususunda aktif rol oynaması istenebilmektedir.

Sonuç olarak, genişleme aşaması işletmelerin sürdürülebilirliğinde önem arz edebilmektedir. İşletmeler yönetsel ve finansal olarak büyüyebilmektedir. İşletmelerin büyüme sürecinde örgütsel değişimlere ihtiyacı duyulabilmektedir. Örgüt yapısında gerçekleştirilmeye çalışılan değişimler ise karmaşıklıklara ve sorunlara neden olabilmektedir. Kurucu girişimci büyüme sorunlarının üstesinden gelmesi halinde işletmeler olgunlaşma dönemine geçebilmektedir. Dahası ikinci kuşağa devir döneminde yaşanan problemlerin düzgün bir devir planlaması ile aşılması gerekmektedir.

2.1.2.5. Olgunlaşma Aşaması

Olgunlaşma aşaması ile birlikte işletmeler büyük işletmelere dönüşebilmektedir. İşletmelerin büyümelerinin yavaşlaması olgunlaşma döneminin en önemli özelliklerinden biri olabilmektedir. İşletmeler büyük yatırımlar olarak altyapı çalışmalarına odaklanabilmektedir. İşletmelerin tesisleri büyütülebilmektedir. Mevcut ekipmanların yıpranması neticesinde yeni ekipmanlar veya bakım çalışmaları yapılabilmektedir. Böylece işletmeler daha fazla finansman kaynağına ve gelire ihtiyaç duyabilmektedir. İşletmelerin gelirleri bu tür yatırımları karşılayabilmektedir. Fakat diğer işletmeler ile fiyata dayalı rekabet edilmesi, işletme kaynaklarının bu tür yatırımlara aktarılmasını mümkün kılamamaktadır. Böylece işletmeler hem maliyet kontrolüne hem de yeni finansman kaynaklarına yönelik fırsatlara odaklanması gerekebilir. Maliyet kontrolünün sağlanması ve harcamaların azaltılması için profesyonel yöneticiler işletmelere dahil edilebilmektedir. Finansman kaynaklarının artırılması ise halka açılma yoluyla işletmelerin finanse edilebilmesi ile sağlanabilmektedir. Böylece işletmelerin büyüyebilmelerinin önü açılabilir (Scott ve Bruce, 1987).

2.2. Aile İşletmelerinin Yapısı ve Sorunları

Sistem yaklaşımı olayları ve işletme yapılarını incelerken yararlanılan düşünce tarzı olarak ifade edilmektedir. Bir organizmanın veya organizasyonun yapısı sistem yaklaşımı ile incelenebilmektedir. Sistem yaklaşımı belirli bir sınır içinde birbirleri ile etkileşimi olan öğelerin belirlenmesini ve bu öğelerin bir bütün olarak analizini mümkün kılmaktadır.

Bir organizmayı veya organizasyonu sistem olarak kabul edilebilmektedir. Organizmayı veya organizasyonu oluşturan öğeler ise alt sistemleri olarak kabul edilebilmektedir. Organizmanın veya organizasyonun yapısı ise alt sistemlerin bir bütünü olarak sistemi oluşturabilmektedir. Sistem alt sistemlerden oluşmaktadır ve alt sistemlerin birbirleri ile etkileşimi sonucu sistemin tümü etkilenebilmektedir. Başka bir ifade ile açıklamak gerekirse insanlar yaşayan organizmalardır ve her bir insan ise bir sistemi ifade edebilmektedir.

Her sistemin belirli bir amacı olduğu gibi insanların da en temel amacı hayatta kalmak olabilmektedir. İnsanların yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri ise kalp gibi organlarının işlevselliğine bağlı olabilmektedir. İnsanların kalpleri ve beyinleri gibi öğelerin ise alt sistemleri oluşturduğu ifade edilebilir. İnsanların organlarında çıkabilecek sorunlar karşısında sağlık sorunları yaşanabilmektedir. Dahası insanların en temel amacı olan hayatta kalmaları tehlikeye girebilmektedir. Kalp, karaciğer, beyin gibi organların bir bütün olarak insanı oluşturduğu düşünüldüğünde ise oluşabilecek sağlık sorunları öncesinde çözülebilmektedir. Böylece her bir insanın sistem ve organlarının ise sistemin parçaları olarak alt sistemlerini oluşturduğu ifade edilebilir.

Sağlık sorunlarına karşı önlemler alınabilmekte ve insanların sağlıklı bir şekilde yaşam sürmeleri sağlanabilir. Diğer taraftan işletmeler belirli amaçlar doğrultusunda örgütlenmiş ve işlerini belirli amaçlar doğrultusunda yürüten organizasyonlar olarak ifade edilebilmektedir. Sistem yaklaşımına göre işletmeler alt sistemlerin bir bütünü olarak sistemi oluşturabilmektedir.

İşletmelerde üretim, yönetim ve insan kaynakları departmanları olduğu varsayılır ise alt sistemlerin bu departmanlar olduğu ifade edilebilir. Üretim, yönetim ve insan kaynakları departmanlarının bütünü ise sistemi oluştururlar. İşletmeler dışarıdan aldığı hammadde ve enerji gibi girdileri dönüşüm sürecinde maddi çıktılara dönüştürebilir. Böylece mal veya hizmetler maddi bir değer karşılığında müşterilere sunulabilmektedir. Dışarıdan girdi alarak çevresi ile iletişime giren ve çevreye çıktı sunan sistemler açık sistemler olarak ifade edilmektedir. Çevre ise sistemin dışında kalan her şey olarak ifade edilebilir. İşletme sistemini ise işletme sahipleri, hissedarlar, çalışanlar ve yöneticilerin oluşturduğu bir yapı olarak ifade edilebilir.

Kapalı sistemler ise çevre ile enerji alışverişi olmayan sistemler olarak ifade edilebilmektedir. Başka bir ifade ile hammadde, emek ve sermaye gibi girdileri çevreden almayan ve çevreye çıktı sunmayan sistemlerdir. Sistem yaklaşımına göre işletmeler çevreleri ile ilişki içinde olan dinamik sistemler olarak ifade edilmektedir. Böylece işletmeler çevre ile iletişimlerini neticesinde üretim süreçleri ve örgütlenme hususunda değişimlere uyum sağlamaları mümkün olabileceği belirtilmektedir. Sistem yaklaşımı ile birlikte işletmelerin sürekliliğini ve yapısal sorunlarının anlaşılmasını sağlayacak modeller türetilmeye başlanmaktadır.

Bertalanffy "genel sistem teorisi" ile sistem yaklaşımı kavramının temellerini oluşturmaktadır. Aile işletmeleri kapsamında yapılan çalışmalar genellikle sistem yaklaşımından türetilmektedir. Bu yüzden, ilk olarak "genel sistem teorisi" açıklanmaya çalışılmaktadır. Sonrasında ise daha önce de açıklanan iki ve üç daire modellerine değinilmektedir. Son olarak ise üç boyutlu evrim modeli kapsamlı olarak incelenmektedir.

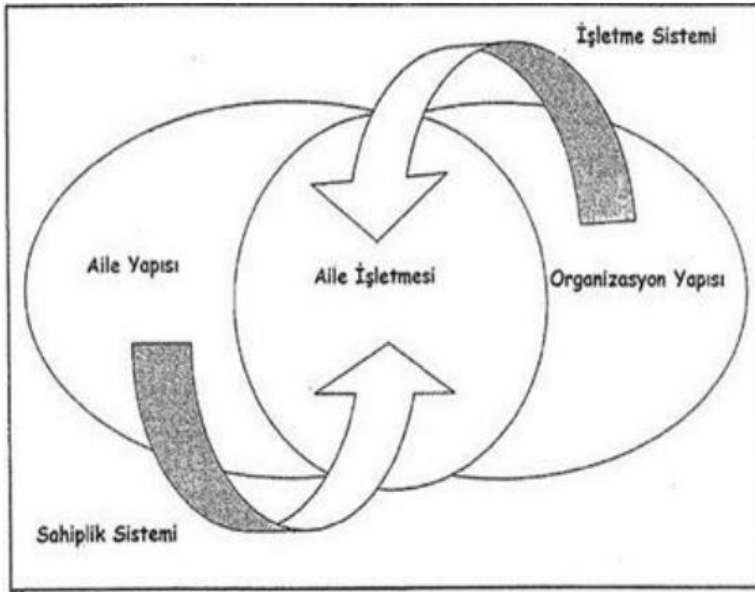
Doğal bilimler ve sosyal bilimler olayların incelenmesinde sistem yaklaşımından yararlanarak çıkarımlar yapabilmektedir. Biyoloji ve fizik olarak bilinen bilimler doğal bilimleri oluşturduğu ifade edilebilmektedir. Psikoloji, felsefe ve iktisat gibi bilimler ise sosyal bilimleri oluşturduğu belirtilebilmektedir. Doğal ve sosyal bilimlerin ortak bir payda olarak sistem yaklaşımından yararlanabildiği belirtilmektedir. Farklı bilimlerin birlikte çalışmalarını sistem yaklaşımı mümkün kılabilir.

Bertalanffy "genel sistem teorisi" ile sistem yaklaşımının temelini oluşturduğu ifade edilebilmektedir. Avusturyalı biyolog doğa bilimlerinde çalışmalarını yürütmektedir. Bertalanffy ilk olarak birbirleriyle ilişkili öğelerin etkileşim yoluyla sistemi oluşturduğunu çalışmalarında belirttiği bilinmektedir. Doğadaki sistemlerin çevreleri ile enerji alışverişinde bulunduğunu analiz etmektedir ve bu etkileşimin yasalarını matematiksel bir model ile açıklamaya çalışmaktadır (Kayaoğlu, 2017, ss.509-516). Başka bir ifade ile her olayın kendine özgü belirli bir çevrede incelenmesi gerektiğini belirtilmektedir. Bu yaklaşım ile olayların açıklanmasının ve kontrol edilmesinin mümkün olabileceğini belirtmektedir. Böylece olayların bir sistem kapsamında alt sistemler ile parçalara bölünebilmektedir.

Alt sistemlerin incelenmesi ile olayların açıklanması daha kolay olabilmektedir. Örnek olarak, her organizmanın bir sistemi oluşturduğu ifade edilmektedir. İnsan da yaşayan bir organizmadır. İnsanın bir sistem olarak düşünülebilir ve alt sistemlerinin ise iç organları olduğu ifade edilebilir. İnsanlar çevreden oksijeni ciğerlerine çekmektedir ve bu oksijenin bir kısmı ise beyinlerine gittiği bilinmektedir. Alt sistemler olarak ciğerler ve beyin arasında oksijen alışverişinden ötürü bir etkileşim olduğu bilinmektedir. İnsanın ciğerlerinde sorun oluşması halinde ise beyine oksijen gitmesinde sorunlar yaşanabilmektedir. Dahası insanların hayatta kalmaları hususunda risk oluşabilmektedir. Böylece kalp ve ciğerler arasındaki oksijene bağlı etkileşim sorunları bütün sistem için bir risk oluşumuna sebep olabilmektedir. Çünkü insanı bir sistem ve ciğerler, kalp, pankreas, beyin gibi organların alt sistemler olduğu düşünülebilir. Ciğerler ve beyin arasındaki etkileşim bozukluğu bütün sistemin bozulmasında ciddi sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Böylece iç organların işlevselliğine bağlı olarak insanların tüm yaşamı etkilenebilmektedir. Dahası Bertalanffy açık ve kapalı sistemler olarak sistemlerde sınıflandırmaya gitmektedir. Dışarıdan girdi alarak çevresi ile iletişime giren ve çevreye çıktı sunan sistemler, açık sistemler olarak ifade edilmektedir.

Kapalı sistemler ise çevre ile enerji alışverişi olmayan sistemler olarak ifade edilebilmektedir. Ek olarak Bertalanffy biyoloji bilminde oluşturmaya çalıştığı matematiksel modeli diğer bilim alanlarına da uygulamak istediği belirtilmektedir. Diğer disiplinler için de ortak prensiplerin olabileceğini belirtmektedir ve bütün

disiplinler için kullanılacak analitik bir model oluşturmaya çalışmaktadır (Çini, 2016, ss.16-19). Böylece farklı alanlarda çalışmalar yapan araştırmacıların bir sistem dahilinde biraraya getirilmesi hedeflenmektedir. Farklı bilim alanlarında uzmanlaşmış araştırmacıların birlikte çalışmalar yürütmesini mümkün kılacak bir kuram oluşturulmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan, "genel sistem teorisi" ni sosyal bilimciler de çalışmalarında uygulamaya başladığı ifade edilmektedir. Building çalışmalarında "sistemler hiyerarşisini" açıklamaya çalışmaktadır. Sistem yaklaşımının yalnızca doğal bilimler ile sınırlı bir kullanım alanının olmayacağını belirtmektedir. Dahası sistem yaklaşımının sosyal bilimlerde de kullanılabileceğini belirtmektedir (Tengilimoğlu vd., 2016, s.77). Bu yüzden, aile işletmeleri kapsamında geliştirilen modellerin büyük bir çoğunluğu "genel sistem teorisi" nden türetildiği ifade edilebilmektedir. Aile sistem teorisi ve üç daire modeli bu kapsamda incelenebilmektedir.



Şekil 4. İki Daire Modeli

Kaynak: Yelkikalan ve Aydın, 2010:212.

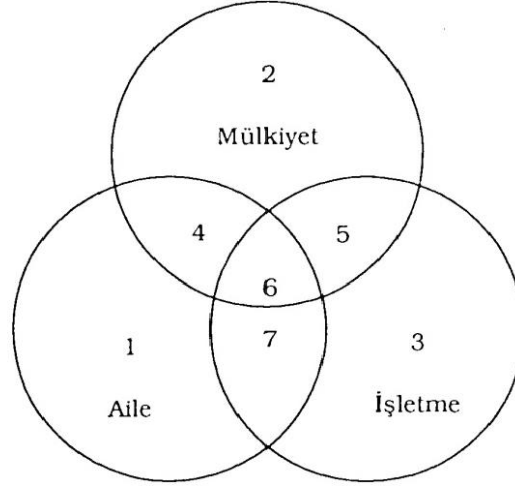
Aile sistem teorisi veya iki daire modeli, aile işletmeleri ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. İlk çalışmalar, aile işletmelerinin kapalı birer sistem olarak işlendiği bilinmektedir. Aile işletmelerinin karmaşık yapısının açıklanmasına öncelik verilmesi ise aile işletmelerinin kapalı sistemler olarak işlenmesi hususunu öne çıkarmaktadır. Aile sistem teorisinin de ilk çalışmalardan biri olması neticesinde, aile işletmelerinin kapalı birer sistem olarak işlendiği

belirtilmektedir. Böylece aile işletmelerinin çevre ile ilişkilerinin gözardı edilebildiği araştırmacılar tarafından genel kabul görebilmektedir. Diğer taraftan aile işletmelerinin karmaşık yapısının anlaşılması ve diğer işletmelerden farklılıklarının belirlenmesi hususunda önem teşkil edebilmektedir. Aile sistem teorisi olarak bilinen iki daire modelinin genel sistem yaklaşımından yararlanılarak oluşturulduğu ifade edilmektedir (Güleş vd., 2013, ss.45-49).

Whiteside ve Brown, aile işletmelerinin sistem yaklaşımı temelinde açıklanabileceğini belirtmektedir. Aile işletmesinin bir sistem olduğunu çalışmalarında işlenmektedir. Aile ve işletme alt sistemlerinin ise aile işletmelerini oluşturduğu üzerinde durulmaktadır. Böylece aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı iç dinamikleri ve yapılarının olduğu ifade edilmektedir (Whiteside ve Brown, 1991, ss.383-395). Başka bir ifade ile aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı olduğu belirtilmektedir. Aile ve işletme alt sistemlerinin birbirlerine tamamen karşıt kültürel özellikleri ve amaçları olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu alt sistemlerin özellikleri neticesinde iki daire olarak gösterilebileceği belirtilmektedir. Böylece iki karşıt sistemin çakışmaları ile ortaya çıkan dinamikler incelenmektedir. Dahası iki sistemin örtüşmeleri ile oluşan farklı amaçlar da incelenmektedir. İki dairenin çakışması ile oluşan etkileşimi ise etkileşim dercelerine göre incelenmeye çalışılmaktadır.

Aile sisteminin duygusal temellere dayandığı belirtilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan aile fertleri ilişkilerinde duygusal davranmaktadır. Duygusal olarak birbirlerine bağlanmaktadır ve aile fertlerinin fiziksel olarak büyütülmesine odaklanılmaktadır. İşletme ise rasyonel temellere dayanmaktadır. Duygusallıktan uzak bir organizasyon yapısına sahiptir. Çalışanlar sorumluluklarına ve örgütteki pozisyonlarına göre değerlendirilmektedir. Tüm bu özellikleri ile aile duygusal iken işletmeler maddi açıdan birbirlerinden ayrılmaktadır. Böylesi bir durum neticesinde, ailenin duygusal odaklılığı ve işletmelerin maddi kar odaklılığı örtüşmektedir ve sorunlar yaşanabilmektedir.

Aile ve işletme sistemlerinin ayrılması sonucu aile işletmelerinde sorunların rahat bir şekilde üstesinden gelinmesinin mümkün kılınabileceği belirtilmektedir (Erdirençelebi, 2012, ss.52-54). Başka bir ifade ile aile ve işletme içindeki roller iyi belirlenmelidir ve sorumluluklar bu yönde sınırlar oluşturularak aşılabilir.



Şekil 5. Üç Çember Modeli

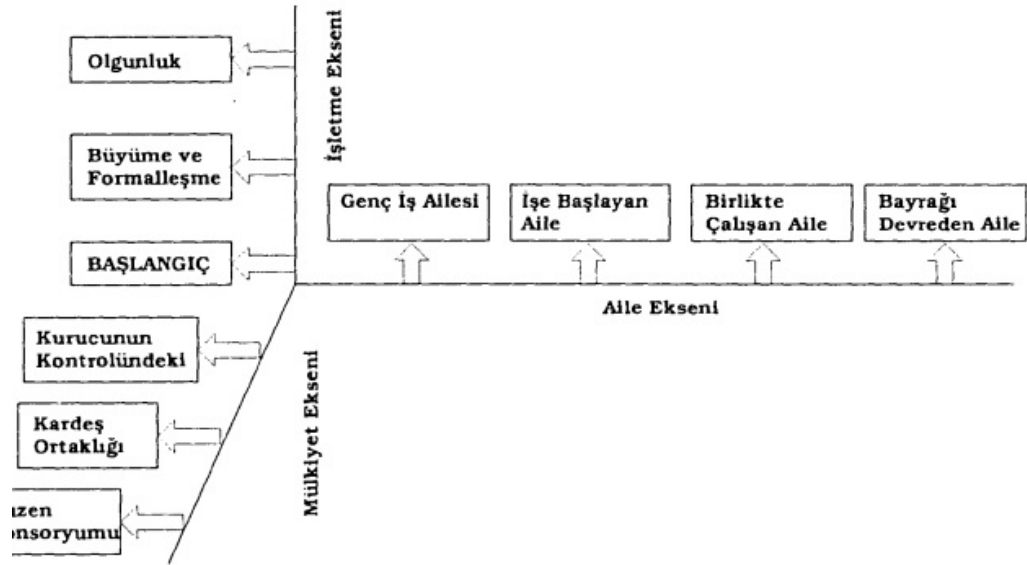
Kaynak: Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Harvard Business School Press, Boston, Mass.: 6'dan uyarlanmıştır.

İki daire modelinin geliştirilmesi ile üç daire veya çember modelinin oluşturulduğu ifade edilmektedir. İki daire modeli ile birlikte aile işletmelerinin diğer işletmelerden farklı iç dinamikleri incelenmeye başlanmaktadır. Aile ve işletme içindeki rollerin daha iyi belirlenmesi hususu öne çıktığı belirtilmektedir. Aile ve işletme içindeki sorumlulukların bu yönde sınırlar oluşturularak aşılabileceği üzerinde durulmaktadır. Böylece aile sistem teorisinin geliştirilmesi ile üç daire modeli oluşturulduğu ifade edilmektedir.

Tagiuri ve Davis çalışmalarında, aile işletmelerinin bir sistemi olduğu belirtilmektedir. Aile, işletme ve mülkiyetin ise alt sistemleri olduğu ifade edilmektedir. İşletme alt sistemi ise böylece mülkiyet veya sahiplik ve yönetim olarak iki parçaya ayrıldığı belirtilmektedir (Tagiuri ve Davis, 1982, ss.199-208). Başka bir ifade ile aile ve işletme alt sistemlerine ek olarak mülkiyet sistemini de iki daire modeline eklenerek, üç daire modeli oluşturulmuştur. Çünkü hem işletmede çalışmayan hem de aile üyesi olmayan hisse sahiplerinin de aile işletmelerinde olabileceği belirtilmiştir. Dahası aile üyesi olmayan ve hisse sahibi olarak çalışan kişilerinde aile işletmelerinde bulunabileceği üzerinde durulmuştur. Böylece aile işletmeleri sisteminin üç daire halinde gösterilmesi ise aile üyeleri, mülkiyet sahibi olan hissedarlar ve işletme çalışanlarının oluşturduğu üç grubun oluşmasını mümkün kılabilir. Üç dairenin bir arada kesişmesi ise farklı rolleri ve sorumluluk alanları

olan yedi aktörün oluşmasını beraberinde getirebilmektedir. Başka bir ifade ile aile işletmelerinde birbirinden bağımsız rolleri ve sorumlulukları olan yedi alan oluşturulmaktadır. Her bir alandaki aktörlerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve kavramsal bir çerçeve oluşturulması hususunda önem teşkil edebilmektedir (Gersick, 1997, s.7).

Zamanın belli bir kesitinde, her bir alandaki aktörlerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesinin ve kavramsal bir çerçeve oluşturulmasının ise aile işletmelerinin kapalı bir sistem olarak modelde işlenmesi ile mümkün kılınabildiği belirtilmektedir (Gersick, 1999, s.287). Bu yüzden aile işletmelerinin yapısının ve karmaşıklığının anlaşılması kapsamında üç daire modeli yaralanılacak önemli modellerden biri olduğu ifade edilebilmektedir (Güleş vd., 2013, ss.49-52).



Şekil 6. Üç Boyutlu Evrim Modeli

Kaynak: Gersick, K. E., Davis, J.A., McCollom, H., Lansberg, I., (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Mass., s. 17' en uyarlanmıştır.

Üç daire modeli baz alınarak, evrim modelinin geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu evrim modeli ise üç boyutlu evrim modeli olarak bilinmektedir (Gersick, 1997). Baz alınan modele ek olarak zaman veya süreç boyutunun da entegre edildiği belirtilmektedir. Aile işletmelerinin oluşumunu bir bütün olarak ve çevre ile ilişkileri olan açık sistemler olarak incelenmesinin gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Aile işletmelerinin zamana kayıtsız kalamayacağı ve zamanla yapısında değişimler yaşanabileceği belirtilebilmektedir. Böylece yapısı ve oluşumu hakkında bu model ile daha ayrıntılı analizlerin yapılabileceği üzerinde durulmaktadır. Aile işletmelerinin bir sistem olduğu ifade edilmektedir. Alt sistemlerinin ise mülkiyet, işletme ve aile olduğu üzerinde durulmaktadır (Gersick, 1997, s.17).

Aile işletmelerinin kuruluşundan itibaren başlangıç, büyüme ve olgunlaşma olarak üç büyüme evresinden geçmesi gerekmektedir. Çünkü sistem yaklaşımına göre işletmelerin hayatta kalmaları büyümeleri ile mümkün kılınabilmektedir. Büyümeyi başaramayan işletmelerin ise faaliyetlerine devam etme hususunda sorunlar yaşanabilmektedir. Bu yüzden sürekliliği olan aile işletmeleri büyüme evrelerini tamamlamaları gerektiği ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin büyüme aşamaları bazen bir kuşak sürebilmekte bazen de birden çok kuşak sürebilmektedir. Böylece aile işletmeleri büyüme aşamalarından geçerken hem kuşaklar arası devri sürecinde mülkiyet hem de aile ekseninde değişimler olabilmektedir (Ateş, 2003, ss.26-47). Aile işletmelerinin yapısal oluşumunu açıklama hususunda mülkiyet, aile ve işletme eksenlerindeki değişimlerin açıklanmasında fayda vardır.

2.2.1. Mülkiyetin Evrimi

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, aile işletmelerini kurabilmektedir. Kurucu girişimciler yaşamları süresince işletme ile ilgili kararlarda önemli roller oynayabilmektedir. Aile işletmelerinin yönetimi, stratejik kararları ve büyümeleri kurucu girişimcilerinin yönetiminde gerçekleşebilmektedir. Aile işletmeleri ve kurucular bir bütün olarak algılanabilmektedir ve kurucu girişimcilerin egemenliğinde işletmeler faaliyetlerini yürütebilmektedir. Fakat kurucu girişimciler zamana karşı koyamamaktadır. Kurucu girişimcilerin yaşlanmaları ile birlikte emekli olma gereksinimi ortaya çıkabilmektedir. Dahası sağlık sorunları ile yüzleşilebilmektedir ve yaşlanmaları neticesinde ani ölümleri gerçekleşebilmektedir. Diğer taraftan aile işletmeleri yönetiminin bir nesilden yeni bir nesle geçmesi gerekmektedir.

Aile işletmeleri yönetiminin yeni bir nesle geçmesi ise mülkiyetin devrini gerektirebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını çocuklarına bırakabilmektedir. Böylece aile işletmelerinin mülkiyeti ve yönetimi ikinci kuşağa geçebilmektedir. Bu evre ise kardeş ortaklığı olarak ifade edilmektedir. Aile işletmelerinin yönetimi ve mülkiyetinin ikinci kuşaktan üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu evre ise kuzen konsersiyumu olarak ifade edilmektedir. Gersick çalışmalarında mülkiyetin zamana ya da sürece bağlı olarak bu üç evre ile sınıflandırılabilirliğini belirtmektedir. Her evrenin farklı birer karakteristiği olduğu ve zamanla birlikte bu evrelerin oluşabileceği belirtilmektedir. Üç evrenin süresinin ise kuşaklar arası mülkiyet geçişleri ile saptanabileceği ifade edilmektedir (Gersick, Lansberg, Desjardins ve Dunn, 1999, ss.287-297). Başka bir ifade ile nesiller arası mülkiyetin devri ile mülkiyet eksenini değiştirebilmektedir. Eksendeki değişimler sonucu ise üç evrenin oluştuğu üzerinde durulmaktadır.

Her bir evrenin özelliklerinin açıklanması aile işletmelerinde devir problemlerinin anlaşılması hususunda önem arz edebilmektedir. Çünkü mülkiyetin yeni kuşaklara devredilmesi hususunda sorunlar yaşanabilmektedir. Kuşaklar arasında yaşanan devir problemleri neticesinde aile işletmelerinin sürekliliği olumsuz etkilenebilmektedir. Dascher ve arkadaşlarının yürüttüğü araştırmaya göre aile işletmelerinin kurulmaları ile birlikte yaşam sürelerinin yaklaşık olarak yirmi beş yıl olduğunu ifade edilmektedir. Bu sürenin ise kurucu Girişimciler olan aile liderinin yaşam süresi ile benzer olduğu belirtilmektedir. Dahası on aile işletmeninin sadece üçünün ikinci nesil tarafından devralınabildiği üzerinde durulmaktadır. On işletmeden birinin ise üçüncü nesil tarafından devralınabildiği belirtilmektedir (Dascher ve Jens, 1999). Tüm bu bilgilerin ışığında, aile işletmelerinde mülkiyetin ve yönetimin devri hususunda sorunlar yaşanabilmektedir. Mülkiyetin nesiller arası geçişindeki sorunların anlaşılması kapsamında üç boyutlu evrim modelinden yararlanılabilir. Mülkiyet eksenindeki her bir evrenin farklı özellikleri olabilmektedir. Bu yüzden, aile işletmelerinin yapısının daha iyi anlaşılması açısından her bir evrenin açıklanması önem arz etmektedir.

2.2.1.1. Kurucu Girişimcinin Kontrolündeki Dönem

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri ailenin itici bir gücü olabilmektedir. Aile işletmelerinin kurulmaları hususunda aile liderleri önemli roller oynayabilir. Aile içindeki saygınlıkları neticesinde aile servetinin yönetilmesinde aktif rol üstlenebilirler. Aile servetinin nesiller boyunca geçişini sağlamak amacıyla birçok aile işletmei kurulabilmektedir. Diğer bir taraftan, aile liderleri ailenin geçimini sağlama hususunda sorumlulukları olabilmektedir.

Ailenin geçimini sağlama sorumlulukları ise aile işletmelerinin kurulmasını sağlayabilir. Dahası aile lideri konumunu eşler birlikte yürütebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak eşler aile işletmelerini kurabilmektedir. Tüm bu bilgilere ek olarak birçok faktörün aile işletmelerinin kurulmasına zemin hazırladığı ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, aile işletmelerini kurabilmektedir. Aile içindeki lider konumlarını ise işletmelere taşıyabildikleri ifade edilebilmektedir.

İşletmeler ile ilgili tüm yönetim süreçlerinde kurucuların egemenliğinden söz edilebilmektedir. Böylece mülkiyetin veya sahipliğin büyük bir kısmı ise kurucu girişimcilerin elinde bulunduğu ifade edilebilmektedir. Başka bir ifade ile işletme hisselerinin büyük bir kısmı kurucuların mülkiyetinde olabilmektedir. Bu yüzden, "kurucu girişimcinin kontrolündeki dönem" olarak ifade edilmektedir. Mülkiyetin ilk evresi olarak kabul edilmektedir. Karakteristik özelliklerinin açıklanması önem arz etmektedir.

Kurucu girişimcinin kontrolündeki dönemin en önemli özelliğinin merkezileşmiş örgüt yapısı olduğu ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri işletmelerin yönetim süreçlerinde aktif rol alabilmektedir. Aile işletmelerinin yönetimi ile ilgili süreçlerde kurucu girişimcilerin egemenliğinden söz edilebilmektedir. Danco, kurucu girişimcilerin egemenliğinde oluşan merkezileşmiş yönetim tarzını örümcek ağına benzetmektedir (Danco, 1982). Organizasyon yapısının örümcek ağı gibi örülmüş olduğu belirtilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderlerinin ise hem aile içinde hem de organizasyon şemasında ağın merkezinde yer aldığı belirtilmektedir. Böylece kurucu girişimcilerin işletmeler ile ilgili aldığı

kararların sorgulanamadığı ifade edilebilmektedir. Çünkü kurucu girişimcilerin işletme mülkiyetinin çoğunluğunu elinde bulundurabildiği belirtilmektedir. Böylece kurucu girişimcilerin mutlak otoritesi hem aile içinde hem de işletme yönetim süreçlerinde egemenliğini gösterebilmektedir. Diğer taraftan işletmelerde çalışanlar ve çalışan aile üyeleri ise kurucu girişimcilerin belirlediği işleri kayıtsız şartsız uygulamakla yükümlü olabilmektedir. Kurucu girişimcilerin kararlarının veya davranışlarının sorgulanması hususunda büyük sorunlar oluşabilmektedir. Çünkü kararların veya davranışların sorgulanması, kurucu girişimcilere baş kaldırma veya isyan olarak algılanabilmektedir. Bu yüzden, çalışanların performans değerlendirmeleri ve terfileri hususunda ise sadakatin önemli olduğu ifade edilebilir (Günel, 2005, ss.44-45).

Tüm bu yönleri ile kurucu girişimcilerin kontrolündeki dönem süresince, aile işletmeleri ataerkil kültürün tüm özelliklerini bünyesinde barındırabildiği ifade edilebilir. Kurucu girişimcilerin mutlak otoritesinin ise hem ailede hem de işletme yönetim süreçlerinde gözlenebilmektedir. Böylece işletmenin tek patron tarafından yönetilebilmektedir. Aile işletmelerinin başarılı olabilmesi, aile liderinin bilgi, tecrübe ve uzmanlığına bağlı olabilmektedir (Alayoğlu, 2003, s.34). Diğer taraftan işletmelerin büyümesi ise kurucu girişimcilerin işletmeler ile ilgili yönetim ve üretim gibi süreçlerde aktif rol alması hususunda sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Böylece kurucular tüm işler ile ilgilenebilecek zamanı bulamayabilmektedir ve işletme kurucu girişimciyi aşabilmektedir. Bu yüzden, kurucu girişimcilerin mutlak otoritesine bağlı merkezileşmiş örgüt yapısından kaynaklı sorunlar yaşanabilmektedir.

Aile işletmelerinin büyümeleri ile birlikte kurucu girişimciler yetki ve sorumluluklarının bir kısmını astlarına devretmeleri gerekebilmektedir (Dikmen, 1991, s.59). Böylece ataerkil kültür evrilerek serbest, katılımcı veya profesyonel kültüre dönüşebilmektedir (Bayramoğlu, 2017, s.101). İşletme yapısındaki değişimlerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için alanında uzman profesyonel yöneticiler veya danışmanlardan faydalanılması gerekebilmektedir.

Kurucu girişimcilerin kontrolündeki dönemin en büyük sorunlarını finansal kaynak yaratmak ve müşteri bulmanın zorluğu olarak ifade edilebilmektedir. Finansal kaynak yaratmak amacıyla kurucu girişimciler aile servetinden veya yakın

akrabalardan yararlanabilmektedir. Aile serveti finansal kaynak olarak aile işletmelerine aktarılabilmektedir. Dahası yakın akrabalar, aile üyelerinden veya kurucuların arkadaş çevresinden finansal kaynak yaratılabilmektedir. Böylece aile işletmelerine yeni ekipmanlar ve işgücü olarak yeni çalışanlar entegre edilebilmektedir. Dahası sermaye oluşturulmaya çalışılabilmektedir. Fakat aile işletmelerinin büyümeleri ile birlikte aile serveti, yakın akrabalar ve kurucuların yakın arkadaşları finansal kaynak oluşturma hususunda yetersiz kalabilmektedir. Aile işletmelerine yeni ortaklar veya hissedarlar dahil edilebilmektedir.

Tek patronun mutlak egemenliği ise yerini katılımcı bir yönetime bırakabilmektedir. Böylece paydaşlar ile ilişkilerin düzenlenmesinde sorunlar yaşanabilmektedir. Kurucu girişimciler ile paydaşların değerleri, amaçları ve istekleri farklı olabilmektedir. Kurucu girişimciler ile paydaşlar arasındaki ilişkilerin dengeli yürütülmesi bu evre için önem arz edebilmektedir (Gersick, 1997, s.32). Diğer taraftan kurucu girişimcinin kontrolündeki dönemin en büyük sorunlarından biri müşteri bulmaktır. Kurucu girişimciler işletmelerini kurmaları ile birlikte müşterilerini yakın çevrelerinden bulmaya başlayabilmektedir.

Müşterileri ile yakın ilişkiler içinde işler yürütülebilmektedir. İşletmelerin gelirlerini arttırmaları ise müşteri portföylerini genişletmeleri ile ilişkili olabilmektedir. Böylece aile işletmelerine yeni yöneticiler dahil edilerek, müşteri portföyünün genişletilmesi amaçlanabilmektedir (Güleş vd., 2013, s.99). Yeni yöneticilerin müşteri portföyünü genişletebilmelerine rağmen işletmelerde çok başlı bir yönetimin oluşması da mümkün olabilir. Çünkü işletmelerin yeni kurulmaları ile birlikte kurucu Girişimcilerin egemenliğindeki evre süresince henüz formal bir örgüt yapısının oluşmadığı ifade edilebilir. Böylece işletme içinde yetki ve sorumluluk alanlarında belirsizlik olabilmektedir. Bunun sonucunda ise yöneticilerin rol belirsizliği ortaya çıkabilmektedir. Dahası yöneticiler işletme içindeki rollerini kendileri belirleyebilmektedir (Şimşek, 2002, s.317).

Kurucu girişimciler kendi müşterileri ile işlerini yürütmekte iken yöneticiler de kendi müşterileri ile işlerini yürütebilmektedir. Böylece yöneticilerin kurucudan bağımsız hareket etmelerinin önü açılabilir. Yöneticilerin bağımsız hareket etmeleri ise işletmelerde çok başlı bir yönetimi oluşturabilir. Dahası yöneticilerin astları ile

bağımsız hareket edebilmesi işletmelerde gruplaşmalara ve yönetimde karmaşıklıklara zemin hazırlayabilir. Bu sebepten kurucu girişimcilerin kontrolündeki dönemde organizasyon yapısının belirlenmeli ve yetki ve sorumlulukların bu doğrultuda paylaştırılmalıdır. Tüm bu bilgilerin ışığında bu evre ile birlikte paydaşlar ile ilişkilerin dengelenmesi ve organizasyon yapısının belirlenmesi önem arz edebilmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması mülkiyetin ve işletme yönetiminin devri ile mümkün kılınabilmektedir. Kurucu girişimci olarak aile liderleri mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu akrabalarına bırakabilmektedir. Bu evrenin belkide en önemli zorluklarından biri, kurucu girişimcinin mülkiyet haklarını yeni nesle devri hususunda yaşanmaktadır. Kurucu girişimciler kültürleri, değerleri ve inaçlarına göre kendilerinden sonraki yeni nesle mülkiyetlerini devredebilmektedir.

Ataerkil kültürde en büyük oğula aile serveti bırakılabilmektedir. Kurucu girişimcilerin en büyük oğluna mülkiyet haklarını veya işletme yönetimlerini bırakabilmektedir. Böylece aile işletmelerinde kurucu girişimcinin kontrolündeki dönem veya tek patronlu olarak aile işletmeleri devam edebilmektedir. Diğer taraftan kurucu girişimciler olarak aile liderleri, işletme yönetimini tek bir aile ferdine bırakabilmektedir. Çünkü çok başlı veya katılımcı olarak işletmelerin başarılı yönetilemeyeceğine inanılabilmektedir. Ya da yetenek ve becerileri doğrultusunda işletme yönetiminde başarılı olabileceğine inanılan evlada bırakılabilmektedir. Böylece tek patronlu yönetim devam edebilmektedir. Diğer taraftan mülkiyetin bölünmemesi veya vergi avantajlarından dolayı yönetim kurulu kurulabilmektedir. Eşit ve adaletli olarak mülkiyetin paylaşılması sağlanabilmektedir. Dahası kurucu girişimciler olarak aile liderleri, mülkiyet haklarını aile üyelerine eşit olarak paylaştırabilmektedir. Böylece mülkiyetin ikinci evresi olan kardeş ortaklığı dönemine geçilebilmektedir (Güleş vd., 2013, s.99).

2.2.1.2. Kardeş Ortaklığı

Kurucu girişimcilerin tüm yönetim süreçlerinde egemenliğini sürdürdüğü dönemin sonrasındaki dönemi ifade edebilmektedir. Kurucu girişimciler, kan bağı ile

bağlı olduğu aile üyeleri olan çocuklarına mülkiyet haklarını devredebilmektedir. Böylece kurucu girişimciler mülkiyet haklarını yeni nesle devredebilmektedir ve işletme yönetimi bir nesilden yeni nesle geçebilmektedir. Yeni neslin ise kurucu Girişimciden sonraki ikinci kuşağı ifade etmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, kan bağı ile bağlı olduğu çocuklarına mülkiyet haklarını devretmesi ise bu evrenin "kardeş ortaklığı" olarak ifade edilmesine neden olmaktadır. Mülkiyet eksenindeki ikinci evre olarak ifade edilmektedir. Kurucu girişimcilerin kontrolündeki dönemin en belirleyici özelliği olan ataerkil kültür tipi evrilerek yerini daha katılımcı bir kültüre bırakabilmektedir.

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını eşit olarak kan bağı ile bağlı olduğu çocuklarına bırakabilmektedir. Böylece aile liderlerinin çocukları mülkiyet haklarını eşit olarak paylaşabilmektedir. Kardeşler arasında mülkiyet yönünden üstünlük herhangi bir kardeşte olamayabilmektedir. Dahası işletmelerde çok ortaklı bir yapı olması durumunda ise hisselerin büyük bir bölümünün aile üyeleri olarak kardeşlerin elinde bulunduğu belirtilebilmektedir. İşletmelerin yönetim süreçleri ile ilgili kararlar ise kardeşlerin egemenliğinde yürütüldüğü ifade edilebilmektedir. Böylece işletmelerin yönetim süreçleri ile ilgili kararların alınması hususunda kardeşler birlikte hareket etmeleri gerekebilmektedir. Kardeşlerin birlikte hareket etmeleri ise ortak kararların alınmasını gerektirmektedir. İşletme ile ilgili ortak kararların alınması ise kardeşler arasında koordinasyonu gerektirebilmektedir. Başka bir ifade ile aile işletmelerinin hedeflerinin belirlenmesi ve amaçlar doğrultusunda kardeşlerin uyumlu bir şekilde eşgüdümlü hareket etmelerini gerektirmektedir. Kardeşler arasında koordinasyonun sağlanması hususunda liderlik ve kardeşler arasında güç çatışmaları yaşanmasına sebep olabilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında kardeş ortaklığı evresinin özelliklerinin açıklanması önem arz etmektedir.

Aile işletmelerinin sürrekliliğinin sağlanması kardeşler arasında liderliğin belirlenmesi ile yakından ilişkili olabilmektedir. Kardeş ortaklığı evresinde liderliğin iki formunun olduğu ifade edilebilmektedir. Eşitler arasında birinci olarak belirtilen form ve müşterek liderlik olarak ifade edilen formun bu evrede gözlenebildiği ifade edilebilmektedir (Günel, 2005, s.46).

Eşitler arasında birinci olarak ifade edilen formun ise kardeşlerden birinin liderliğinde olabildiğinin üzerinde durulmaktadır. Yaşça diğerlerinden en büyük kardeşin işletme yönetim süreçlerinde aktif rol alabilmektedir. Dahası yaşça en büyük olan kardeş diğer kardeşler üzerinde mutlak gücünü ve otoritesini kabul ettirebilmektedir. Böylece en büyük kardeş hem işletme ile ilgili kararlarda hem de aile içinde liderliği ele geçirebilmektedir. Diğer kardeşler ise en büyük kardeşin liderliğinde işletme ile ilgili işleri yürütebilmektedir. En büyük kardeş olarak aile liderinin işletme ile ilgili aldığı stratejik kararlar hususunda diğer kardeşlerin kayıtsız şartsız onaylaması beklenmektedir.

En büyük kardeşin davranışlarının veya kararlarının sorgulanması ise kardeşler arasında çatışma ortamını beraberinde getirebilmektedir. En büyük kardeşin davranışları ve işletme yönetimi ataerkil kültür yapısına benzerlik taşıyabilmektedir. Diğer kardeşler ile çatışma yaşamaya eğilimli davranışlar sergileyebilmektedir. Bu yüzden, kardeşler arasında iletişimin güçlendirilmesine yönelik aile konseyinin oluşturulması önemli olabilmektedir. Sorunların çözümü kardeşler arasındaki iletişim güçlendirilmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Aile konseyinin oluşturulması ve sorunların kardeşler arasında yüz yüze iletişim ile çözülmesi önemli bir çözüm yolu olabilmektedir. Diğer taraftan yeteneklerine en çok güvenilen kardeşin işletme yönetimini devralabilmektedir. İşletmenin başarısız olması durumunda ise günah keçisi ilan edilerek işletmeden uzaklaştırılabilmektedir. Böylece liderlik tartışmaları neticesinde aile işletmeleri dağılabilmektedir. Etkin iletişim yöntemlerinden aile konseyi veya meclisi ise bu sorunların çözümünde kolaylık sağlayabilmektedir. Kardeş ortaklığı döneminin diğer liderlik formu ise müşterek liderlik olarak ifade edilmektedir. Kardeşlerin mülkiyet veya liderlik yönünden birbirine üstünlük sağlayamadığı belirtilebilir.

Kardeşler arasında üstünlüğün sağlanamadığı durumda ise işletme ile ilgili alınan stratejik kararlarda birlikte hareket etmeleri gerekebilmektedir. Böylece işletme ile ilgili alınabilecek stratejik kararlarda çok başlılığın önü açılabilir. Karar alma süreçlerinde kardeşler arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Çünkü kardeşler arasında farklı değerler, inançlar ve hedefler olabilmektedir. Bu sorunların aşılmasında aile anayasası bir çözüm olduğu ifade edilebilir.

Ailenin kültürel inançlarına ve değerlerine göre oluşturulabilecek yazılı bir anayasa ile sorunlar daha çabuk aşılabilmektedir. Diğer taraftan karar alma süreçlerinde yaşanabilecek çatışmalar ise kardeşlerin iletişiminin güçlendirilebileceği aile konseyi ile önlenebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında kardeş ortaklığı evresinde gözlemlenebilecek iki liderlik formunun olduğu ifade edilebilmektedir. Liderlik formlarında oluşan sorunlar ise kardeşler arasında iletişimin güçlendirilmesi ile aşılabilmektedir.

Kardeş ortaklığı evresinin en büyük sorunlarından birinin işletme sermayesinin arttırımı olduğu ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimciler mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyeleri olarak çocuklarına eşit bir dağıtım ile devredebilmektedir. İşletme hisselerinin bir kısmı işleme çalışanları olan aile üyelerine devredilebilmektedir. İşletme hisselerinin diğer kısmı ise işletmede çalışmayan aile üyelerine devredilebilmektedir. Böylece işletmede çalışmayan aile üyeleri yıl sonunda hisseleri oranında kar payı alabilmektedir.

İşletme çalışanları olan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyeleri arasında farklı beklentiler ve amaçlar olabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde işletme sermayesinin oluşumu hususunda ciddi sorunlar yaşanabilmektedir. Çünkü işletme çalışanları olan aile üyeleri önceliklerini işletmenin büyümesi ile ilgili sermaye oluşumuna verebilmektedir. İşletme sermayesinin arttırımı için hisseleri oranında elde edebilecekleri kar dağıtımını gelirlerinin bir kısmından feragat edebilmektedir. Fakat işletmede çalışmayan aile üyeleri ise karlarından feragat etme hususunda isteksiz davranabilmektedir. Kendi yaşam kalitelerinden ödün vermek istemeyebilirler. Böylece kardeşler arasında aile işletmeleri ile ilgili farklı beklentilerin oluşması hadisesi vuku bulabilmektedir. İşletmede çalışmayan aile üyeleri, işletme hisselerinin büyük kısmını elinde bulundurması durumunda ise sermaye arttırımı sağlanamayabilmektedir. Başka bir ifade ile aile işletmelerinde sermaye oluşumu hususunda finansman kaynağı işletmeye sağlanamamaktadır. Böylece yeni ekipmanlar, çalışanlar ve teknolojik altyapı işletmelere entegre edilemeyebilir.

Rakip firmalara karşı rekabet avantajının elde edilmesinde zorlanılabilmektedir. Diğer taraftan işletme çalışanları olan aile liderleri, hisselerin büyük bir kısmını elinde bulundurması ise sermaye arttırımını mümkün

kılabilmektedir. Fakat işletmenin hisse sahiplerinin kar payları düşebilmektedir. Kar paylarının düşmesi neticesinde, işletme çalışanları olmayan aile üyeleri hisselerini diğer kardeşlere devredebilmektedir. İşletmelerin hisselerinin devredilmesi ise hisselerin maddi değerlerinin belirlenmesinde sorunlarının yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden, işletme hisselerinin maddi değerlerinin belirlenmesi hususunda işletme dışından uzman danışmanlarca yürütülmesi gerekebilmektedir. Diğer taraftan sermaye arttırımı gibi stratejik kararların alınması süreçlerinde aile meclisinin kurulması önem arz etmektedir. Aile üyeleri arasında iletişiminin güçlendirilmesi ile birlikte aile üyeleri arasındaki farklı beklentilerin uzlaşma ile çözülmesi sağlanabilmektedir.

Kardeş ortaklığı dönemi ile birlikte işletmelerin ataerkil kültür yapısından evrilerek daha katılımcı bir örgüt kültürüne dönüştüğü ifade edilebilmektedir. Kurucu Girişimcilerin mülkiyet haklarının kardeşler arasında paylaşılmaktadır. Böylece işletme hisselerinin önemi artabilmektedir. İşletme hisselerinin oranlarına göre kardeşler yönetim süreçlerinde aktif roller alabileceklerini anlayabilmektedir (Alayoğlu, 2003, ss.35-36). Dahası kardeşler arasında koordinasyon önem arz ettiği belirtilebilmektedir. Kardeşler arasında koordinasyonun sağlanması ise kardeşler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ile mümkün kılınabilmektedir (Kırım, 2007, s.22). Kardeşlerin bu evreyi başarılı olarak tamaladıklarında ise mülkiyet hakları üçüncü kuşak olan aile üyelerine geçebilmektedir. Bu dönem ise kuzen konsersiyumu olarak ifade edilebilmektedir.

2.2.1.3. Kuzen Konsersiyumu

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını aile üyeleri olan çocuklarına bırakabilmektedir. İşletmelerin hisseleri ve yönetimlerini ikinci nesil olan kardeşlere devredilebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler ise mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyelerine devredebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler işletmelerin hisselerini ve yönetimlerini üçüncü nesle devredebilmektedir. Böylece aile işletmeleri kuzenlerin ortak olduğu mülkiyet yapısına dönüşebilmektedir. Aile işletmelerinin üçüncü nesle devredilmesi ile birlikte kuzen konsersiyumu devresine

girildiği ifade edilebilmektedir. Bu yüzden işletme hisselerinin çoğunlunun kuzenlerin mülkiyetine geçtiği dönem, "kuzen konsersiyumu evresi" olarak tanımlandığı belirtilmektedir. İşletmelerin mülkiyet yapısının ise en az on ortağı bünyesinde bulundurabilir. Mülkiyet yapısında hem aile üyeleri olan kuzenler hem de aile üyesi olmayan hissedarlar bulunabilmektedir. Fakat işletme hisselerin büyük bir bölümünü aile üyeleri olan kuzenler elinde bulundurabilmektedir.

İşletmelerin çok ortaklı bir yapıya bürünmesi neticesinde kuzenler işletmeler ile ilgili ortak kararlar almaları gerekebilmektedir. Çok ortaklı mülkiyet yapısı ise ortak kararların alınması hususunda sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Her bir kuzenin işletmelerden beklentileri ve amaçları farklı olabilmektedir. Dahası aile işletmeleri sermaye arttırımı sebebi ile halka açılabilir. Tüm bu yönleri ile kuzen konsersiyumu döneminde, aile işletmelerinde katılımcı kültür yapısının evrilerek profesyonel kültür yapısına dönüştüğü ifade edilebilmektedir. Bu yüzden, bu evrenin açıklanması önem arz edebilmektedir.

Kuzen konsersiyumu dönemi mülkiyet yapısında değişimlerin olmasına sebep olabilmektedir. İşletmelerin mülkiyet yapısı çok ortaklı bir yapıya evrilebilmektedir. Çok ortaklı bir mülkiyet yapısı ise kuzenlerin işletme ile ilgili beklentilerinde farklılıklara neden olabilmektedir. Farklı beklentiler neticesinde bazı ortakların işletme yönetimi ile ilgili memnuniyetsizliği baş gösterebilmektedir. Çünkü her bir ortağın farklı eğitim düzeyi, uzmanlık alanları ve gelir düzeyinin olması sorunların temelini oluşturabilmektedir. Böylece ortaklar arasında anlaşmazlıklar ve sorunlar yaşanabilmektedir. Anlaşmazlıklar neticesinde ortaklar maddi bir değer karşılığında hisselerini devretmeye eğilimli olabilmektedir (Alayoğlu, 2003, s.38). İşletme hisselerinin maddi değerlerinin belirlenmesi ise beraberinde çatışmaları ve anlaşmazlıkları içinden çıkılmaz hale getirebilmektedir. Dahası işletmelerin yönetimi ile ilgili alınması gereken kararlar aksayabilmektedir. Ya da anlık ve hızlı kararların alınması olanaksız bir hal alabilmektedir (Gersick, 1997, s.50). Başka bir ifade ile ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar işletmelerin olumsuz etkilenmesine sebep olabilmektedir.

Akrabalar arasındaki çatışmalar neticesinde birçok aile işletmelerinin faaliyetleri sonlandırılabilir. Çatışmaların işletme faaliyetlerine zarar

vermesinin önlenmesi ise hissedarlar sözleşmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Hissedarlar sözleşmesi ile hisse sahipleri arasındaki anlaşmazlıkların oluşumu öncesinde çözülebilmektedir (Kırım, 2007, s.26). İşletmelerin hisselerinin maddi değerlerinin belirlenmesi bu hususta önem arz etmektedir. Hisselerin maddi değerlerinin işletme dışından uzman danışmanlarca belirlenmesi gerekmektedir (Lansberg, 1999, s.35). Böylece hisselerin değerleri adil ve tarafsız olarak belirlenebilmektedir. Dahası işletme hisselerinin ortaklar arasında devri hususunda belirlecek kriterler hissedarlar sözleşmesine eklenmelidir. Böylece ortaklar arasında hisselerin devri ile ilgili bir mekanizma kurulabilmektedir.

Ortaklar arasında çıkabilecek çatışmalar veya anlaşmazlıklar öncesinde çözülebilmektedir. Kuzenler arasındaki anlaşmazlıkların işletmeleri olumsuz etkilemesi engellenebilmektedir. Çok ortaklı mülkiyet yapısı kaynaklı sorunlar hissedarlar sözleşmesi ile aşılabilmektedir.

Kuzen konsorsiyumu döneminin en büyük sorunlarından biri sermaye arttırımı olarak ifade edilebilmektedir. Hissedar olan kuzenlerin bir bölümü işletmelerde çalışabilmektedir. Hissedarların diğerleri ise işletmelerde çalışmamaktadır ve hisseleri oranında kar payı alabilmektedir. İşletme çalışanları olan aile üyeleri ile çalışmayan aile üyeleri arasında farklı beklentiler ve amaçlar olabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde işletme sermayesinin oluşumu hususunda ciddi sorunlar yaşanabilmektedir. Çünkü işletme çalışanları olan kuzenler önceliklerini işletmenin büyümesi ile ilgili sermaye oluşumuna verebilmektedir.

İşletme sermayesinin arttırımı için hisseleri oranında elde edebilecekleri kar dağıtımını gelirlerinin bir kısmından feragat edebilmektedir. Fakat işletmede çalışmayan aile üyeleri ise karlarından feragat etme hususunda isteksiz davranabilmektedir. Diğer taraftan hissedarlar işletmelerin büyümesini sağlayacak finansmanı sağlama hususunda zorlanabilmektedir. Böylece işletmeler sermaye arttırımını halka açılma yoluyla sağlayabilmektedir. Başka bir ifade ile hisselerin bir bölümü halka satılabilmektedir ve kısa vadede finansal kaynak oluşturulabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde ise aile işletmeleri sermaye arttırımı yoluyla yeni ekipmanlar, çalışanlar ve teknolojik altyapıyı işletmelere entegre edebilirler. Dahası yönetim kurullarında profesyonel yöneticiler yer alabilmektedir. Böylece kurumsal olarak

profesyonelleşmeleri mümkün kılınabilmektedir. Ek olarak halka düzenli olarak işletmelerin icraatları hakkında bilgilerin paylaşılması ise şeffaf bir işletme yönetimini sağlayabilmektedir.

Şeffaf bir işletme yönetimi ile birlikte ortaklar arasında güven duygusu gelişebilmektedir. Güven duygusunun hüküm sürdüğü bir ortamda ise ortaklar arasındaki anlaşmazlıklar sağduyu ve uzlaşma ile aşılabilmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında kuzen konsersiyumu dönemi kurumsallaşmanın en çok hissedildiği dönemi ifade edebilmektedir. İşletmelerin profesyonelleşmesi ve kurumsal bir kimliğin oluşturulması mevcut sorunların aşılmasında önem teşkil edebilmektedir (Güleş vd., 2013, ss.106-109).

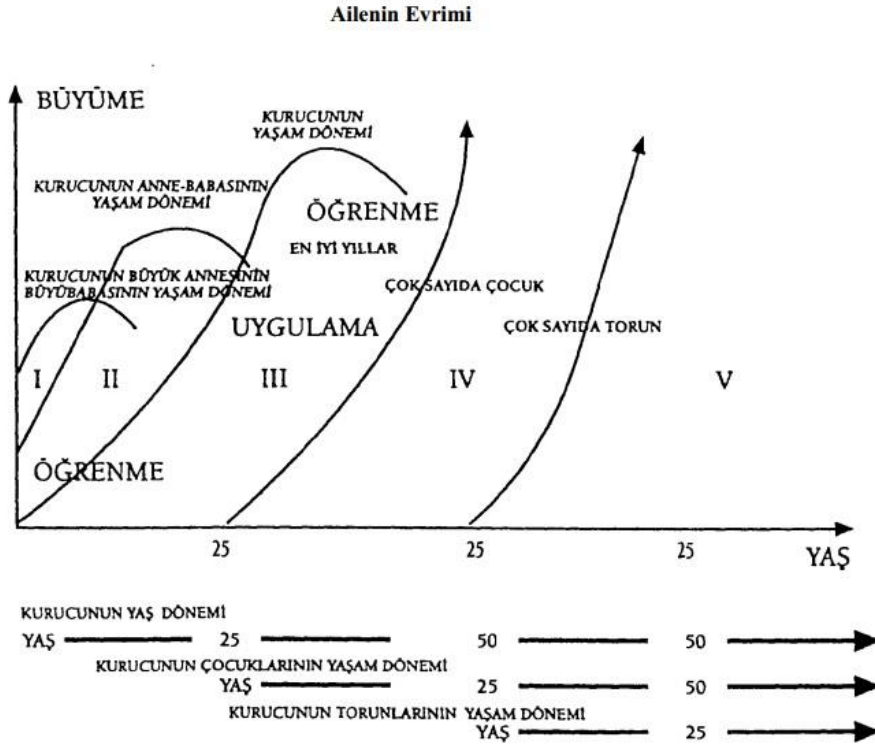
2.2.2. Ailenin Evrimi

Aile, toplumun en küçük sosyal kurumu olarak belirtilebilir. Ailenin içsel işlevi, çocukların yetişkinlik dönemine kadar fiziksel ve duygusal olarak büyütülmesinin sağlanması olduğu ifade edilebilir. Dışsal işlevi ise aile değerlerinin çocuklara tanıtılması ve entegre edilmesi olarak belirtilebilir. Bu sebepten, toplumun her bir ferti kendi çekirdek ailesinde doğmaktadır. Yetişkinlik dönemine kadar ailesi tarafından kültürel ve fiziksel olarak yetiştirilmektedir. Yetişkinlik döneminde ise kendi ailesini kurabilmektedir. Dahası aile değerlerini kendi çocuklarına entegre edebilmektedir. Başka bir ifade ile ailelerin maddi ve manevi değerleri kuşaklar arası geçişler ile sürdürebilmektedir. Maddi ve manevi değerlerin aktarılması sürecinde, kuşaklar arası ilişkiler önem kazanmaktadır. Çünkü yeni kuşakların ailelere katılması yeni ilişki süreçlerini oluşturmaktadır.

Aile liderliğinin çocuklara geçmesi, otoritenin el değiştirmesi ve kuzenlerin ilişkileri gibi birçok yeni süreçle yüzleşilebilir. Böylece kuşaklar arası ilişkiler neticesinde ailelerde değişimler olabilmektedir. Levinson'un çalışmaları ailenin evrimi ile ilgili çalışmaların yapılmasını mümkün kılabilir. Dahası ailenin evriminin anlaşılması ise aile işletmelerinin dinamikleri hakkında daha ayrıntılı analizlerin yapılmasını sağlayabilmektedir.

Levinson insanların gelişim evreleri üzerine çalışmalar yürütmektedir. İnsanın çekirdek bir aile içinde doğduğu ve yetişkinlik dönemine kadar ailenin egemenliğinde büyüdüğü ifade edilmektedir. İnsanların yetişkinlik dönemi ile birlikte durağan bir evreye girdiği belirtilmektedir. Dahası durağan bir evreye girilmesi ise insanların hayatlarını deneyimleri ile planlamalarını mümkün kılabilir. İnsanların hayatlarını planlama aşamalarının geçiş dönemlerini oluşturduğu belirtilmektedir. Deneyimleri ile planlayarak oluşturdukları dönemler ise durağan dönemleri ifade edebilmektedir (Levinson, 1978). Başka bir ifade ile insanların deneyim, bilgi ve tecrübeleri neticesinde oluşturdukları dönemlerin durağan dönemler olduğu belirtilebilmektedir. Böylece insanların doğumları, yetişkinlikleri ve ölümlerinin belirli dönemlere ayrılarak incelenebildiği üzerinde durulmaktadır. İnsanların yaşamlarının dönemlere ayrılarak incelenmesi ise daha ayrıntılı bilgilerin elde edilmesini mümkün kılabilir. Ailelerin de insanlara benzediği ifade edilebilmektedir.

Ailelerin yaşamları dönemlere ayrılarak incelenebilmektedir. Çünkü yeni kuşakların ailelere katılması ile birlikte yeni ilişki süreçleri oluşabilmektedir. Aile liderliğinin çocuklara geçmesi, otoritenin el değiştirmesi ve kuzenlerin ilişkileri gibi birçok yeni sürecin temelini teşkil edebilmektedir. Dahası aile işletmeleri ailelerin dinamiklerini etkileyebilmektedir. Diğer taraftan aileler de işletmelerin dinamiklerini etkileyebilmektedir. Bu yüzden, aile eksenindeki değişimlerin dönemlere ayrılarak incelenmesi önem arz edebilmektedir. Her bir dönem farklı özellikleri bünyesinde bulundurabilmektedir. İlk olarak genç iş aileleri açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci olarak ise işe başlayan ailelerin özellikleri üzerinde durulmaktadır. Sonrasında birlikte çalışan ailelere değinilmektedir. Son olarak bayrağı devreden ailelerin açıklanması önem arz edebilmektedir.



Kaynak: Karpuzoğlu, E. (2001). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları: 63.

2.2.2.1. Genç İş Ailesi Evresi

Kurucu girişimcilerin aile işletmelerini kurmaları ile birlikte başlayan süreci, "genç iş ailesi evresi" olarak ifade edilebilmektedir. Aile eksenindeki ilk evre olduğu belirtilmektedir. Kurucu girişimciler aile işletmelerini bu dönemde kurabilmektedir. Kurucu girişimciler bütün emeklerini ve zamanlarını yeni kurdukları işletmelere adayabilmektedir. Dahası kurucu girişimcilerin aile liderleri olmalarının temelleri bu evrede atılabilmektedir. Kurucular eşleri ile tanışabilmektedir ve evlenme kararları alabilmektedir. Başka bir ifade ile evlilik müessesesi bu evrede kurulabilmektedir. Yeni evlenen çiftler olan ebeveynlerin ise kırk yaşın altında olduğu ifade edilebilmektedir. Evlilik müessesinin kurulması ile birlikte çocukların bakımı ve fiziksel olarak yetiştirilmeleri gerekebilmektedir. Çocuklar on sekiz yaşının altında olabildiği ifade edilebilmektedir. Dahası kurucu girişimciler ve eşleri arasında aile işletmeleri ile ilgili alınacak kararlarda güç dengelerinin bu dönemde oluşturulduğu belirtilebilmektedir.

Yeni kurulan işletmelerin ise güç dengelerinin oluşumunda önemli olabilmektedir. Kurucu girişimciler işlerini aile yaşamlarına taşıyabilmektedir. Kurucu Girişimciler işleri ile ilgili almaları gereken kararları eşlerine danışabilmektedir. Böylece aile işletmeleri ile ilgili önemli kararların alınması hususunda eşlerin rolleri bu dönemde belirlenebilmektedir. Diğer taraftan kurucu girişimciler ve eşleri işletmelerde aktif rol alabilmektedir. Ebeveynlerin ilgi ve zamanlarının işletmelere kayması neticesinde çocuklar etkilenebilmektedir. Tüm bu yönleri ile evrenin evlilik müessesinin kurulması ve aile içimde eş rollerinin oluşumu açısından açıklanması önem arz edebilmektedir.

Kurucu girişimcilerin eşleriyle evlenmeleri ile birlikte evlilik müessesisi kurulabilmektedir. Evlilik ekonomik ve psikolojik boyutları olan bir sözleşmeyi ifade edebilmektedir. İnsanların evlenmeleri ile birlikte hem iş hayatı hem de aile ile ilgili kararlar ortaklaşa alınabilmektedir. Ortak kararların alınması ise aile işletmeleri ile ilgili stratejik kararların alınmasında güç dengelerinin oluşmasına neden olabilmektedir. Çünkü aile işletmeleri, aile ve işletmelerin birlikteliğinden oluşabilmektedir. Aile işletmelerinin kurulması ile birlikte genç iş ailesi evresi başlayabilmektedir. Yeni kurulan işletmelerde ise semaye oluşumunun sağlanabilmesi finansal kaynak yaratmaya bağlı olabilmektedir. Ailelerin tüm finansal kaynakları işletmelere aktarılabilir.

Ailelerin finansal kaynaklarını ise aile serveti oluşturduğu ifade edilmektedir. Aile servetinin işletmelere finansal kaynak olarak aktarılması ise kurucu girişimciler ve eşleri arasındaki uzlaşma ile gerçekleşebilmektedir. Eşler arasında uzlaşma sağlamadığında aile işletmeleri olumsuz etkilenebilmektedir. Başka bir ifade ile aile işletmelerinde sermaye oluşumu hususunda finansman kaynağı işletmeye sağlanamamaktadır. Diğer firmalara karşı rekabet avantajının elde edilmesinde zorlanılabilmektedir. Böylece yeni ekipmanlar, çalışanlar ve teknolojik altyapı işletmelere entegre edilemeyebilir. Bu yüzden, işletme ile ilgili alınan kararlar neticesinde eşler arasında güç dengeri oluşabilmektedir. Güç dengeleri ise aile işletmelerini olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında evlilik müessesinin kurulması ile birlikte eşler arasındaki güç dengelerinin oluştuğu dönem olarak ifade edilebilmektedir.

Kurucu girişimcilerin eşlerinin aile içindeki rolleri bu dönemde oluşabilmektedir. Kurucu girişimcilerin eşleri aile içinde farklı roller üstlenebilmektedir. İlk olarak kıskanç eş rolünü benimseyebilirler. Kurucu tüm ilgisini işletmenine vermektedir ve ailesine yeterince sevgi gösterememektedir. Böylece kurucu girişimcilerin eşleri sevgi, ilgi ve zamanı için işletmeler ile rekabet etmeye başlayabilmektedir. Rekabet ise kurucu eşlerinin aile işletmeleri faaliyetlerine ve işleyişine ilgisiz olmalarına neden olabilmektedir. Böylece girişimcilerin evliliklerinde sorunlar yaşanabilmektedir. Dahası eşlerin kıskanç eş rolünü benimsemeleri ise çocukları da etkileyebilmektedir. İlgi ve zaman eksikliğinden çocuklar da yakınabilmektedir. İlgi ve zaman eksikliğinin sorumlusu olarak aile işletmeleri suçlanabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde ise çocuklar aile işletmelerinde çalışmaya isteksiz olabilmektedir (Gersick, 1997, s.149).

İkinci olarak ise girişimci eş olarak ifade edilebilir. Aile işletmelerini eşler birlikte kurabilirler. Aile işletmesindeki sahiplik eşler arasında eşit paylaşılmıştır. Aile işletmelerinde aktif olarak birlikte çalışılmaktadır. Böylece mükemmel bir takım oluşturarak işletmenin karlılığını ve hedeflerini gerçekleştirebilirler. Diğer taraftan işletmeler ile ilgili karar alma süreçlerinde sorunlar yaşanabilmektedir. Karar alma süreçlerinde uzlaşma olmaz ise işletmelerde çok başlı bir yönetim oluşabilmektedir. Dahası eşler arasındaki çatışmalar ve anlaşmazlıklar hem aile kurumunu hem de işletmeleri olumsuz etkileyebilmektedir. Bir diğeri ise destekleyici eş olduğu belirtilebilir. Aile işletmelerinde oluşan sorunlara karşı tavsiyeleri ile katalizör görevi görebilmemektedirler. Aile içindeki huzurun sağlanmasında ve işletmelerin içindeki sorunların çözümünde aktif rol oynayabilirler. Tüm bu bilgilerin ışığında aile işletmelerinin kurulması ile birlikte aile içinde eş rollerinin belirlendiği evre olarak ifade edilebilmektedir.

2.2.2.2. İşe Başlayan Aile Evresi

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri orta yaşlarına kadar aile işletmelerine tüm emek, sermaye ve zamanlarını adayabilmektedir. Orta yaş olarak kabul edilen kırk yaşlarına gelmeleri ile birlikte "işe başlayan aile evresi" sürecine girildiği ifade

edilmektedir. Bu evre kurucu girişimcilerin atmış yaşlarına gelmeleri ile sonlanabileceği belirtilmektedir. Aile eksenindeki ikinci evre olarak kabul edilmektedir. Süreç kurucu girişimcilerin orta yaşlarını kapsamaktadır. Çünkü kurucu girişimciler orta yaşları ile birlikte yaşamlarını planlama evresine girebilmektedir (Alacaklıoğlu, 2009, s.61).

Yapılan işlerin başarılı veya başarısız olarak değerlendirme fırsatı bulunabilmektedir. Başarısız olduklarını düşündükleri işlerin nedenleri analiz edilebilmektedir. Dahası elde edilen başarıların yeterli olup olmadığının özeleştirisi yapılabilmektedir. Kurucular daha fazla başarılı olmaya odaklanabilmektedir. Bu yüzden, kurucu girişimciler olarak aile liderleri sürekliliğe önem verebilmektedir. Aile işletmelerinde süreklilik ise bir neslin yeni nesle işletmeleri devretmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Böylece aile liderleri olarak kurucu girişimciler çocukları olan yeni nesli işletmelere entegre etmeye çalışabilmektedir. Başka bir ifade ile çocukların işletmelerde çalışmaları veya katılmaları düşünülmeye başlanmaktadır. Çocuklar ise yetişkinlik çağında olduğu ifade edilebilmektedir.

Kurucu girişimcinin çocuklarının yirmi yaşlarına girmeleri ile birlikte yetişkinlik dönemine girdiği belirtilmektedir. Kırk yaşlarına gelindiğinde yetişkinlik döneminin sonlanabileceği ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimcilerin çocuklarını işletmelere entegre etme isteğine rağmen çocuklar aile işletmelerinde çalışma hususunda ikilemde kalabilmektedir (Yıldız, 2006, s.42). Çünkü çocuklar bağımsız bireyler olarak kendi kariyerlerine yön vermek isteyebilmektedir. Dahası kardeşler arası liderlik ikilemin temelini oluşturabilmektedir. Bunun sebebi ise ailelerin ilk doğan yaşça büyük kardeşi lider olarak yetiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Yaşça en büyük kardeş diğer kardeşler üzerinde egemenlik kurabilmektedir. Böylece diğer kardeşler ancak liderin gölgesinde aile işletmelerinde çalışabilmektedir.

Lider olan kardeşin davranışları ve kararları diğer kardeşlerce karşı konulmadan uygulanabilmektedir. Lider olan kardeşin gölgesinde hareket etmek istemeyen diğer kardeşler ise birlikte çalışma hususunda isteksiz olabilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında kurucu girişimcilerin yaş dönemi ile birlikte çocuklarının aile işletmelerinde çalışmalarını düşünmesi ve çocukların aile işletmelerinde çalışmaları hususunda ikilemde kalmaları bu evrenin özellikleri olarak ifade edilebilir.

2.2.2.3. Birlikte Çalışan Aile Evresi

Kurucu girişimcilerin elli yaşlarına girmeleri ile birlikte başlayan sürecin "birlikte çalışan aile evresi" olduğu ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimcilerin altmış beş yaşlarına girmeleri ile birlikte bu evrenin sonlanabileceği belirtilmektedir. Bu süreç ile birlikte girişimcilerin yaşlılık dönemi başlayabilmektedir. Dahası işletmelere verilen tüm emek, sermaye ve ilginin karşılığı maddi olarak alınabilmektedir.

Girişimciler lüks ve konforlu hayatlar sürebildiği belirtilebilmektedir. Kurucuların bilgi, deneyim ve tecrübelerinin doruğunda olabilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri işletme faaliyetlerini ikinci kuşak olan çocukları ile birlikte yürütmektedir. Genç neslin yirmi yaşlarına girmeleri ile birlikte bu evrenin başladığı ifade edilebilmektedir. Kırk beş yaşlarına geldiklerinde ise bu evrenin sonlanabileceği belirtilmektedir.

İkinci kuşağın bu evre süresince farklı öncelikleri olabilmektedir. Eşleri ile tanışabilmektedir ve evlenebilmektedir. Evlenmeleri neticesinde kendi çocukları dünyaya gelebilmektedir. Çocuklarının dünyaya gelmeleri ise çocukların yetiştirilmesi ve bakımı ile ilgilenmelerini gerektirebilmektedir. Böylece genç nesl kendi ailelerine daha fazla zaman ayırabilmektedir. Genç neslin bağımsız bireyler olarak hayatlarını sürdürmeleri "çalışan aile evresinde" gerçekleşebilmektedir. Genç neslin bağımsız bireyler olmaları ise benlik farklılaşmalarına neden olabilmektedir. Çünkü ikinci kuşağın farklı dünya görüşleri oluşabilmektedir.

Duygu ve istekleri doğrultusunda olaylara farklı açılardan yaklaşılabilir. Böylece kurucu Girişimciler olarak aile liderleri ve ikinci kuşak arasında görüş ayrılıkları oluşabilmektedir. Görüş ayrılıklarının temel nedeni ise genç kuşağın yeniliklere ve değişime daha açık olması temeline dayanabilmektedir. Fakat aile liderleri olan ebeveynler ise daha tutucu ve gelenekselci eğilimli olabilmektedir. Çünkü kurucu Girişimciler aile işletmelerine tüm emek, sermaye ve ilgilerini adanmışlardır. Aile işletmeleri ikinci kuşağa kadar başarılı bir şekilde yönetilmiştir. Bu yüzden, işletme ile ilgili yeni keşfedilen yönetim süreçleri ve örgütlenme biçimleri hususunda isteksiz olunabilmektedir. Böylece yeni yönetim ve örgütlenme

biçimlerinin işletmeye entegre edilmesine karşı konulabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde ise kuşaklar arasında görüş ayrılıkları oluşabilmektedir.

Nesiller arasındaki iletişim eksikliği ise görüş ayrılıklarını daha da arttırabilmektedir. Çünkü kurucu Girişimciler ve genç nesil arasındaki iletişim sadece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında gerçekleşebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde görüş ayrılıkları yerini aile içi çatışmalara bırakabilmektedir. Aile içi çatışmalar ise ebeveynler ile genç nesil arasında kopuşları meydana getirebilmektedir. Bu yüzden, kuşaklar arası görüş ayrılıkları ve çatışmaları bu evrenin sorunlarını teşkil etmektedir. Sorunların çözümü ise etkili ve güçlü bir iletişim mekanizmasının oluşturulması ile mümkün kılınabilmektedir. En etkili ve güçlü mekanizmanın iletişim olduğu belirtilebilir. Çünkü birinci ve ikinci nesil arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ile birliktelik sağlanabilmektedir. İletişimin güçlendirilmesi için profesyonel danışmanlara başvurulması ve yardım alınması gerekebilmektedir. Aile konseyinin kurulması ise bir diğer iletişimi güçlendirici mekanizma olabilmektedir. Düzenli aralıklarla aile üyeleri toplanarak, mevcut sorunları uzlaşa ve karşılıklı güven ile çözebilmektedir.

2.2.2.4. Bayrağı Devreden Aile Evresi

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri altmış beş yaşlarına girmeleri ile birlikte başlayan süreç "bayrağı devreden aile evresi" olarak ifade edilebilmektedir. Girişimcilerin vefat etmeleri ile bu evrenin sonlanabileceği belirtilmektedir. Başka bir ifade ile kurucu girişimcilerin yaşlılık dönemine girebildiği üzerinde durulabilmektedir. Yaşlanmaları ise beraberinde fiziksel ve duygusal olarak yıpranmaları meydana getirebilmektedir.

Girişimciler hastalık gibi yaşlılık problemleri ile boğuşabilmektedir. Böylece girişimciler işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili üretim ve yönetim gibi süreçlerde aktif rol almaları imkânsız bir hal alabilmektedir. Böylece kurucu girişimcilerin önceliklerinin işletmeden yaşlılık problemlerine kaydığı ifade

edilebilmektedir. Girişimcilerin yokluğunda ise ikinci nesil olan genç kuşak işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde aktif roller aldığı belirtilebilmektedir.

İşletmelerin yönetim süreçleri ile ilgili kararlardan genç nesil sorumlu olabilmektedir. Genç neslin kırk yaşlarına girmeleri ile birlikte bu evrenin başladığı ifade edilmektedir. Altmış yaşlarına girmeleri ile birlikte bu evrenin son bulacağı belirtilmektedir. Başka bir ifade ile genç kuşak orta yaş dönemini yaşayabilmektedir. Genç kuşağın yetişkinlik dönemi evrilerek orta yaş dönemine dönüştüğü ifade edilebilmektedir.

Genç kuşağın yetişkinlik aşamasında deneme yanılma, başarılı olma isteği ve aile liderlerine bağlılık önceliklerini oluşturabilmektedir. Orta yaş döneminde ise genç neslin bilgi, deneyim ve tecrübeleri ile planlanan bir süreci öne çıkarabilmektedir. Böylece ikinci kuşak olan genç neslin önceliklerinde değişimler gerçekleşebilmektedir. Otoriteyi ele geçirmeye eğilimli olunabilmektedir. Hayatlarının olgunluk evresinde olmaları ise hayatlarını kontrol etmeye daha fazla önem vermelerini sağlayabilmektedir. Bu yüzden, bu evrenin en büyük özellikleri olarak liderliğin ve işletme yönetiminin devri olduğu ifade edilebilir.

Bayrağı devreden aile evresinin en büyük problemlerden biri yönetimi devralma sürecinde yaşanmaktadır. Kurucu girişimciler rolündeki aile liderleri, aile işletmesinin yönetimini genç nesle devretme hususunda isteksiz olabilmektedir. Çünkü girişimciler, aile ve toplum içindeki güç ve statüsünü işletme yönetiminin sahipliğinden alabilmektedir. İşletme yönetiminden uzaklaşmasını, aile ve toplum içinde mevcut statüsünü ve otoritesini sonlandıracağını düşünebilmektedir. Böylece yetkilerini paylaşmakta zorlanabilmektedir ve emekliliğini sürekli olarak erteleyebilmektedir. Kısacası Girişimciler, genç neslin iktidarı ele geçirmesini engellemeye çalışabilmektedir. Böylesi bir durumun neticesinde, nesiller arası rekabet oluşabilmektedir. Rekabet ise zamanla çatışmalara neden olabilmektedir. Dahası genç nesil olan ikinci kuşak işletmelerden ayrılabilir. Böylece genç nesil kendi bağımsızlığını ilan edebilmektedir. Böyle bir durum neticesinde ise genç neslin aile işletmelerinden ayrılma hususunda istekli olabilmektedir. Aile işletmelerinin sürekliliği genç neslin işletmelere entegrasyonu ile yakından ilişkilendirilebilir. Genç neslin işletmelerden ayrılması ise aile işletmelerinin sürekliliğini olumsuz

etkileyebilmektedir. Kısacası aile işletmelerinde kurucu girişiciden yeni nesle, yönetim devrinde sorunlar yaşanabilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, s.47).

Nesiller arası devir problemlerinin aşılmasındaki en iyi yöntemlerden biri belirsizliklerin aşılmasıdır. Nesiller arasındaki çatışmalar belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Belirsizliklerin aşılması ise devir öncesi dönemde planlanan somut adımlarla mümkün kılınabilmektedir. Böylece devir sürecinde, aile içindeki çatışmalar önlenebilmektedir. Dahası kurucu girişimciler potansiyel halefini belirlemeli ve yetiştirmelidir. Bu yüzden, kuşaklar arası devir dönemlerinde yaşanan problemler düzgün bir devir planlaması ile aşılabilmektedir.

2.2.3. Aile İşletmeninin Evrimi

Sistem yaklaşımı, alt sistemlerin incelenerek sistemler hakkında daha ayrıntılı analizlerin ve incelemelerin yapılması, temeline dayandığı ifade edilebilmektedir. Sistemlerin daha ayrıntılı incenebilmesi için yaşamda kalmaları gerekebilmektedir. Yaşamda kalmaları ile birlikte gelişimleri ve oluşumları hakkında ayrıntılı analizler yapılabilmektedir. Böylece sistemlerin hedefinin hayatta kalmak olduğu belirtilebilir. Sistem olarak işletmelerin en temel amaçlarından biri hayatta kalmak ve faaliyetlerini yürütmek olduğu ifade edilebilmektedir.

İşletmelerin hayatta kalmaları sürekliliğine bağlı olabilmektedir. Süreklilik ise beraberinde büyümeyi getirebilmektedir. Çünkü işletmelerin hayatta kalmaları büyümeleri ile mümkün kılınabilmektedir. Büyümeleri ise yapılarında karmaşıklığa neden olabilmektedir. Örgüt şemaları, finansal durumları ve yaşları karmaşıklığın temel nedenlerini oluşturabilmektedir. Çünkü yeni kurulan aile işletmelerinin büyümeleri ile birlikte yapılarında farklılıklar olabilmektedir.

Küçük bir işletme ve büyük bir işletme arasında örgüt şemaları ve finansal durumları arasında farklılıklar görülebilmektedir. Dahası yaşları bile birbirlerinden farklı olduğu belirtilebilir. Bu yüzden, aile işletmelerinin oluşumu büyüme aşamalarına ve karmaşıklık derecesi açısından incelenebilmektedir (Gersick, 1997, s.69). Aile işletmeninin evrimi ise bu oluşumun incelenmesini mümkün kılmaktadır.

İşletme eksenindeki aşamalar mülkiyet ve aile ekseninden bağımsız olduğu ifade edilebilmektedir. Fakat işletmelerin büyümelerine bağlı olarak finansal durumlarındaki değişimler ise bütün alt sistemlerini etkileyebilmektedir. Bu yüzden, aile işletmelerinin oluşumu ve yapısının açıklanması için işletme eksenindeki her bir değişimin üzerinde durulması önem arz edebilmektedir. İlk olarak işletmelerin faaliyetlerine başlamaları ile birlikte başlangıç evresi açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci olarak ise büyüyen aile işletmeleri ve biçimselleşme aşaması üzerinde durulmaktadır. Son olarak ise olgunluk aşamasına değinilmektedir.

2.2.3.1. Başlangıç Evresi

Aile işletmelerinin faaliyete geçmeleri ile birlikte "başlangıç evresi" olarak ifade edilen süreç başlayabilmektedir. Yeni kurulan işletme ile ilgili emek, sermaye ve ilginin kurucu girişimcilerce karşılandığı ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi süreçlerinde tüm yetkiler ve sorumluluk kuruculara ait olduğu belirtilebilmektedir. Kurucu girişimcilerin işletme faaliyetlerinde aktif rol almaları ise merkezileşmiş bir yapıyı beraberinde getirebilmektedir.

Tüm faaliyetlerin merkezinde Girişimciler bulunabilmektedir. Fakat formal bir örgüt şemasının bu evrede oluşturulamadığı ifade edilebilmektedir. Çünkü yeni kurulan işletmelerde sermaye oluşumuna yeni başladığı belirtilmektedir. Finansman yetersizliği nedeniyle yeni çalışanlar, ekipmanlar ve teknolojik altyapı işletmelere entegre edilme hususunda sorunlar yaşanabilmektedir. Finansman eksikliğini ise kurucu Girişimciler kendi emek, ilgi ve zamanı ile telafi etmeye çalışabilmektedir. Finansman ekliktiği nedeniyle girişimciler kurdukları işletmelerin hayatta kalmalarına öncelik verebilmektedir. Başka bir ifade ile işletme faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülmesine önem verilebilmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları ise pazarda yer edinmeleri ile ilişkili olduğu belirtilebilmektedir. Bu yüzden, başlangıç evresini işletmelerin piyasada yer edinebilmeleri açısından değerlendirilmesi önem arz edebilmektedir.

Kurucu girişimcilerin bir diğer önceliği işletmelerin pazarda yer edinebilmelerini mümkün kılabilmeğidir. Çünkü başlangıç evresi ile birlikte

işletmelerin en büyük sorunlarından biri piyasada yer edinebilmeleridir. İşletme ürünlerinin pazarda yer edinebilmeleri ise pazar dinamiklerinin anlaşılması ile ilişkili olabilmektedir. Pazar dinamiklerinin anlaşılması ve iş planlarının düzenlenmesi bu hususta önem teşkil edebilmektedir. Çünkü iş planları dahilinde süreklilik sağlanabilmektedir ve piyasada yer edinilebilmektedir. Başlangıç evresi ile birlikte mevcut pazar dinamikleri anlaşılmaya çalışılabilmektedir. İşletmeler ilk kurulduklarında, Girişimciler bir üretim hattı ile çalışılabilmektedir.

Tek bir ürünün üretimi üzerinde durulabilmektedir. Ürün çeşitlendirme üzerine araştırma ve geliştirme çalışmaları ise finansman yetersizlikleri nedeni ile yapılamadığı belirtilebilmektedir. Böylece üretilen tek çeşit ürün piyasaya sunulabilmektedir. Ürünün piyasaya sürülmesi ile birlikte pazarın ürüne olan talebi anlaşılabilir. Tüketici grubu hakkında daha fazla bilgi toplanılabilmektedir. Tüketici grubunun belirlenmesi ise ürünün hangi coğrafi bölgelerde satılabileceğinin anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Dahası mevcut pazardaki rakip ürünlerin ve firmaların belirlenmesi hususunda önem teşkil edebilmektedir. Rakip firmaların anlaşılması neticesinde işletmenin pazardaki konumu anlaşılabilir. Böylece mevcut pazarda rakip firmalara göre stratejiler belirlenebilmektedir. Dahası mevcut pazar koşullarına göre de işletmelerin stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir.

İşletmeler stratejilerini belirlerken, pazar dinamiklerini iyi analiz etmeleri gerekebilir. Analizleri sonucu oluşturdukları stratejik planlarını ise iş planları dahilinde yürütmeleri önem arz edebilmektedir. Böylece işletmelerin kar edebilecekleri alanlarda yoğunlaşmaları sağlanabilmektedir. İşletmelerin kar etmeleri ile gelirleri artabilmektedir. Gelirlerini arttırmaları ise sermaye oluşumunda önem teşkil edebilmektedir. Oluşturulan sermaye ile gerekli işgücü ve teknolojik altyapının finansmanı sağlanabilmektedir. Böylece gerekli işgücü ve teknolojik altyapı işletmelere entegre edilebilmektedir ve pazarda rekabet avantajı sağlanılabilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında başlangıç evresi ile birlikte pazar dinamikleri anlaşılmaya çalışılabilmektedir. Pazar dinamiklerinin anlaşılması ise işletmelerin pazarda yer edinmelerini sağlayabilecek iş planları ile mümkün kılınabilmektedir (Eser, Korkmaz ve Öztürk, 2011, ss.128-134).

2.2.3.2. Büyüme ve Biçimselleşme Evresi

Kurucu girişimcilerin işletmeleri kurmaları ile birlikte başlayan süreç evrilerek "büyüme ve biçimselleşme evresine" dönüştüğü ifade edilebilmektedir. İşletme eksenindeki ikinci evre olduğu belirtilebilmektedir. Başlangıç evresine göre işletmelerin daha büyük bir yapıya dönüşebilmektedir. İşletmelerin ürünleri pazarda daha çok talep edilebilmektedir. Böylece üretime bağlı arzın arttığı ifade edilebilmektedir. Dahası belirli bir tüketici gurubunca ürünler tercih edilmeye başlanmaktadır. Tüketici gurubunun sürekliliğini sağlamak amacıyla rakip firmalar ile rekabete odaklanılabildiği belirtilebilmektedir. Böylece tüketici tercihlerine önem verilebilmektedir.

Tüketici tercihlerine göre ürünlerde çeşitlendirilmeye gidilebilmektedir. Ürünlerin çeşitlendirilmesi ise beraberinde araştırma ve geliştirme çalışmalarına gerekli önemin verilmesini mümkün kılabilir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları neticesinde işletmelere yeni üretim hatları ve profesyonel yöneticiler dahil edilebilmektedir. Profesyonel yöneticilerin ve üretim hatlarının işletmelere dahil edilmesi ile birlikte teknolojik altyapının kurulmasına önem verilebilmektedir. Dahası üretimin artması ise üretimde çalışacak işgücüne gereksinim duyulmasını mümkün kılabilir. Böylece işletmelerde daha çok çalışan istihdam edilebilmektedir.

Çalışan sayısının artması ile birlikte işletmelerde yeni bir örgütlenme yapısı oluşturabilmektedir. İşletmelerde yönetim departmanı kurulabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülme süreçlerinde, yönetim departmanlarında çalışan profesyonel yöneticiler kararların alınması sağlanabilmektedir. Üretim departmanları kurulabilmektedir. Üretimin ustabaşları ve departman çalışanlarınca yapılması sağlanabilmektedir. Arge departmanları kurulabilmektedir. Ürün çeşitlendirme hususunda arge departmanlarında çalışanların aktif rol almaları sağlanabilmektedir. Dahası pazarlama departmanları ile ürünlerin tüketicilere daha rahat ulaşımı sağlanabilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında işletmeler kurucu girişimcileri aştığı ifade edilebilmektedir. Başka bir ifade ile işletmelerin büyümeleri ile birlikte kurucu girişimciler üretim, yönetim ve pazarlama gibi süreçlerle ilgilenme hususunda sorunlar yaşayabilmektedir.

Tüm işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde girişimciler aktif rol alamayabilmektedir. Böylece girişimcilere bağlı merkezileşmiş bir organizasyon yapısında değişimler olabilmektedir. Yetki ve sorumlulukların departmanlara paylaşılması gerekebilmektedir. Yetki ve sorumlulukların departmanlara paylaşılması ise kurucu Girişimcilerin yetkilerini astlarına devretmeleri ile mümkün kılınabilmektedir. Yetki ve sorumlulukların astlara devredilmesi ile birlikte işletmelere profesyonel yöneticiler entegre edilebilmektedir. Böylece kurucuların rollerinde değişimler olabilmektedir.

Başlangıç evresinde tek otorite kurucular iken bu evrede otorite profesyonel yöneticiler otoritenin bir kısmını kurucudan alabilmektedir. Kurucu girişimciler ise rol değişikliğini kabul etmekte zorlanabilmektedir. Çünkü büyüme ve biçimselleşme evresine kadar müşterilerle ilişkiler, işletme ile ilgili önemli kararlar ve çalışanlar ile ilişkilerde kurucular aktif rol alabilmektedir. Dahası bu evreye kadar işletmeler kurucu Girişimcilerin egemenliğinde gelebilmektedir. Bu yüzden işletmelerin büyümeleri ile birlikte örgütlenme yapısının ve kurucu Girişimcilerin rollerinin iyi belirlenmesi gerekebilmektedir. Yetki ve sorumlulukların astlara devri bu evre için önem arz edebilmektedir.

2.2.3.3. Olgunluk Evresi

Büyüme ve biçimselleşme evresi ile birlikte başlayan sürecin evrilerek "olgunluk evresine" dönüştüğü ifade edilebilmektedir. İşletme eksenindeki son değişim evresi olduğu belirtilebilmektedir. İşletmeler kendi sektöründe belirli bir yer edinilebilmektedir. Kendi sektörünün lokomotifleri olarak pazarını oluşturduğu ifade edilebilmektedir. İşletmelerin faaliyetleri istikrarlı olarak yürütülebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi gündelik bir rutin haline alabilmektedir. Profesyonel yöneticilere ise yetki ve sorumluluklar eşit paylaştırıldığı belirtilebilmektedir.

İşletme ile ilgili kararlarda yöneticiler aktif roller alabilmektedir. Büyüme hızının ise yavaşlayarak devam ettiği belirtilebilmektedir. Çünkü işletmelerinin belirli bir büyüklüğe ulaşmaları ile birlikte altyapı çalışmalarına odaklanılabilmektedir.

İşletmelerin tesisleri büyütülebilmektedir. Mevcut ekipmanların yıpranması neticesinde bakım çalışmaları yapılabilmektedir. Dahası kullanılamaz durumdaki ekipmanlar yerine yenilerine finansman kaynakları aktarılabilir. Böylece işletmelerin büyümeleri yavaşlayabildiği belirtilebilmektedir.

Gersick'e göre olgunluk süreci ile birlikte işletmelerin eskime ya da yok olma sürecine girmediğini ifade edebilmektedir. İşletmelerin büyüme hızını yan ürünler üreterek ve teknolojik değişimlere ayak uydurarak arttırabilecekleri belirtilmektedir. Dahası işletmelerin olgunluk evresi ile gelişiminin son bulmadığı belirtilebilmektedir. Farklı coğrafi alanlarda şubeler açmaları ve yeniliklere uyum sağlamaları ile birlikte bu evrenin farklı yönleri evrilebileceği belirtilmektedir. Diğer taraftan, aile üyeleri ve sahibi oldukları işletmeler birlikte bir bütün olarak algılanabilmektedir.

Aile üyelerine karşı toplumun düşünceleri, işletmelere de aynı yönde düşünülmesini sağlayabilmektedir. Bu yüzden, aile üyeleri halkla ilişkilerde aktif roller alabilmektedir. Böylece aile üyeleri toplum tarafından saygı duyulan insanlar olmaya önem verebilmektedir. Bu evre ile birlikte toplum içinde gördükleri saygınlığı arttırmak isteyebildikleri ifade edilebilmektedir. Böylece sosyal sorumluluk temelli projelerde yer almaları hususunda istekli olunabilmektedir. Aile üyeleri kendi vakıflarını kurarak, ihtiyaç sahiplerine yardım edebilmektedir. Dahası derneklere üye olmaya ve yönetim kurullarında aktif roller almaya çalışılabilmektedir. Böylece aile üyelerinin yürüttüğü sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun dikkati çekilebilmektedir.

Aile üyelerinin elde ettiği toplum önündeki saygınlık ise işletmelerini de aynı yönde etkileyebilmektedir. Bu yönü ile aile üyeleri halkla ilişkilerde önemli roller üstlenebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında olgunlaşma evresi ile birlikte işletmenin profesyonelleştiği ifade edilebilmektedir. Halkla ilişkilerde ise aile üyelerinin önemli roller aldığı belirtilebilmektedir. İşletmelerin büyüme hızının yavaşlamasını ise yan ürünler üreterek ve yeniliklere uyum sağlanarak aşılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA KAVRAMI ve AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI

Üçüncü bölümde, kurumsallaşma kavramı üzerinde durulmaktadır. Aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci ise işletmenin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması olarak ele alınmaktadır. İlk olarak kurumsallaşma kavramı üç başlık altında toplanarak açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci olarak ise aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci iki başlık altında toplanmaktadır. İşletmenin ve aile ilişkilerinin kurumsallaşması süreci değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

3.1. Kurumsallaşma Kavramı

Sosyoloji bilimi, insan ve toplum arasındaki ilişkileri inceleyen bir disiplin olarak ifade edilebilmektedir. İnsanların doğumları ile birlikte hem aile bireyleri hem de toplumun üyeleri ile etkileşebilmektedir. İnsanların aile bireyleri ve toplumun diğer üyeleri ile etkileşimleri neticesinde toplumun değerlerine ve inançlarına uyum sağlayabildiği belirtilebilmektedir. Her toplum tarafından genel kabul gören belirli inançlar, değerler ve kültürel normlar bulunabilmektedir. İnsanların toplum içinde yaşayabilmeleri ve kabul görmeleri ise bu inançlara, değerlere ve kültürel normalara göre davranışları ile ilişkilendirildiği ifade edilebilmektedir.

Kültürel normların, değer ve inanç sistemlerinin insanlara entegre edilmesi süreci toplumsallaşma veya sosyalleşme olarak belirtilebilmektedir. Toplum ve insan arasındaki etkileşim neticesinde toplumsallaşma olarak ifade edilen süreç meydana gelebilmektedir. Çünkü tarım ve endüstri devrimi gibi dönemlerden itibaren toplumların birbirleriyle iletişim hız kazanmaya başlamıştır. Böylece insanların toplum halinde yaşamalarını kolaylaştıran yapay sistemler veya içgüdüler oluşturulmaya başlanmaktadır. Toplumdaki her bireyin doğumundan itibaren içgüdüsel olarak belirli istekleri, davranış kalıpları ve düşünce tarzları oluşmaya

başlamaktadır. Toplum içinde yaşayan her bir bireyin yapay içgüdülerini toplumların standartlaşmış değerleri, inançları ve kültürel normları oluşturabilmektedir. Sosyal ve ekonomik değişimlere karşı insanların düşünce tarzları, davranış kalıpları ve istekleri statik olmaktan çok dinamik olarak değişimler gösterebilmektedir. Böylece toplumlar değişimlere karşı, birlikte yaşamak için yeni yollar geliştirmektedir (Coştu, 2009). Başka bir ifade ile insanların toplum halinde yaşamalarını engelleyecek sorunlara karşı geliştireceği standartlaşmış çözüm yolları oluşabilmektedir.

İnsanların ilişkilerinde uygulanan davranış kuralları, düşünce tarzları ve sorunlara karşı tutumlar toplumların kültürünü ve değerlerini oluşturan hususlardandır. İnsanlar birbirleri ile ilişkilerinde bu standartlaşmış kültürel normları uygulamakla yükümlü olabilmektedir. Çünkü kültürel normların uygulanması neticesinde toplumlar üyelerini kabullenebilmektedir. Dahası toplum üyelerinin saygın ve güvenilir olarak kabul edilebilmesi ise toplumsal değerler, inançlar ve kültürel normların benimsenmesi ve uygulanması ile ilişkilendirilebilir. Böylece insanların toplum içinde yaşayabilmeleri için toplumun değerlerine, inançlarına ve kültürel normlarına uyum sağlamaları gerekebilmektedir.

İnsanların bu normlara uyum sağlama süreci toplulaşma olarak ifade edilebilmektedir. Toplum, üyelerinin birlikte yaşamalarını kolaylaştıracak çözüm yollarını ise kurumlar ile üyelerine entegre edebilmektedir. Örnek olarak, aile bir kurum olarak ifade edilebilmektedir. Ailenin işlevi ise çocukların fiziksel olarak büyütülmesi ve toplumun standartlaşmış değerleri, inançları ve kültürel normları çocuklara entegre etmek olarak ifade edilebilmektedir. Dahası toplum da bir kurum olarak ifade edilebilmektedir. Nesiller boyunca birarada yaşayan insanlar gelenekleri oluşturmaktadır. Gelenekler, toplumlar tarafından kabul gören ahlak, örf, adet ve davranış kurallarının nesiller boyunca aktarılmasıyla ortaya çıkan normlar olarak ortaya çıkabilmektedir. Toplumlar bu kurallara göre hayatlarını idame ettirmekte ve toplum bu kuralların uygulanmasında üyelerine baskı yapabilmektedir. Böylece bu kurallar toplumdaki her bir fert tarafından doğruluğu sorgulanamaz, genel kabul gören kurallar haline gelmektedir. Diğer taraftan, devletler de kurumlar olarak ifade edilebilmektedir.

Devletin toplumsal düzeni sağlamak amacıyla yasalar geliştirebilmektedir. Yasalar ise insanların değerlerini, inançlarını ve kültürel normlarını

düzenleyebilmektedir. İnsanların toplum içinde yaşayabilmeleri için kurumların belirlediği değerlere, inançlara ve kültürel normlara uyum sağlamaları gerekebilmektedir. Toplumlar ve insanlar arasındaki böylesi ilişkilerin açıklanılması sosyoloji bilimi kapsamında analiz edilebilmektedir (Yıldız ve Özkoç, 2017). Başka bir ifade ile insanlar, toplumlar ve kurumlar arasındaki ilişkiler veya etkileşim bir sistem dahilinde incelenebilmektedir. Sosyoloji bilimcileri toplum ve insanlar arasındaki ilişkileri bir disiplin dahilinde çalışmalarını yürütebilmektedir.

Sosyoloji bilimcilerce yürütülen çalışmalar zamanla yönetim bilimcilerinin dikkatini çektiği ifade edilebilmektedir. İşletmelerinde insanlar gibi canlı ve yaşayan sosyal kurumlar olarak toplumlaştığı veya sosyalleştiği belirtilebilmektedir. İşletmeler kuruluşundan itibaren toplum ve diğer kurumlar ile ilişkiler kurabildiği ifade edilebilmektedir. Bu ilişkiler neticesinde belirli bir alan içinde kurumlar birbirlerini etkileyebilmektedir. Sosyal, kültürel ve ekonomik olarak kurumlar birbirlerini etkileşim derecelerine göre yönlendirebildiği belirtilebilmektedir. Böylece işletmelerin bağlı olduğu çevre ile etkileşiminin sonucunda işletmeler yapısal olarak değişebilmektedir. Değişim süreci ise kurumsallaşma olarak ifade edilmektedir.

Değişim tamamlanması ile birlikte standartlaşmış uygulamalar ve davranış kalıplarının uygulandığı kurumlar oluşabilmektedir. İşletmelerin çevrelerine uyum sağlayarak kurumsallaşmaları ise çevreleri tarafından meşruiyet kazanmalarını mümkün kılabilir. Böylece işletmeler faaliyetlerini toplumun isteklerine kayıtsız kalmadan yürütebilmektedir. Ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimlere daha çabuk uyum sağlanan bir yapı oluşturulabilmektedir. Kurucu girişimcilerden bağımsız olarak kurumsal bir kimliğe bürünülebilmektedir. Böylesi bir durum neticesinde ise işletmelerin sürdürülebilirliğinin arttığı ifade edilebilmektedir.

3.1.1. Kurumsallaşmanın Unsurları

Sosyoloji ve yönetim bilimcileri yürüttükleri çalışmaların amaçları doğrultusunda kurum kavramına farklı anlamlar yükleyebildikleri ifade

edilebilmektedir. Sosyoloji bilimcilerince yürütülen çalışmalar genellikle insanlar, insan grupları ve toplumlar arasındaki ilişkilerin sistematik olarak incelenmesi odaklı olabilmektedir. Toplum ve insan arasındaki ilişkilerin incelenmesi neticesinde geçmişten günümüze toplumların gelişimi ve değişiminin anlaşılabilirliği belirtilmektedir. Dahası toplumların yüzleşebileceği sorunlar önceden anlaşılabilirlikte ve bu sorunların çözümüne yönelik önlemler alınabilmektedir. Bu sebepten sosyoloji bilimcileri çalışmalarının amaçları doğrultusunda kurum kavramına farklı anlamlar yükleyebilmektedir.

Toplulukların veya insan gruplarının yaşamlarında uzun bir süre zarfında kendiliğinden uyguladığı ve bu süreç sonunda standartlaşmış gelenekler, alışkanlıklar, normlar ve davranış kalıplarının olduğu toplumlar veya bir grup insan topluluğu kurum olarak ifade edilebilmektedir. Topluluklar ve insan gruplarınca genel kabul görererek ve sorgulanmadan uygulanan standartlaşmış değerleri toplulukların üyeleri uygulayabilmektedir. Toplulukların veya insan gruplarının yaşamlarında belirli bir süreç zarfında kendiliğinden uyguladığı değerler, normlar ve davranış kalıplarının oluşum süreci ise kurumlaşmak olarak ifade edilebilmektedir. Anneler gününün kutlanması örnek olarak verilebilmektedir. Anneler gününün kutlanması zamanla çoğu toplumda standartlaşmış bir uygulama olarak ifade edilebilmektedir. Dahası devletlerde kurumlar olarak yasalar yoluyla toplumun değerlerini ve standartlaşmış uygulamalarını yönlendirebilmektedir. İnsanların nikah kıyma yoluyla evlenmeleri örnek olarak verilebilmektedir.

İnsanların nikah kıyma yoluyla evlenmeleri ile akraba evliliğinden doğan sorunlar engellenebilmektedir. Toplumun genelinin yararını konu alan durumlarda devletler resmi yollarla toplumun kalıplaşmış değerlerini ve inançlarını yönlendirebilmektedir. Böylece devletler resmi yollarla insan gruplarının değer ve inançlarını düzenleyebilmektedir. Böylece toplumların değer ve inançları zamanla yasalara uyum sağlayarak değişebilmektedir (Gürol, 2011, s.25). Başka bir ifade ile sosyoloji bilimcileri kurum kavramını fiziki varlığı veya tüzel kişiliği olmayan, zamanla standartlaşmış gelenekleri, alışkanlıkları, normları ve davranış kalıplarının olduğu topluluklar olarak ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan yönetim bilimcileri yürüttükleri çalışmaların amaçları doğrultusunda kurum kavramına farklı anlamlar

yükleyebilmektedir. Yönetim bilimciler kurum kavramını fiziksel bir varlığı olan örgüt veya organizasyon olarak ifade edebilmektedir. Dahası tüzel kişiliği olan maddi varlığına odaklanılabilmektedir (Aktan, 2006, ss.1-2). Başka bir ifade ile işletmeler kurumlar olarak ifade edilebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında sosyoloji bilimcileri bir grup insanın işletmelerde çalışmaları neticesinde işletmeleri kurumlar olarak ifade edebilmektedir. Çünkü işletme çalışanlarınca belirli bir süreç zarfında kendiliğinden uygulan standartlaşmış değerler, normlar ve davranış kalıplarının oluştuğu topluluklar meydana gelebilmektedir. Diğer taraftan yönetim bilimciler ise işletmelerin organizasyon veya örgüt olarak kurumları oluşturduğunu ifade edebilmektedir.

Kurumsallaşma kavramı mevcut literatürde farklı açılardan ifade edilebilmektedir. March, işletmelerin bağlı olduğu çevreye uyum sağlamasını kurumsallaşma olarak ifade edebilmektedir. İşletmelerin çevrelerinde gerçekleşen değişimlere karşı kayıtsız kalmaması gerektiğini belirtmektedir. Çevresel değişimler ile birlikte işletmelerinde değişmesi gerektiğini ve değişimlere karşı standardizasyonun oluşumunu kurumsallaşma olarak ifade edebilmektedir (March, 1996, ss.278-279). Diğer taraftan, Selznick ise işletmelerin istikrarsız ve karmaşık yapılarının dengeli ve düzenli yapılara dönüşme sürecini kurumsallaşma olarak ifade edebilmektedir.

İşletmelerin toplumsal ve sosyal ihtiyaçlara duyarlı olarak esnek olmaları gerektiğini belirtmektedir (Selznick, 1996, s.271). Bir diğer taraftan, Robbins'e göre işletmelerin sistem olma sürecini kurumsallaşma olarak ifade edebilmektedir. İşletmelerin alt sistemlerden oluştuğunu belirtmektedir. Alt sistemler arasındaki ilişkilerin belirli bir altyapı oluşturularak düzenlenmesi gerektiğini ifade edebilmektedir. Böylece işletmelerin sürekliliğinin sağlanabileceğini belirtmektedir (Robbins, 1990, ss.34-39). Tüm bu bilgilerin ışığında mevcut literatürde kurumsallaşma kavramının açıklanması için gerekli olan ortak dört unsurun olduğu ifade edilebilmektedir. İlk olarak, bağlı olunan çevre açıklanmaya çalışılacaktır. İkinci olarak ise formalleşme üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise standartlaşmaya değinilecektir. Son olarak ise toplumlaşma unsuru açıklanmaya çalışılacaktır.

3.1.1.1. Bağlı Olunan Çevre

Kurumsallaşma kavramının açıklanması kapsamında önemli unsurlardan biri bağlı olunan çevre olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin iç çevrelerini işletme sahipleri, hissedarlar, çalışanlar ve yöneticilerin oluşturduğu belirtilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin kesintisiz ve devamlı olarak yürütülmesinde işletmelerin iç çevreleri önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin iç çevrelerinin faaliyetleri sonucu ürünler veya hizmetler tüketicilere sunulabilmektedir. İşletmelerin yakın çevresini ise tüketiciler, hammadde sağlayıcılar, bankalar ve rakip firmaların oluşturduğu ifade edilebilmektedir.

İşletmelerin yakın çevresinden aldığı hammadde veya enerjiyi ürünlere dönüştürerek tüketicilere sunabilmektedir. Dahası sermaye arttırımı amacıyla bankalardan yararlanılarak finansman kaynağı oluşturulabilmektedir. Oluşturulan finansman kaynağı ile yeni ekipmanlar ve çalışanlar işletmelere dahil edilebilmektedir. Diğer taraftan tüketicileri veya müşterileri sayesinde işletme gelirleri arttırılabilmektedir. Başka bir ifade ile işletmeler yakın çevrelerine hammadde, finansman ve gelir elde etmek için bağlı iken, yakın çevrede işletmelere talep edilen ürünlerin üretimi ve hammadde satışı için bağlı olabilmektedir.

İşletmelerin ulusal çevresini ise toplum, devlet ve meslek kuruluşları oluşturabilmektedir. İşletmeler devletlerin oluşturduğu yasalara uymakla yükümlü olabilmektedir. Dahası devletler kurduğu kurum ve kuruluşlar yoluyla işletmelerin faaliyetlerini düzenlemek amacıyla yaptırımlar uygulayabilmektedir. Böylece işletmelerin faaliyetleri ve yönetsel faaliyetleri toplum yararı gözetilerek düzenlenebilmektedir. İşletmelerin uluslararası çevrelerini ise gümrük antlaşmaları gibi uluslararası düzenlemeler oluşturabilmektedir. Çünkü işletmelerin yurtdışı satışları yabancı ülkelerin yasal düzenlemelerine tabi olabilmektedir. Böylece işletmeler faaliyetlerini uluslararası düzenlemelere göre yürütebilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2016, s.84). Tüm bu yönleri ile işletmelerin dış çevrelerini yakın, ulusal ve uluslararası çevrelerinin oluşturduğu söylenebilir. İşletmeler dış çevreleri ile ilişkileri sonucu organizasyonel ve yönetsel olarak faaliyetlerini devamlı düzenleyebilmektedir. Çevre, işletmelerin faaliyetlerini iki türlü yaptırım uygulayarak yönlendirebilmektedir.

İlk olarak, işletmelerin dışardan aldığı hammadde veya enerjiyi dönüştürerek çevreye veya pazara sunmasını talep edebilmektedir. Böylece işletmelerden teknik, ekonomik ve fiziksel olarak isteklerde bulunulabilmektedir. Çevrenin bu isteklerinin karşılanması neticesinde çevre işletmeleri ödüllendirebilmektedir. İşletmelerin kaliteli, etkili ve verimli ürünler veya hizmetler sunması neticesinde işletmelerin pazarda daha rahat yer edinebilmeleri mümkün kılınabilmektedir. Böylece işletmelerin teknik olarak çevreyle uyumlu olarak faaliyetlerini düzenlemesi gerekebilmektedir. İkinci olarak çevre ise yasal, politik ve sosyal talepleri ile işletmelere yaptırımlar uygulayabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde belirli kurallar ve normların uygulanmasındaki başarısı ödüllendirilebilmektedir.

İşletmelerin kaliteli ürünler üretmelerinden ziyade faaliyetlerin yürütülmesindeki değerlerin yasal, sosyal ve politik olarak uygunluğunun ödüllendirilebildiği ifade edilmektedir. Böylece işletmelerin yasal, sosyal ve politik olarak faaliyetlerini çevreyle uyumlu olarak düzenlemesi gerekebilmektedir (Gürol, 2011, ss.101-102). Tüm bu bilgilerin ışığında işletmelerin teknik ve kurumsal olarak bağlı olduğu iki çevre olduğu ifade edilebilmektedir. Kurumsal ve teknik çevrenin açıklanması önem arz etmektedir.

Kurumsal çevre işletmelerin bağlı olduğu çevrelerden biri olarak ifade edilebilmektedir. Kurumsal çevrenin en önemli yaptırım gücünü devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü yasal düzenlemeleri oluşturmaktadır (Gürol, 2011, ss.105-106).

Devletler işletmeleri ve toplum yararını gözeterek piyasaları ve mevcut pazarı düzenleyebilmektedir. Piyasaları ve mevcut pazarları yaptırım gücünü kullanarak yönlendirebilmektedir. Dahası devletler resmi yollarla işletmelerin yapılarını ve üretim süreçlerini denetleyebilmektedir. İşletme yapılarının ve üretim süreçlerinin yasalarla uyumlu olması ise işletmelerin takdir edilmesini mümkün kılabilir. İşletmelerin yasalar ile uyumlu olması neticesinde kurumlar meşruiyet kazanabilmektedir. Böylece işletmelerin faaliyetlerini ve yapılarını yasalarla uyumlu olarak düzenlenmesi sağlanabilmektedir.

İşletme faaliyetlerinin devam edebilmesi için devletin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü yasal düzenlemelere uyum sağlayarak değişmesi gerekmektedir.

İşletmelerin yasal düzenlemelere uymaması durumunda ise sosyal, ekonomik ve cezai yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin yaşamlarına ya da faaliyetlerine devam edebilmesi hususunda çevrenin baskılarına uyumlu veya duyarlı olmaları ile ilişkili olduğu belirtilebilmektedir.

Fabrikaların filtre kullanımı ile ilgili tüm dünyada uygulanan yasal düzenlemeler örnek olarak verilebilmektedir. Devletlerin çevre kirliliğini önlemek amacıyla uyguladığı yasal düzenlemelerden biri olarak ifade edilebilmektedir. Toplumun genelinin sağlığını korumak amacıyla yapılan böylesi bir düzenleme ile toplum yararının gözetildiği belirtilebilmektedir. Yapılan bu düzenleme ile fabrikaların üretim süreçleri düzenlenebilmektedir.

Kurumsal çevrenin yaptığı baskılar neticesinde fabrikalar üretim süreçlerini bu yönde değiştirmesi gerektiği üzerinde durulabilmektedir. Diğer taraftan meslek kuruluşları, ticari topluluklar ve toplumların inançları kurumsal baskıların veya yaptırımların temelini teşkil edebilmektedir. Böylece işletmelerin sosyal ekonomik ve politik isteklere karşı duyarlı olmaları ile birlikte çevre ile adaptasyon sağlayarak değişimleri gerekebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında kurumsal çevre işletmelerin faaliyetlerini ve üretim süreçlerinin sosyal, ekonomik ve politik olarak doğru yapılmasına yönelik yaptırımları ifade edebilmektedir. Böylece işletmelerin bağlı olduğu kurumsal çevre ile ilgili değişimlere uyum sağlamaları gerekebilmektedir. Kurumsal çevrenin baskıları doğrultusunda işletmeler faaliyetlerini ve üretim süreçlerini değiştirerek çevreye uyum sağlayabilmektedir.

Teknik çevre ise işletmelerin bağlı olduğu bir diğer çevre olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin ürettiği ürünler veya hizmetlerin etkililiği, verimliliği ve kalitesine göre değerlendirdiği çevre olarak belirtilebilmektedir. Tüketiciler, hammadde sağlayan kuruluşlar ve rakip firmalar gibi hususlar teknik çevreyi oluşturabilmektedir (Jaffe, 2001, ss.228-230). İşletmeler üretim faaliyetlerini yürütebilmek için hammadde sağlayan kuruluşlara bağlı olabilmektedir. Alınan hammadde ile ürettiği ürünleri maddi bir değer karşılığında tüketicilere sunabilmektedir. Böylece işletmelerin gelirlerini arttırmaları ve kar edebilmeleri ise teknik çevrenin elemanlarından biri olan tüketicilere bağlı olabilmektedir.

Tüketicilerin işletme ürünlerine olan talepleri ise teknik çevrenin yaptırımlarından veya baskılarından biri olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin yaşamlarına devam edebilmesi, tüketicilerin ürünlerine olan talepleri ile ilişkilendirilebilir. Tüketici taleplerinin karşılanması ise rakip firmalarla rekabeti beraberinde getirebilmektedir. Böylece işletmeler rakip firmalarla rekabet edebilmek amacıyla tüketici taleplerine daha duyarlı olabilmeleri gerekebilmektedir. Tüketici taleplerine bağlı olarak ürünlerin verimliliği, etkililiği ve kalitesine önem verilebilmektedir. Tüketici tercihlerine göre ürünlerde çeşitlendirilmeye gidilebilmektedir. Ürünlerin çeşitlendirilmesi ise beraberinde araştırma ve geliştirme çalışmalarına gerekli önemin verilmesini mümkün kılabilir. Böylece işletmeler tüketici talepleri ve rakip firmalara göre faaliyetlerini teknik çevre ile uyumlu olarak değiştirebilmektedir. Çevreye uyum ise işletmelerin hayatta kalmalarını mümkün kılabilir.

3.1.1.2. Biçimselleşme

Kurumsallaşma kavramının açıklanmasında önemli unsurlarından birinin formalleşme olduğu ifade edilebilmektedir. Formalleşme kavramı ise formal örgüt yapısı ile ilişkilendirilebildiği belirtilmektedir. Formal örgüt yapısı ile ilgili ilk çalışmaların Weber tarafından yürütüldüğü literatürde genel kabul görebilmektedir. İşletmelerin kurulmaları ile birlikte büyümeye başlayabilmektedir. İşletmelerin büyümeleri neticesinde işgören olarak çalışanların sayısında artışlar meydana gelebilmektedir. Böylece işgören sayısındaki artışların neticesinde işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde ve örgüt yapısında karmaşıklıkların veya belirsizliklerin ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir.

Belirsizliklerin ve karmaşıklıkların ortadan kaldırılmasını ise örgüt şemasının oluşturulması ile çözümlenebileceği belirtilebilmektedir. İşletmelerin en üst kurucu Girişimciden başlanarak yöneticiler ve emek faktörünü oluşturan çalışanlara kadar yazılı bir örgüt şemasının oluşturulmasının gerektiği ifade edilebilmektedir. Dahası yazılı olarak oluşturulan örgüt şemasındaki her bir çalışanın görev ve sorumluklarının ise yazılı olarak belirtilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Böylece her çalışanın

görev ve sorumluluklarının bilincinde işgörmesi sağlanabilmektedir. Çalışanların görev tanımlamalarının yapılması ile birlikte işletme faaliyetlerinin yürütülmesi süresince oluşacak karmaşıklıkların ve belirsizliklerin önüne geçilebileceği belirtilmektedir.

Çalışanların verimli ve etkili işgörmeleri sağlanabileceği ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan, çalışanlar arası ilişkilerde bürokrasiden söz edilebilmektedir. Her çalışanın üst yöneticisine bağlı olarak işlerini yürütebilmektedir. Üst yöneticisinin astlarını denetlemesi sağlanabilmektedir. Örgüt şeması yazılı olarak oluşturulmaktadır ve görev tanımlamaları ile çalışanlar birbirlerine bağlanabilmektedir. En tepedeki yöneticinin aldığı kararlar ise tepe yöneticiden başlayarak örgüt şemasındaki en alt çalışana kadar dikey olarak uygulanması sağlanabilmektedir. Bürokratik örgüt yapısı olarak ifade edilen bu örgüt şeması ile birlikte formal bir örgüt yapısının oluşturulduğu söylenebilmektedir (Küçük, 2018, ss.32-35). Başka bir ifade ile işletmelerin büyümeleri ile birlikte en tepe kurucu girişimciden veya yöneticiden başlayarak alt yöneticiler ve çalışanlara kadar uzanan dikey bir yazılı örgüt şemasının oluşturulabileceği ifade edilebilmektedir.

En üstten en alta kadar görev tanımlamaları yapılarak yöneticiler ve çalışanların birbirlerine bağlanmaları ve işletme faaliyetlerinin bu doğrultuda yürütülmesinin gerekebildiği belirtilmektedir. Örgüt şeması ile birlikte formal bir örgüt yapısının oluşturulduğu söylenebilmektedir.

Weber'in formal örgüt yapısı ile ilgili analizlerinin geliştirilmesi ile birlikte formalleşme kavramı ile ilgili çalışmaların yürütüldüğü belirtilebilmektedir. Meyer ve Rowan tarafından yürütülen çalışmalar ise formalleşme kavramının temelini oluşturduğu ifade edilebilmektedir. İşletmelerin büyümeleri ile birlikte çalışanlar arası ilişki ağlarının yoğunlaşarak arttığı ifade edilebilmektedir. Çalışanlar arası ilişkilerin yoğunlaşarak artması neticesinde işletmelerde karmaşık bir yapı oluşabilmektedir. Böylece yoğunlaşarak artan çalışanlar arası ilişkiler ise beraberinde karmaşıklıkların ve belirsizliklerin oluşmasına sebep olabilmektedir. Belirsizliklerin ve karmaşıklıkların üstesinden gelebilmek amacıyla bürokratik bir organizasyon yapısının oluşturulması gerektiği ifade edilebilmektedir. Dahası işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmeleri ise formal bir örgüt yapısının oluşturulması ile

mümkün kılınabileceği belirtilmektedir. Böylece formal bir örgüt yapısının oluşturulması neticesinde işletmelerin hayatta kalabilecekleri belirtilmektedir (Güleş vd., 2013, ss.231-232).

Formal bir örgüt yapısının oluşturulması ise formalleşme olarak ifade edilebilmektedir. Formalleşme işletme faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde doğabilecek karmaşıklıkların veya belirsizliklerin yazılı ve kesin kurallar oluşturularak ortadan kaldırılma süreci olarak ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürülmesinde kurallar ve standart prosedürler belirlenerek, biçimsel bir örgüt yapısı oluşturulabilmektedir. Böylece işletmelerin amaçları doğrultusunda örgüt yapıları belirlenebilmektedir. En tepe kurucu girişimciden veya yöneticiden başlanarak alt yöneticiler ve çalışanlara kadar uzanan yazılı bir örgüt şeması oluşturulabilmektedir.

Örgüt şemasında çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenerek yazılı hale getirilebilmektedir. Böylece çalışanların işletme faaliyetlerini görev ve sorumluluklarının bilincinde yürütebilmeleri sağlanabilmektedir. Dahası işletme faaliyetlerinin yürülmesinde kurallar ve standart prosedürler belirlenebilmektedir. Çalışanların yazılı hale getirilen kural ve prosedürlere göre işlerini yürütmeleri istenebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olmasından çıkarılarak kurallara bağlı olarak yürütebilmektedir.

Çalışanlar işletme faaliyetlerini nasıl yürütmeleri gerektiğini kesin yazılı prosedürler ile anlayabilmektedir. Kurucu girişimcilerden veya tepe yöneticilerde bağımsız olarak görev ve sorumlulukları dahilinde çalışanlar işletme faaliyetlerini yürütebilmektedir. Böyle bir durumda ise işletmelerin faaliyetleri istikrarlı olarak devam edebilmektedir. Yaşamda kalma olasılıkları artabilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında işletme faaliyetlerinin yürülmesinde kurallar ve standart prosedürler belirlenerek, biçimsel bir örgüt yapısı oluşturulabilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olmasından çıkarılarak yazılı kurallara bağlı olarak çalışanlarca yürütebilmektedir. Formalleşme ile birlikte işletmelerin yaşamda kalma olasılıkları artabilmektedir. Bu yüzden, kurumsallaşma kavramının önemli unsurlarından biri formalleşme olarak ifade edilebilmektedir.

3.1.1.3. Standartlaşma

Kurumsallaşma kavramının açıklanmasında önemli unsurlarından birinin standartlaşma olarak ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülme süreçlerinin ve üretilen ürün veya hizmetlerin standartlaştırılması olarak belirtilebilmektedir. İlk olarak üretilen ürünlerin veya hizmetlerin nitelik ve nicelik yönünden standardizasyonun açıklanması önem arz edebilmektedir. İşletmeler ürettikleri ürün veya hizmetlerini piyasaya sunabilmektedir. Üretilen ürünler veya hizmetlerin belirli kurallar ve prosedürler uygulanarak piyasaya sunulması gerekebilmektedir. Böylece belirledikleri üretim süreçlerini uygulayarak eşdeğer ürünler üretilmektedir. Üretilen ürünler renk, koku, kalite, nitelik ve nicelik yönünden eşdeğer ürünler olarak üretilmektedir (Güleş vd., 2013, ss.234-235).

Her işletmenin kendine has eşdeğer ürünler üretmeleri neticesinde tüketicilerin alacakları ürünleri tahmin edebilmeleri sağlanabilmektedir. Tahmin edilebilirlik ise tüketicilerin taleplerini karşılayan işletmelere güvenmelerini mümkün kılabilir. Diğer taraftan ülkeler yasal uygulamalar ile işletme faaliyetlerini düzenleyebilmektedir. Muhasebe kayıtlarının belirli prosedürlere uygun olarak yürütülmesi gibi zorunlu uygulamalar işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde standartlaşmaya neden olabilmektedir.

Muhasebe kayıtlarının belirli standartlara uygun olarak yürütülmesi gibi zorunlu uygulamalar neticesinde işletmeler yasal olarak meşruiyet kazandıkları belirtilebilmektedir. Diğer taraftan işletmeler bütçelerinde standartlaşmaya gidebilmektedir. Bütçeleri doğrultusunda hammadde alımlarına ve çalışanlara ödenecek maaş miktarları standartlaşmış kurallar ile belirlenebilmektedir. Böylece bütçeleri doğrultusunda yapacakları harcamalar bütçe açıklarını veya zarar etmelerini engelleyebilmektedir. İşletmelerin yapacağı ödemeler ve harcamalarda aksamalar veya başarısızlıklar önlenebilmektedir.

İşletmelerin yapacağı ödemeler ve harcamalar istikrarlı olarak yürütülebilmektedir. Bütçeleri doğrultusunda yapacakları harcamalar ile birlikte çalışanların ve hammadde sağlayan kuruluşların işletmelere karşı güvenleri sağlanabilmektedir. Hammadde sağlayan kuruluşlardan daha rahat alımlar

yapılabilmektedir. Hammadde ulaşımın sağlanması ile üretim faaliyetleri kesintisiz olarak sürdürülebilmektedir. Diğer taraftan çalışanlarda güven duygusunun sağlanması ise çalışanların etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmektedir. Dahası yeni çalışanların işletmelere dahil edilmesi sürecinde kalifiye ve alanında yetgin çalışanların güvenilir işletmelerde çalışmak isteyebildikleri ifade edilebilmektedir. Böylece kalifiye ve alanında yetgin çalışanların işletmelerde istihdam edilmesi mümkün kılınabilmektedir. Sonuç olarak, işletme faaliyetlerinin yürütülme süreçlerinin ve üretilen ürün veya hizmetlerde standartlaşma gerekebilmektedir. İşletmelerin standartlaşmış kuralları ve prosedürleri ile birlikte meşruiyet ve güven kazanmaları mümkün kılınabilmektedir. Bu yüzden, kurumsallaşmanın önemli unsurlarından birinin standartlaşma olduğu ifade edilebilmektedir.

3.1.1.4. Toplumlaşma

Kurumsallaşma kavramının açıklanmasında önemli unsurlarından birinin toplumlaşma olarak ifade edilebilmektedir. Sosyoloji bilimcileri bir grup insanın işletmelerde çalışmaları neticesinde işletmeleri kurumlar olarak ifade edebilmektedir. İşletmelerin fiziki varlığı veya tüzel kişiliği olmayan, zamanla standartlaşmış gelenekleri, alışkanlıkları, normları ve davranış kalıplarının olduğu topluluklar olarak belirtilebilmektedir. Yönetim bilimciler ise bu toplulukları resmi olmayan gruplar olarak ifade edebilmektedir. Resmi olmayan gruplar olarak ifade edilmelerinin sebebini ise formal Gruplar ve informal grupların oluşumuna dayandırılabilir. Informal grupların oluşumu ile birlikte gelenekler, inançlar ve değerler gibi yazılı olmayan normlar ortaya çıkabilmektedir.

Çalışanların bu normları öğrenme süreci ise toplumlaşma olarak ifade edilebilmektedir. İlk olarak formal grupların açıklanması önem arz etmektedir. Biçimsel örgüt yapısını oluşturan topluluklar formal gruplar olarak belirtilebilmektedir. Örgüt şemalarına bağlı olarak işletme faaliyetlerini belirli alt gruplar yürütebilmektedir. İşletme faaliyetleri üretim, yönetim ve insan kaynakları gibi departmanlara ayrılabilir.

Üretim, yönetim ve insan kaynakları gibi departmanlar ise alt gruplar olarak formal grupları oluşturabilmektedir. Belirlenen görev ve sorumluluklara bağlı olarak çalışanlar gruplara veya departmanlara dahil edilebilmektedir. Departmanların amaçlarına bağlı olarak belirlenen görev ve sorumluluklar ile çalışanlar işlerini yazılı kurallar veya prosedürler ile yürütebilmektedir. Böylece alt grupların görev ve sorumluluklarının tanımlanarak, işletme faaliyetlerini yazılı kurallar dahilinde yürüten departmanlar veya çalışan topluluklarının formal grupları oluşturduğu ifade edilebilmektedir. Belirlenen yazılı kurallar dahilinde çalışanların görev ve sorumluluklarını yürütmeleri beklenebilmektedir. İkinci olarak ise informal grupların açıklanması önem arz etmektedir.

Toplulukların veya insan gruplarının yaşamlarında uzun bir süre zarfında kendiliğinden uyguladığı ve bu süreç sonunda standartlaşmış gelenekler, alışkanlıklar, normlar ve davranış kalıplarının oluştuğu topluluklar veya bir grup insan topluluğu informal gruplar olarak ifade edilebilmektedir. Topluluklar veya insan gruplarınca genel kabul gören ve sorgulanmadan uygulanan standartlaşmış yazılı olmayan değerleri toplulukların üyeleri uygulayabilmektedir. Başka bir ifade ile işletmelerin biçimsel örgüt yapılarını oluşturmaları ile birlikte üretim, yönetim ve insan kaynakları departmanları gibi alt gruplar oluşturulabilmektedir. Alt gruplar faaliyetlerini uzun bir süre zarfında işletmelerin belirlediği yazılı kurallar ile yürütebilmektedir. Bu süreç sonunda standartlaşmış gelenekler, alışkanlıklar, normlar ve davranış kalıplarının oluştuğu çalışanlar veya bir grup insan topluluğu olarak informal gruplar oluşabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülme sürecinde çalışanların birbirlerine karşı davranışları, selamlaşma biçimleri, gelenekler, inançları ve değerleri gibi yazılı olmayan normlar ortaya çıkabilmektedir. Bu normların ise işletme çalışanlarının kendine özgü ve yazılı olmayan kurallar ve prosedürler olduğu ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak; çalışanların davranışları, selamlaşma biçimleri, gelenekleri, inançları ve değerleri gibi yazılı olmayan normların işletme çalışanlarca benimsenmesi veya içselleştirilmesi bir süreci gerektirebilmektedir. İşletme çalışanlarının veya alt gruplarının değerleri, gelenekleri ve inançları öğrenme süreci ise toplumlaşma olarak ifade edilebilmektedir (Güleş vd., 2013, s.236).

Sonuç olarak, tüm bilgilerin değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Mevcut literatür çalışmalarının incelenmesi sonucu, kurumsallaşma kavramı ile ilgili dört unsurun öne çıktığı ifade edilebilmektedir. İlk olarak işletmelerin bağlı olduğu çevre ile uyumlu olması gerektiği belirtilebilmektedir.

Kurumsal çevrenin en önemli yaptırım gücünü devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü yasal düzenlemeleri oluşturmaktadır. İşletme faaliyetlerinin devam edebilmesi için devletin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü yasal düzenlemelere uyum sağlayarak değişmesi gerekebilmektedir. Böylece kurumsal çevrenin baskıları neticesinde işletmeler faaliyetlerini ve üretim süreçlerini değiştirerek çevreye uyum sağlayabilmektedir. Uyum sağlamaları ise işletmelere yasal olarak meşruiyet kazanmalarını mümkün kılabilir. Diğer taraftan tüketiciler, hammadde sağlayan kuruluşlar ve rakip firmalar gibi hususlar teknik çevreyi oluşturabilmektedir.

Tüketicilerin işletme ürünlerine olan talepleri ise teknik çevrenin yaptırımlarından veya baskılarından biri olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler tüketici talepleri ve rakip firmalara göre faaliyetlerini teknik çevre ile uyumlu olarak değiştirebilmektedir. Teknik çevreye uyum ise işletmelerin hayatta kalmalarını mümkün kılabilir. İkinci olarak formelleşme kavramı ise biçimsel örgüt yapısı ile ilişkilendirilebildiği belirtilmektedir.

İşletmelerin büyümeleri ile birlikte çalışanlar arası ilişki ağlarının yoğunlaşarak arttığı ifade edilebilmektedir. Çalışanlar arası ilişkilerin yoğunlaşarak artması neticesinde işletmelerde karmaşık bir yapı oluşabilmektedir. Formelleşme ile birlikte işletme faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde doğabilecek karmaşıklıkların veya belirsizliklerin yazılı ve kesin kurallar oluşturularak ortadan kaldırılabilir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olmasından çıkarılarak yazılı kurallara bağlı olarak çalışanlarca yürütülebilir. Böyle bir durumda ise işletmelerin faaliyetleri istikrarlı olarak devam edebilmektedir.

Yaşamda kalma olasılıkları artabilmektedir. Üçüncü olarak işletme faaliyetlerinin yürütülme süreçlerinin ve üretilen ürün veya hizmetlerin standartlaşması ifade edilebilmektedir. Üretilen ürünler renk, koku, kalite, nitelik ve nicelik yönünden eşdeğer ürünler olarak üretilebilmektedir. Dahası muhasebe

kayıtlarının belirli standartlara uygun olarak yürütülmesi gibi uygulamalar neticesinde işletmeler yasal olarak meşruiyet kazandıkları belirtilebilmektedir. Ek olarak bütçeleri doğrultusunda hammadde alımlarına ve çalışanlara ödenecek maaş miktarları standartlaşmış kurallar ile belirlenebilmektedir. Böylece bütçeleri doğrultusunda yapacakları harcamalar neticesinde oluşabilecek bütçe açıklarını veya zarar etmelerini engelleyebilmektedir.

İşletmelerin standartlaşmış kuralları ve prosedürleri ile birlikte meşruiyet ve güven kazanmaları mümkün kılınabilmektedir. Dördüncü olarak işletme çalışanlarının veya alt gruplarının değerleri, gelenekleri ve inançları öğrenme sürecinin toplumsallaşma olarak belirtilebilmektedir. İşletme faaliyetlerini yürütülme sürecinde çalışanların birbirlerine karşı davranışları, selamlaşma biçimleri, gelenekler, inançları ve değerleri gibi yazılı olmayan normların toplumsallaşmanın sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında kurumsallaşma bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Mevcut literatürde kurumsallaşma sürecini oluşturan unsurların ise değinilen dört unsuru içerdiği ifade edilebilmektedir.

3.1.2. Kurumsallaşmaya Zorlayan Çevre Faktörleri

İşletmelerin bağlı olduğu kurumsal ve teknik çevre ile yakın ilişkiler kurduğu karşı konulamaz bir gerçek olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin çevreleri ile yoğun ilişkileri ise araştırmacılarca bu ilişki ağları üzerine çalışmalar yapma ihtiyacını beraberinde getirebilmektedir. Kanter'in yürüttüğü çalışmalar ise bu kapsamda yürütülen ilk çalışmalardan biri olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler ve bağlı olduğu kurumsal çevre ile ilişki yoğunluklarının incelenmesi neticesinde eşbiçimlilik olarak ifade edilen kavramın literatüre kazandırıldığı belirtilmektedir.

Aynı sektörde ve kurumsal çevrede faaliyetlerini yürüten işletmelerin zamanla birbirlerine benzemeleri eşbiçimlilik olarak ifade edilebilmektedir. En önemli kurumsal çevrelerden biri olarak devletler, eşbiçimliliğin temel nedeni olabildiği üzerinde durulabilmektedir. Kurumsal çevrenin en önemli yaptırım gücünü devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü yasal düzenlemeleri ile eşbiçimliliği

oluşturabilmektedir. Aynı sektörde faaliyetlerini sürdüren işletmelere devletin resmi kurumlarınca aynı yaptırımlar uygulanabilmektedir. Aynı yaptırımlara maruz kalan işletmeler ise zamanla birbirlerine eşbiçimli veya benzer olarak faaliyetlerini düzenleyerek yürütebilmektedir. Böylece işletmelerin kurumsal çevrenin yaptırımlarına uymaları neticesinde meşruiyet kazanabilmektedir. Yasal olarak meşruiyet kazanmaları ile birlikte kaynaklara daha rahat ulaşılacağı belirtilmektedir. Dahası meşruiyet kazanmaları neticesinde faaliyetlerini kesintisiz sürdürme olasılıkları da artabilmektedir.

DiMaggio ve Powel kurumsal eşbiçimlilik kavramını ise doğal çevreye uyum olarak açıklayabilmektedir. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri için her aktörün ve organizasyonun kurumsal çevre ile uyum sağlaması gerektiğini belirtebilmektedir. Eşbiçimlilik kavramını işletmelerin bağlı olduğu kurumsal çevrenin doğal bir sonucu olduğu belirtilebilmektedir. Bu doğal sonuca ise bağlı olunan çevreye uyum sağlanılarak ve bu doğrultuda işletme faaliyetlerinin veya eylemlerinin düzenlenilerek ulaşılacağı ifade edilebilmektedir.

Örgütsel alan veya bağlı olunan çevre ise rakip firmalar, devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü düzenleyici ve denetleyici kurumları, meslek kuruluşları ve tedarikçiler gibi işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü sektörlerde ilişki içinde olunan çevreler olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler örgütsel alanlarına veya bağlı olduğu çevreye uyum sağlamaları neticesinde meşruiyet kazanabilmektedir ve hayatta kalabilmektedir. Kurumsal eşbiçimlilik kavramını üç faktöre odaklanılarak açıklanabilmektedir. "Zorlayıcı, taklitçi ve normatif eşbiçimlilik" olarak bu faktörler belirtilebilmektedir. Bu faktörlerin kurumsal baskılar uygulanmaksızın eşbiçimliliğin temelini oluşturduğu ifade edilebilmektedir (Günel, 2017, ss.23-26). Kurumsallaşmaya zorlayan üç faktörün açıklanması önem arz etmektedir.

3.1.2.1. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan faktörlerden birinin zorlayıcı eşbiçimlilik olduğu ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütüldüğü

örgütsel alanın veya bağlı olduğu çevrelerin resmi veya gayri resmi baskıları neticesinde işletmeler homojen aktörlere ve eylemlere dönüşebilmektedir. Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağını hem devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü düzenleyici ve denetleyici kurumları, hem de işletmelerin kaynak yönünden bağlı olduğu kendinden daha güçlü kurumlar oluşturabilmektedir.

İlk olarak resmi baskılar sonucu zorunlu eşbiçimliliğe değinilmesinde fayda vardır. Toplumun yararı veya sağlığı gözetilerek devletlerin resmi yollarla işletmelere yaptırımlar uygulayabilmektedir. Kurumsal çevrenin en önemli yaptırım güçlerinden birini yasal düzenlemeler oluşturmaktadır.

Devletler piyasaları ve işletmelerin faaliyetlerini resmi yollarla düzenleyebilmektedir. Yasal düzenlemelerin uygulanması amacıyla işletmeler denetlenebilmektedir. Yasal düzenlemelerin uygulanmaması neticesinde işletmelere yasal yollar ile cezai işlemler uygulanabilmektedir. Tekstil, otomotiv ve kimya gibi sektörlerde faaliyetlerini yürüten işletmeler yasalara tabi olarak faaliyetlerini yürütmeleri istenebilmektedir. Aynı sektörlerde faaliyetlerini yürüten işletmeler böylece aynı yasal düzenlemelere tabi olabilmektedir. Resmi yaptırımlar veya baskılar sonucu aynı sektördeki işletme faaliyetleri benzer olarak yürütebilmektedir. Böylece işletmeler yasalara uyum sağlayarak zorla eşbiçimli olabilmektedir. Örnek olarak, devletlerin çevre kirliliğine önlemek amacıyla yasal düzenlemeleri ile birlikte işletmelerin çevre kirliliğine duyarlı olmaları istenebilmektedir. Böylece işletmeler çevre kirliliğini ölçen teknolojiler kullanabilmektedir.

Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerce bu teknolojinin kullanılması ise zorunlu eşbiçimliliğe örnek olarak verilebilmektedir. İkinci olarak, işletmelerin kaynak bağımlılığı olan kurumların resmi olmayan baskıları ise işletmelerin zorunlu eşbiçimliliğini mümkün kılabilir. Örnek olarak, toplumların inançları, değerleri ve geleneklerine göre işletmeler faaliyetlerini yürütebilmektedir. Böylesi bir durum neticesinde işletmelerin faaliyetleri zorunlu olarak eşbiçimlilik gösterebilmektedir. Dahası toplumlarda egemen olan dini inançların kurallarına veya prosedürlerine göre işletme faaliyetleri eşbiçimlilik gösterebilmektedir.

Müslüman nüfusun yoğun olduğu toplumlarda faaliyetlerini yürüten işletmelerin ise hayvan ürünlerinin üretiminde helal kesim gibi uygulamaları örnek olarak gösterilebilmektedir. Yasal olarak yaptırımının olmamasına rağmen toplumun değerlerine ve inançlarına göre işletme faaliyetleri yürütülebilmektedir. Böylece toplumsal açıdan işletmeler meşruiyet kazanabilmektedir ve gelirlerini veya kaynaklarını arttırabilmektedir. Sonuç olarak, zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağını ilk olarak devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü düzenleyici ve denetleyici kurumları oluşturabilmektedir. İkincisini ise işletmelerin kaynak bağımlılığı olduğu kurumların resmi olmayan baskıları da zorlayıcı eşbiçimliliğe neden olabilmektedir. İşletmelerin kurumsal çevrenin resmi veya gayri resmi baskılarına uyum sağlaması neticesinde homojen aktörlere ve eylemlere dönüşebilmektedir. İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan faktörlerden birinin zorlayıcı eşbiçimlilik olduğu ifade edilebilmektedir.

3.1.2.2. Taklitçi Eşbiçimlilik

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan bir diğer faktörünün ise taklitçi eşbiçimlilik olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin resmi veya resmi olmayan baskılara maruz kalmadan başarılı işletmeleri rol model alabilmektedir. Sektörün lokomotifini veya başarılı bir temsilcisi olan işletmelerin taklit edilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Teknolojik ve kurumsal çevrelerin belirsizliği yoğun olan işletmelerde taklitçi eşbiçimlilik oluşabilmektedir. Bulaşıcı bir hastalık gibi işletmelere bulaşarak, tüm sektörü egemenliğine alan bir hastalık gibi ifade edilebilmektedir. Sektöre yeni giren işletmelerin devamlı olarak sektörde başarılı olarak nitelendirilen işletmeyi örgütsel model olarak taklit edebilmektedir. Böylece faaliyetlerini aynı sektörde yürüten işletmelerin zamanla benzer organizasyon şemaları, üretim ve yönetim süreçleri oluşabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde taklitçi eşbiçimlilik oluşabilmektedir.

Taklitçi eşbiçimliliğin itici gücü ise belirsizlikler ve işletmelerin yüzleştikleri karmaşık sorunlar olarak ifade edilebilmektedir. (Güleş vd., 2013, s.242). Başka bir ifade ile işletmeler belirsizliklere karşı başarılı işletmelerin örgüt modellerini taklit etme eğiliminde olabilmektedir. Başarılı işletmelerin örgüt modellerini taklit etmeleri

neticesinde işletmelerin yüzleştikleri sorunlara karşı standart cevaplar bulabilmeleri mümkün kılınabilmektedir. Sonuç olarak, işletmeleri kurumsallaşma zorlayan bir diğer faktörünün ise taklitçi eşbiçimlilik olarak ifade edilebilmektedir.

3.1.2.3. Normatif Eşbiçimlilik

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan faktörlerden bir diğeri ise normatif eşbiçimlilik olarak ifade edilebilmektedir. Normatif eşbiçimselliğin odak noktasının profesyonelleşme veya profesyonel yönetime dayandığı belirtilebilmektedir. Organizasyon şemasının oluşturulması ile birlikte işletme çalışanlarının uzmanlık alanları ve yetkinlik esasına göre yerleştirilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarının uzmanlık ve yetkinlik esasına göre yerleştirilmesi sonucu hiyerarşik bir örgüt yapısı oluşturulabilmektedir. Böylece işletmelerde profesyonel bir yapı oluştuğu ifade edilebilmektedir (Güleş vd., 2013, s.242).

Uzmanlıkları ve yetkinliklerine bağlı olarak çalışanlar görev ve sorumluluklarını yürütebildiği belirtilebilmektedir. Çalışanların uzmanlık alanlarına göre görev ve sorumluluklarını yürütmelerini ise normatif kurumlar yönlendirebilmektedir. Normatif kurumları iki çevre ile ilişkilendirilebilir. İlk olarak, üniversiteler ve eğitim kurumlarının normatif kurumlar olduğu belirtilebilmektedir.

Üniversiteler ve eğitim kurumlarından aldıkları eğitimler neticesinde uzmanlık alanlarına göre çalışanlar aynı eğitime ve yasalara tabi olabilmektedir. Üniversitelerin ve eğitim kurumlarının belirledikleri kriterlere göre çalışanlar faaliyetlerini yürütebilmektedir. Böylesi bir durumda ise eşbiçimsellik ortaya çıkabilmektedir. İkinci olarak ise meslek kuruluşları ve ticaret odalarının normatif kurumlar olduğu belirtilebilmektedir.

Çalışanlar uzmanlık alanlarına göre bu kurumlar ile yakın ilişkiler kurabilmektedir. Meslek kuruluşları ve ticaret odalarının belirleyeceği kriterler veya yeni uygulamalar ise çalışanlarca işletmelerine taşınabilmektedir. Böylesi bir durum neticesinde eşbiçimlilik oluşabilmektedir (Köse ve Ayhün, 2018, s.539).

Sonuç olarak normatif kurumlar işletme çalışanlarını yönlendirebilmektedir. İşletme çalışanları ise normatif kurumların belirlediği mesleki standartlar, yeni kural ve prosedürler gibi kriterleri işletmelere taşıyabilmektedir. Belirlenen kriterlerin çalışanlarca işletmelere yayılmaları ile birlikte normatif eşbiçimlilik oluşabilmektedir. Bu yüzden, işletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan faktörlerden bir diğeri ise normatif eşbiçimlilik olarak ifade edilebilmektedir.

3.1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları

İşletmeler bağlı olduğu çevreleri tarafından resmi veya resmi olmayan baskılara ve yaptırımlara maruz kalabilmektedir. Bağlı olunan çevreler ise rakip firmalar, devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü düzenleyici ve denetleyici kurumları, meslek kuruluşları ve tedarikçiler gibi işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü sektörlerde ilişki içinde olduğu kurumlar olarak ifade edilebilmektedir. Bu kurumların baskıları neticesinde işletmelerin bağlı olduğu çevreyle uyumlu olarak formalleşmesi, standartlaşması ve toplulaşması gerekebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütüldüğü çevreyle ilişkili olarak biçimsel bir yapı oluşturulabilmektedir.

İşletmelerin eylemlerinin ve faaliyetleri böylece standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler ile yürütülebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin ve eylemlerinin bağlı olduğu çevrenin kuralları ile uyumlu olarak düzenlenmesi ve yürütülmesi sağlanabilmektedir. Bağlı olduğu çevre ile uyumlu olarak faaliyetlerin yürütülmesi neticesinde ilişki içinde olduğu çevrenin inançlarına, değerlerine ve kurallarına adapte olunabilmektedir. Bağlı olunan çevre ile adapte olma sürecini veya çabasını kurumsallaşma olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin çevre ile uyumlu olarak değişmesi veya adapte olması neticesinde belirli amaçlara ulaşmayı hedeflediği belirtilebilmektedir (Apaydın, 2008, ss.8-10). Böylece kurumsallaşma sürecinin tamamlanması ile birlikte işletmelerin ulaşmayı hedefledikleri amaçların açıklanması önem arz etmektedir.

3.1.3.1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın en önemli amaçlarından birinin meşrulaşma olduğu ifade edilebilmektedir. Kurumsallaşma sürecinin tamamlanması ile birlikte işletmelerin yasal meşruluk kazanmayı hedefledikleri belirtilebilmektedir. Bağlı olunan çevrelerce oluşturulan kurallara ve normlar neticesinde işletmelerin bu kurallara ve normlara uygun olarak faaliyetlerini ve eylemlerini düzenleyebilmektedir.

İşletmelerin bağlı olduğu çevre ile aynı eylemleri ve işletme faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ise işletmelerin meşruluk kazanmalarını mümkün kılabilir. İşletmelerin bağlı olduğu kurumlar tarafından kabul edilmeleri ve ilişki kurulmak istenmeleri meşruluk olarak ifade edilebilmektedir. Bu sebepten, meşruluk işletmelerin dış çevreleri ile ilişkilendirilebilmektedir. İşletmelerin dış çevrelerini ise toplum, rakip firmalar, devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü düzenleyici ve denetleyici kurumları, meslek kuruluşları ve tedarikçiler gibi işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü sektörlerde ilişki içinde olunan kurumlar oluşturabilmektedir. Bu kurumlarca oluşturulan normlara ve kurallara uyum sağlama süreci, meşrulaşma olarak kabul edilebilmektedir. Devletlerin resmi kurumlar eliyle yürüttüğü düzenleyici ve denetleyici kurumları ise işletmelerin yasal olarak meşrulaşmanın temelini oluşturabilmektedir.

Toplumların ve firmaların yararlarını gözeterek devletler resmi yollarla pazarı düzenleyebilmektedir. İşletmelerin yasal düzenlemelere adapte olmaları veya uyum sağlamaları ile birlikte yasal meşruiyet kazanabilmektedir. Pazarı oluşturan diğer kurumlarca kabul edilebilmektedir ve ilişki kurulmak istenebilmektedir. Yasal olarak meşruluk kazanmaları neticesinde hammadde sağlayan kuruluşlar ve tüketiciler ile ilişkilerin yürütülmesi mümkün kılınabilmektedir. Böylece kesintisiz olarak işletme faaliyetleri sürdürülebilmektedir ve kaynaklar arttırılabilmektedir. Tüm bu yönleri ile kurumsallaşmanın amaçlarından birinin meşrulaşma olduğu ifade edilebilmektedir.

3.1.3.2. Tahmin Edilebilirlik ve Kaynakları Arttırma

Kurumsallaşmanın amaçlarından diğer ikisinin ise tahmin edilebilirlik ve kaynakları arttırma olduğu ifade edilebilmektedir. Kurumsallaşma süreci ile birlikte

işletme faaliyetleri ve eylemleri standartlaşmış prosedürler, kurallar ve normlar ile yürütülebilmektedir. Standartlaşmış kurallar, prosedürler ve normalara göre işletme faaliyetlerinin yürütülmesi neticesinde pay ve paydaşlarca işletme eylemlerinin tahmin edilebilirliği sağlanabilmektedir. Belirli durumlarda veya sorunlarda işletmeler standart tepkiler ve eylemler gerçekleştirebilmektedir.

Standart eylemlerin ve tepkilerin işletmelerce gerçekleştirilmesi ise belirsizliğin ortadan kalkmasını mümkün kılabilir. Belirsizliğin ortadan kaldırılması ile birlikte paydaşların işletmelere güven duygusu ile bağlanmalarına neden olabilmektedir. Paydaşların işletmelere daha fazla yatırım yapmalarının önü açılabilir. İşletmelerin bağlı olduğu kurumlar ile ilişkileri belirli standartlaşmış uygulamalar ve prosedürler ile yürütülmesi sağlanabilmektedir. Böylece tedarikçiler ve ilişki kurulan diğer firmalar işletme eylemlerini tahmin edebilmektedir. İşletmelerin bağlı olduğu tedarikçiler ve diğer firmalar ile ilişkileri düzenli ve uzun süreli olabilmektedir. Hammade gibi kaynaklara ulaşım kesintisiz ve daha hızlı olabilmektedir. Diğer taraftan işletmelerin belirledikleri üretim süreçlerini uygulayarak eşdeğer ürünler üretilebilmektedir. Üretilen ürünler renk, koku, kalite, nitelik ve nicelik yönünden eşdeğer ürünler olarak üretilebilmektedir.

Her işletmenin kendine has eşdeğer ürünler üretmeleri neticesinde tüketicilerin alacakları ürünleri tahmin edebilmeleri sağlanabilmektedir. Tahmin edilebilirlik ise tüketicilerin taleplerini karşılayan işletmelere güvenmelerini mümkün kılabilir. Tüketicilerin güvenleri ise işletme gelirlerini ve finansal kaynaklarını arttırabilir. Diğer taraftan işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki standartlaşmış uygulamalar neticesinde çalışanların işletme eylemlerini tahmin edebilmeleri mümkün kılabilir.

Çalışanlar görev ve sorumluluklarını ise işletmelerin standartlaşmış değerleri ve amaçları doğrultusunda yürütebilmektedir. Böylece çalışanların performansı arttırabilir. Sonuç olarak, belirli durumlarda veya sorunlarda işletmeler standart tepkiler ve eylemler gerçekleştirebilmektedir. Standart eylemlerin ve tepkilerin işletmelerce gerçekleştirilmesi ile birlikte işletme eylemleri ve faaliyetlerinde belirsizlik ortadan kaldırılabilir. Belirsizliğin ortadan kaldırılması ise işletmelerin tahmin edilebilirliğini mümkün kılabilir. Tahmin edilebilirlik ise işletme

kaynaklarını arttırabilmektedir. Bu yüzden, kurumsallaşmanın amaçlarından diğer ikisinin tahmin edilebilirlik ve kaynakları arttırma olduğu ifade edilebilmektedir.

3.1.3.3. Denge Kazanma

Kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeri ise denge kazanma olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin değişen çevre faktörlerine, ürün çeşitlendirmelerine ve genişleyen müşterilerin taleplerine uygun olarak adapte olmalarını sağlayacak, esnek ve etkin bir örgüt yapısı ile örgütsel denge kazanılacağı belirtilmektedir. Çevresel faktörlerin değişimi neticesinde devamlı olarak işletmelerin örgüt yapısını düzenlemeleri gerektiği ifade edilebilmektedir.

Örgüt yapısının düzenlenmesi ise mevcut örgüt yapısının geliştirilerek sağlanacağı belirtilmektedir. Her defasında mevcut örgüt yapısının tamamen terkedilerek, yeni bir örgüt yapılanmasına gidilmesi neticesinde işletme faaliyetlerinin ve eylemlerinin belirsizleşeceği üzerinde durulabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin ve eylemlerinin belirsizleşmesi ise hem müşterilerin güvenini hem de çalışanların performansını düşürebileceği ifade edilebilmektedir. Bunun sebebini ise işletmelerin mevcut yetenek ve tecrübelerini terk etmesi ile birlikte çalışanlarca ve müşterilerce bir kaos veya belirsizlik ortamının oluşturulabileceği ifade edilebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütüldüğü yapılara bağlı kalınarak, başarısız yürütülen faaliyet alanlarının geliştirilmesi gerektiği belirtilebilmektedir.

İşletmelerin mevcut yetenek ve tecrübelerine bağlı kalınarak, örgüt yapısının düzenlenmesi veya geliştirilmesi neticesinde örgütsel dengenin oluşturabileceği belirtilmektedir. Örnek olarak, tüketici taleplerine karşı işletmelerin ürünlerinde çeşitlendirmeye gidebilmektedir. Ürün grupları oluşturularak, her bir ürün çeşidinin bir grup çalışan topluluğunca yapılması sağlanabilmektedir. Dahası işletmelerin faaliyet alanlarında çeşitlendirmeye gidebilmektedir. İşletmeler bünyesinde farklı isimlerle işletmeler kurabilmektedir. Bunun sebebini ise işletmelerin ürün çeşitlendirmeleri ile sektörlerde faaliyetlerini yürütmeleri ile ilişkilendirilebildiği ifade edilebilmektedir.

Volkswagen firmasının otomotiv sektöründe birçok firmayı bünyesinde bulundurduğu bilinmektedir. Volkswagen'in bünyesinde Man, Skoda, Audi ve Bentley gibi otomotiv sektöründe faaliyetlerini yürüten firmaları bünyesinde bulundurabilmektedir. Böylece farklı tüketici gruplarının taleplerine karşılık için farklı ürün çeşitleri ile faaliyetlerinin yürütülmesi sağlanabilmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin değişen çevre faktörlerine, ürün çeşitlendirmelerine ve genişleyen müşterilerin taleplerine uygun olarak adapte olmalarını sağlayacak, esnek ve etkin bir örgüt yapısı ile örgütsel denge kazanılacağı belirtilebilmektedir.

3.1.3.4. Uygunluk

Kurumsallaşmanın amaçlarından birinin ise uygunluk olduğu ifade edilebilmektedir. Bağlı olunan çevrelerce oluşturulan kurallar ve normlar neticesinde işletmelerin bu kurallara ve normlara uygun olarak faaliyetlerini ve eylemlerini düzenleyebilmektedir. İşletmelerin bağlı olduğu çevre ile uygun eylemleri ve işletme faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ise işletmelerin uygun olarak belirtilmesini mümkün kılabilir. İşletmelerin bağlı olunan çevrelerce oluşturulan kurallara ve normlara uygun eylemler ve faaliyetler gerçekleştirmeleri ile birlikte işletmelerin hayatta kalma olasılıklarının arttırılabildiği belirtilebilmektedir.

Çevrelerce oluşturulan normlara ve kurallara uygun faaliyetler ve eylemlerin gerçekleştirilmesi neticesinde işletmelerin kaynaklara kesintisiz ve düzenli olarak ulaşabildikleri ifade edilebilmektedir. Hammadde sağlayan kuruluşlar, yatırımcılar ve tedarikçiler gibi kurumların ise işletme kaynaklarının temelini oluşturduğu belirtilebilmektedir.

Kurumlarca oluşturulan normlara uygun eylemlerin ve tepkilerin işletmelerce gerçekleştirilmesi ise belirsizliği ortadan kalkmasını mümkün kılabilir. Belirsizliğin ortadan kaldırılması ile birlikte hammadde sağlayan kuruluşlar, yatırımcılar ve tedarikçiler gibi kurumların işletmelere güven duygusu ile bağlanmaları mümkün kılabilir. İşletmelerin bağlı olduğu tedarikçiler ve diğer firmalar ile ilişkileri düzenli ve uzun süreli olabilmektedir.

Hammadde gibi kaynaklara ulaşım kesintisiz ve daha hızlı olabilmektedir. Sonuç olarak işletmelerin bağlı olunan çevrelerce oluşturulan kurallara ve normlara uygun eylemler ve faaliyetler gerçekleştirmeleri uygunluğun temelini oluşturabilmektedir. Sosyal davranışa mana veren standartlaştırılmış kurallar ve prosedürler geliştirilmesi ile birlikte işletmelerin bağlı olduğu çevrelerini oluşturan kurumlar ile düzenli ve istikrarlı ilişkiler kurabilmektedir. Böylece işletmelerin kaynaklara ulaşma yeteneği arttırılabilmektedir. Kaynaklara kesintisiz ulaşmaları ise işletme faaliyetlerinin kesintisiz yürütülmesini sağlayabilmektedir. Dahası işletmelerin hayatta kalma olasılıkları artabilmektedir. Bu yüzden, kurumsallaşmanın amaçlarından diğerinin uygunluk olduğu ifade edilebilmektedir.

3.2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması

Aile işletmeleri iki farklı unsurun birleştiği yapılardır. Aile ve işletme kavramları farklı amaçları ve fonksiyonları olan sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır. Ailelerin amaçları, aile fertlerinin fiziksel ve duygusal olarak büyümek üzerine odaklanmaktadır. Dahası aile fertlerini sosyalleştirerek, aile kültürünün nesiller boyu sürekli olmasını sağlayabilmektedir. Aile sisteminin dinamiklerinde akrabalar arası duygusallık öne çıkmaktadır. İşletme sisteminin dinamiklerinde ise rasyonellik önem arz edmektedir. İşletmeler karlılık, verimlilik ve üretkenlik gibi unsurlar üzerine odaklanmaktadır.

İnsanların veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan ve sundukları hizmetleri veya ürünleri belli bir ücret karşılığında kar elde etmeye çalışan kurumlardır. Duygusallık ve rasyonellik birleştiği sistemler aile işletmelerini oluşturabilmektedir. Bu sebepten, aile ilişkilerinin ve işletmelerin eş zamanlı olarak kurumsallaşması gerektiği belirtilebilmektedir. Bayramoğlu'nun yürüttüğü çalışmalar neticesinde işletmelerin kurumsallaşma sürecini;

- Uygun yönetim modelinin oluşturulması
- İşletmenin yeniden yapılanması
- Örgüt yapısının oluşturulması
- İşletme yönetiminin profesyonelleştirilmesi

çalışmalarından oluşabileceğini ifade edebilmektedir (Bayramoğlu, 2017, s.129). Aile ilişkilerinin kurumsallaşma sürecini ise;

- Aile anayasasının oluşturulması
- Aile ilişkileri yönetim yapılarının oluşturulması

çalışmalarından oluşabileceği ifade edilebilmektedir (Jaffle ve Lane, 2004, ss.81-99). İşletmelerin ve aile ilişkilerinin eşgüdümlü olarak kurumsallaşması gerektiği belirtilebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi süresince oluşabilecek karmaşıklıkların ve belirsizliklerin önüne geçilebileceği belirtilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olmasından çıkarılarak kurallara bağlı olarak yürütebileceği ifade edilebilmektedir.

Kurallara uygun faaliyetler ve eylemlerin gerçekleştirilmesi neticesinde aile üyelerinden kaynaklı sorunların önüne geçilebileceği belirtilebilmektedir. Tüm bu bilgilerin ışığında, aile işletmelerinin kurumsallaşması sürecinin iki boyutlu olarak açıklanması önem arz etmektedir. İlk olarak, aile işletmelerinde işletmenin kurumsallaşması açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci olarak, aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına değinilecektir.

3.2.1. İşletmenin Kurumsallaştırılması

Aile işletmelerinde işletmenin kurumsallaşma sürecinin açıklanması önem arz etmektedir. Bu bölümde aile işletmelerinde işletmenin kurumsallaşma süreci üç başlık altında toplanarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

3.2.1.1. Uygun Yönetim Modelinin Oluşturulması

Yönetim modelleri hususunda araştırmacılar tarafından birçok çalışmanın yürütüldüğü ifade edilebilmektedir. Gimeno'nun yürüttüğü çalışmalar ise aile işletmelerinin yönetim modelleri kapsamında önemli analizleri içerdiği belirtilebilmektedir. Çalışmalarının 1200'ü aşan küçük, orta ve büyük ölçekli aile

işletmelerinin katılımı ile yürütüldüğü ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin faaliyetlerini yürüttüğü bölgenin ise İspanya olduğu belirtilmektedir. Farklı sektörlerde faaliyetlerini yürüten aile işletmelerinin yönetim modellerinin incelendiği ifade edilebilmektedir. Gimeno'nun analizleri neticesinde aile işletmelerinin yönetim modellerinin karmaşıklıkla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir. Karmaşıklığı ise iki unsurla açıklayabilmektedir.

Aile nüfusunun artması ile birlikte aile ilişkilerinde karmaşıklığın oluşabildiğini ve aile işletmelerinin yönetim modellerinin bu doğrultuda şekillenebileceği belirtilebilmektedir. Diğer taraftan aile işletmelerinin büyümeleri ile birlikte çalışan sayısında artışlar meydana gelebildiği belirtilebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülme süreçlerinde karmaşıklığın ortaya çıkabileceği ifade edilebilmektedir. Çalışan sayısındaki artışların ise aile işletmelerinin yönetim modellerini şekillendirebileceği belirtilebilmektedir. Aile nüfusunun ve işletme çalışanlarının artması neticesinde karmaşıklık derecesine göre beş farklı yönetim modelinin oluşabileceği ifade edilebilmektedir. Bu yönetim modellerinin ise aile işletmelerince belirli süreler dahilinde uygulanma ömürleri olabileceği belirtilebilmektedir (Gimeno, 2010, ss.60-68). Tüm bu yönleri ile aile işletmelerindeki yönetim modellerinin açıklanması önem arz etmektedir.

3.2.1.1.1. Kaptan

İşletmelerin ilk kuruldukları yıllarda, girişimcilerin yetenekleri ve uzmanlık alanları önem taşımaktadır. Girişimcilerin yetenek ve uzmanlıklarına göre kurdukları işletmelerde hangi işlevi yerine getirecekleri şekillenmektedir. Mühendislik gibi uzmanlıkları olması durumunda üretime yoğunlaşmaktadır. Diğer taraftan girişimcilerin pazarlama alanında uzmanlıkları ise pazarlamaya yoğunlaşmasını sağlayabilmektedir. Başka bir ifade ile uzmanlık alanlarına veya yeteneklerine göre ürün veya hizmet geliştirmektedirler. Geliştirdikleri ürün veya hizmetler ile pazarlarda yer edinilmeye çalışılmaktadır.

Piyasaya yeni giren bir işletmenin finansman kaynakları sınırlı olabilmektedir. Finansman kaynaklarının sınırlı olması neticesinde kurucu girişimcinin tüm işletme faaliyetlerinde aktif rol oynaması gerekebilmektedir. Kurucu girişimcinin tüm işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde aktif rol oynaması ise biçimsel bir örgüt yapısının oluşmamasına neden olabilebilmektedir. Bu sebepten işletme çalışanlarının sayısının az olduğu belirtilebilmektedir. Dahası işletmelerin ilk kurulduğu yıllarda, aile üyelerinin anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aile yapısında olduğu belirtilebilmektedir.

Kurucu girişimci olan babanın aile işletmeleri ile ilgili kararları kendi başına alabildiği belirtilmektedir. Böylece aile ilişkilerinde ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde karmaşıklığın düşük olduğu belirtilebilmektedir. Kurucu girişimcinin tüm işletme faaliyetlerinde aktif olduğu yönetim modeli ise kaptan modeli olarak ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin ilk kuruldukları yıllarda, finansman kaynaklarının sınırlı olması neticesinde kaptan modelinin benimsendiği ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan esnaf gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerce bu modelin uygulandığı belirtilmektedir.

Kaptan modelini uygulayan işletmelerin ortalama yaşam süresinin 28 yıl olduğu belirtilebilmektedir. 20 yıla kadar kaptan modelinin başarı ile uygulanabildiği belirtilebilmektedir. Bunun sebebinin ise ataerkil kültürün kaptan modelinin başarısını arttırdığı ifade edilebilmektedir (Lee ve Li, 2008, s.8). Tüm faaliyetlerin yürütülmesinde kurucu girişimcinin egemen olması neticesinde merkezi bir örgütlenme ile işler yürütülebilmektedir.

Kararların tek bir elden alınması ise hızlı kararların alınmasını mümkün kılabilir. Fakat işletme çalışanlarının ve aile nüfusunun artması ile birlikte işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde ve aile ilişkilerinde karmaşıklığın arttığı ifade edilebilmektedir. Böylece işletmelerin 20 yıldan sonra hayatta kalma olasılıklarının azaldığı belirtilebilmektedir.

40 yılın üstünde kaptan modelini uygulayan aile işletmelerinin sayısının oldukça az olduğu ifade edilebilmektedir. Bunun sebebinin ise işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olması ile ilişkilendirilebileceği belirtilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin ilk kurulduğu yıllarda aile üyeleri ve işletme

çalışan sayısı az olabilmektedir. İşletme faaliyetleri ile ilgili eylemlerin kurucu girişimci odaklı yürütülebilmektedir. Böylece aile ilişkileri ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığın az olduğu ifade edilebilmektedir. Karmaşıklığın az olması ise aile işletmelerinin ilk kurulduğu yıllarda kaptan modelini benimsenmesini mümkün kılabilir.

3.2.1.1.2. İmparator

Kurucu girişimciler, kan bağı ile bağlı olduğu aile üyeleri olan çocuklarına mülkiyet haklarını devredebilmektedir. Böylece kurucu girişimciler mülkiyet haklarını yeni nesle devretmektedir ve işletme yönetimi bir nesilden yeni nesle geçmektedir. Yeni neslin ise kurucu Girişimciden sonraki ikinci kuşağı ifade etmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, kan bağı ile bağlı olduğu çocuklarına mülkiyet haklarını devredebilmesi ise iki kuşağın aile işletmelerinde çalışabilmesini mümkün kılabilir.

İki kuşağın birlikte çalışmaları neticesinde işletme faaliyetlerini baskın bir girişimci yönetebilmektedir. Baskın girişimcinin ise ya kurucu girişimci olan baba ya da kardeşlerden biri olabilmektedir. Kardeşlerden biri diğer kardeşler üzerinde mutlak gücünü ve otoritesini kabul ettirebilmektedir. Böylece otoritesini kabul ettiren kardeş hem işletme ile ilgili kararlarda hem de aile içinde liderliği ele geçirebilmektedir. Diğer kardeşler ise otoriter kardeşin liderliğinde işletme ile ilgili işleri yürütebilmektedir.

Otoriter kardeş olarak aile liderinin işletme ile ilgili aldığı stratejik kararlar hususunda diğer kardeşlerin kayıtsız şartsız onaylaması beklenmektedir. Böylece kurucu girişimci olan babanın ya da kardeşlerden birinin imparatora benzetilebilmektedir. Ailenin ve işletmenin yönetiminde baskın bir girişimcinin aktif rol oynayabildiği ifade edilebilmektedir. Böylece aile ilişkilerinin karmaşıklaştığı ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan, işletme faaliyetlerini yürüten çalışan sayısında artışların meydana geldiği belirtilebilmektedir.

Çalışan sayısındaki artışlar neticesinde işletme faaliyetlerinin karmaşıklaştığı ifade edilebilmektedir. Böylece hem aile ilişkileri hem de işletme faaliyetlerinin

karmaşıklıştığı ifade edilebilmektedir. Hem aile ilişkilerinin hem de işletme faaliyetlerinin yürütülmesinin karmaşıklılaşması ise imparator modelinin özelliklerinden olduğu belirtilmektedir. Baskın bir girişimcinin aile ilişkilerini ve işletme faaliyetlerini yönetmesini ise imparator modeli olarak ifade edilebilmektedir.

İki kuşağın aile işletmelerinde birlikte çalışması neticesinde ortalama olarak beş kişinin mülkiyet haklarını elinde bulundurabildiği belirtilmektedir. İmparator modelini benimseyen aile işletmelerinin ise ortalama olarak 41 yıl hayatta kalabildikleri ifade edilebilmektedir. Baskın bir girişimci aile ilişkilerini ve işletme faaliyetlerini yönetebilmektedir.

Aile işletmelerinin başarılarının veya başarısızlıklarının ise baskın olan girişimcinin yönetsel becerileri ile yakından ilişkili olduğu belirtilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olabilmektedir. Sonuç olarak, aile nüfusu ve çalışan sayısı zamanla artabilmektedir. Aile nüfusu ve çalışan sayısı zamanla artması ise aile ilişkilerinin ve işletme faaliyetlerinin karmaşıklılaşmasına neden olabilmektedir. Aile ilişkilerinin ve işletme faaliyetlerinin karmaşıklılaşması neticesinde aile işletmelerinin imparator modelini benimseyebildikleri ifade edilebilmektedir.

3.2.1.1.3. Aile Takımı

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını aile üyeleri olan çocuklarına bırakabilmektedir. İşletmelerin hisseleri ve yönetimlerini ikinci nesil olan kardeşlere devredilebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler ise mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyelerine devredebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler işletmelerin hisselerini ve yönetimlerini üçüncü nesle devredebilmektedir. Böylece aile işletmeleri çok ortaklı mülkiyet yapısına dönüşebilmektedir.

Aile işletmelerde çok ortaklı bir yapı olması durumunda ise hisselerin büyük bir bölümünün aile üyelerinin elinde bulunduğu belirtilebilmektedir. İşletmelerin yönetim süreçleri ile ilgili kararlar ise aile üyelerinin egemenliğinde yürütüldüğü ifade edilebilmektedir. Böylece işletmelerin yönetim süreçleri ile ilgili kararların alınması

hususunda aile üyelerinin birlikte hareket etmeleri gerekebilmektedir. Aile üyelerinin birlikte hareket etmeleri ise aile ilişkilerinde karmaşıklığa neden olabilmektedir.

Aile ilişkilerinde karmaşıklığın nedeni ise mülkiyet haklarının farklı oranlarda çok fazla ortağın elinde bulundurulması ile ilişkilendirildiği ifade edilebilmektedir. Böylece aile ilişkilerinin karmaşıklığının arttığı belirtilebilmektedir. İşletme faaliyetlerini yürüten çalışan sayısının belirli oranlarda olduğu ifade edilebilmektedir. Çalışan sayısının belirli oranlarda olması neticesinde işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığın nispeten az olduğu belirtilmektedir. Böylece aile ilişkilerindeki karmaşıklık ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığın karşılaştırıldığı ifade edilebilmektedir.

Aile ilişkilerindeki karmaşıklığının işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığa oranla daha fazla olduğu belirtilebilmektedir. Aile ilişkilerindeki karmaşıklığın yüksek olması ise aile takımı modelinin benimsemesini mümkün kılabilir. Kurucu veya baskın bir girişimcinin aile işletmeleri ile ilgili kararların alınmasında aktif rol almasının mümkün olmadığı belirtilebilmektedir.

Mülkiyet haklarına sahip aile üyelerinin ortalama olarak 6,5 olduğu ifade edilebilmektedir. Mülkiyet haklarının kuşaklara arası geçişler ile birlikte aile üyelerinin zamanla ortalama olarak 9,5'e kadar artabildiği belirtilebilmektedir. Mülkiyet haklarının büyük bir bölümünü elinde bulunduran aile üyelerinin ise aile işletmeleri ile ilgili stratejik kararlarda aktif roller alabildiği ifade edilebilmektedir. Böylece işletme hisselerinin oranlarına göre aile üyeleri işletmelere dahil edilebilmektedir.

Hisse oranlarına göre aile üyelerinin işletmelere dahil edilmelerinin sebebini ise aile ilişkilerindeki karmaşıklığın azaltılması ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Mülkiyet haklarının %25 'ini elinde bulunduran aile üyeleri, aile işletmelerine dahil edilebilmektedir. Böylece aile ilişkilerinin karmaşıklığını giderebilmek amacıyla aile üyelerinin işletmelerde çalışabilmeleri ile ilgili kurallar uygulanabilmektedir. Aile takımı modelini benimseyen aile işletmelerinin ilk 30 yılda başka işletmelere devredilebildiği belirtilebilmektedir. Başka işletmelere devredilmelerinin sebebini ise

aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklar veya çatışmalar ile ilişkilendirilebildiği belirtilebilmektedir.

Aile işletmelerinin ilk 30 yılını doldurmaları ile birlikte büyüme oranlarında yüksek bir artışın gözlemlendiği ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak, çalışan sayısının belirli oranlarda olması neticesinde işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığın nispeten az olduğu belirtilmektedir. Aile ilişkilerindeki karmaşıklığın işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığa oranla daha fazla olduğu ifade edilebilmektedir. Aile ilişkilerindeki karmaşıklığın yüksek olması ise aile takımı modelinin benimsemesini mümkün kılabilir.

3.2.1.1.4. Profesyonel Aile

Kurucu girişimciler kurdukları işletmelere hem kendi kültürel normlarını hem de işletmenin gelecek nesillerin dahil olabileceği örgüt yapısını entegre etmeye başlamaktadır. Kurucu liderler, işletme sürekliliğinin tüm aile bireylerince önemli olduğu görüşüne inanmaktadırlar. Buna ek olarak, işletme için çalışmanın herkesin menfaatine olacağını tüm aileye kabul ettirmişlerdir. Aile bireyleri, eğitimleri ve yeteneklerine göre örgüt içi pozisyonlara getirilmektedir. Ailelerin yetenek ve ilgi alanlarına göre aile işletmelerinde görev almaları, kendi alanlarında uzmanlaşmalarını sağlayabilmektedir. Mevcut sorunlar böylece çabucak aşılabilmektedir.

Aile bireylerine kabul ettirilen vizyon ise, işletmenin sürekliliğinin herkesin menfaatine olabileceğidir. Böylece aile ilişkileri ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili kararlar birbirlerinden ayrılabilir. İşletme faaliyetleri kişilere veya liderlere bağlı olmaksızın yürütülebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ise örgüt içi pozisyonların gerektirdiği görev ve sorumluluklara göre yürütülmektedir.

Aile üyeleri işletme yönetiminin başarısına odaklanabilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yönetiminde aile üyeleri aktif roller alabilmektedir. Aile işletmelerinin yönetiminin aile ilişkilerinin önüne geçtiği ifade edilebilmektedir. Aile ilişkilerinin karmaşıklığının nispeten düşük olduğu belirtilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yönetimi ise karmaşıklığın yüksek düzeylerde olmasına neden

olabilmektedir. Aile üyeleri önceliğini işletme yönetiminde söz sahibi olmaya verebilmektedir. Böylece aile bireylerinin profesyonelliğe önem verdikleri ifade edilebilmektedir. Aile bireyleri işletme faaliyetlerinin yönetilmesi süreçlerinde profesyonel davrandığı belirtilebilmektedir.

Tüm bu yönleri ile aile ilişkilerinde karmaşıklığın düşük ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki karmaşıklığın yüksek olması ise aile işletmelerinin profesyonel modeli benimsemelerini mümkün kılabilmektedir. Profesyonel yönetim modeli olarak ifade edilmesinin sebebini ise işletme faaliyetlerinin yönetimine ve örgüt yapısının oluşturulmasında önem verilmesi olarak ifade edilmektedir. Bu yönetim modelini benimseyen aile işletmeleri ilk 10 yılda az bir oranda büyüebildikleri belirtilebilmektedir.

Aile işletmelerinin on yılını tamamlamaları ile birlikte istikrarlı olarak büyüebildikleri ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak, aile ilişkilerinin karmaşıklığının nispeten düşük olduğu belirtilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yönetiminin ise karmaşıklığın yüksek düzeylerde olmasına neden olabildiği ifade edilebilmektedir. Böylece aile işletmelerinin profesyonel aile modelini benimseyebilmektedir. Aile ilişkilerinin ve işletme faaliyetlerinin zamanla karmaşıklaşması neticesinde bu modelin evrilerek işletme modeline dönüştüğü ifade edilebilmektedir.

3.2.1.1.5. İşletme Oluşturma (Aşamasına Geliş)

Aile işletmelerinin örgüt yapıları birçok nesilin işletme dahil olduğu kompleks bir yapıya sahip olabilmektedir. Birçok nesilin aile işletmelerine dahil olması ile birlikte mülkiyet haklarına sahip olan aile üyelerinin ortalama olarak 13 hissedara kadar çıkabileceği ifade edilebilmektedir. Artan aile fertlerini işletmelere dahil edebilmek için stratejiler geliştirilebilmektedir.

Aile bireyleri, eğitimleri ve yeteneklerine göre örgüt içi pozisyonlara getirilmektedir. Ailelerin üyelerinin yetenek ve ilgi alanlarına göre aile işletmelerinde görev almaları, kendi alanlarında uzmanlaşmalarını sağlayabilmektedir. Aile bireylerinin yönetimde görev almaları hususunda, liyakat usulü önem arz

edebilmektedir. Yönetim ve üst kademelere verilen görevlerin yerine getirilmesindeki yetkinliğe göre aile fertlerine görev verilebilmektedir. Aile fertleri gerekli olan deneyim ve görevi başarabilme kapasitesine göre yönetime dahil edilebilmektedir. Hem aile fertleri hem de işletme çalışanları eşitlikçi bir örgütlenme ile işleri yürütebilmektedir. Diğer taraftan, aile üyelerinin yeteneklerine ve işleri başarabilme kapasitelerine göre işletmelere dahil edilmesi neticesinde aile üyelerinin üst yönetimde aktif roller alabilmelerinin sınırlanabildiği ifade edilebilmektedir. Bunun sebebi ise üst yönetim için gerekli olan deneyim ve yönetsel becerilere göre yöneticiler üst yönetime dahil edilebilmektedir. Yeterli deneyim ve yönetsel becerilere sahip olunmaması neticesinde aile üyeleri üst yönetimde yer alamayabilmektedir.

Tüm bu yönleri ile aile ilişkilerinin ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesinin karmaşıklaştığı belirtilebilmektedir. Aile ve işletme karmaşıklığının ise işletme yönetiminin ve aile ilişkilerinin ayrıştırılması ile aşılabildiği ifade edilebilmektedir. Aile ve işletme yönetiminin ayrıştırılması ile birlikte aile işletmelerin amaçları doğrultusunda yönetilmesi, işletme modeli olarak ifade edilebilmektedir. İşletme modeli ile birlikte aile ve işletme karmaşıklığının aşılabileceği belirtilebilmektedir. İşletme modelini benimseyen aile işletmelerinin ortalama ömrü ise oldukça yüksek olduğu ifade edilebilmektedir. Aile işletmeleri ile ilgili belirtilen modellerin karmaşıklık derecesinin artması ile birlikte zamanla işletme modeline dönüşebileceği belirtilebilmektedir.

3.2.1.1.6. Yatırım Grubu

Ailenin geçimini sağlamada görevli olan kişi aile reisi olabilmektedir. Ailenin geleceği ile ilgili kararlar aile liderleri tarafından alınabilmektedir. Ailenin mal varlığını korumaktan sorumlu olmakta ve aile serveti ile ilgili kararlar aile reisi tarafından alınabilmektedir. Aile servetinin korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri sayesinde, aile servetinin korunması sağlanabilmektedir.

Aile işletme kavramını mülkiyet yaklaşımına göre inceleyen Kuriloff, aile işletmenini aile servetinin dağılmaması için kurulan özel bir işletme biçimi olarak tanımlamıştır (Kuriloff, 1993, s.8). Aile serveti işletme finansman ve kaynak olarak aktarılabilmektedir. Hem aile reisinin kendi başına hem de aile reisleri olan aile

üyelerinin ortak Girişimleri ile aile işletmeleri kurulabildiği ifade edilebilmektedir. Böylece kan bağı ile bağlı olan aile üyelerinin ortak girişimleri ile birlikte aile işletmeleri kurulabilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan aile üyelerinin yatırım grubunu oluşturduğu belirtilebilmektedir.

Aile üyelerinin yatırım grubunu oluşturmalarına rağmen işletme faaliyetlerinin yönetiminde görev almak istemeyebildiği ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yönetiminde görev almamaları ise aile işletmelerine profesyonel yöneticilerin dahil edilmesini mümkün kılabilir.

Profesyonel yöneticiler bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile işletme yönetiminde uzmanlaşmış kişiler olabilmektedir. İşletme yöneticiliğini meslek olarak yaparak, karşılığında maaş alan kişiler olabilmektedir. Girişimciler işletmeleri kurup karı ve zararı üstlenen kişiler iken, profesyonel yöneticiler ise kurulan işletmelerin yönetiminden sorumlu olabilmektedir. İşletmeyi kar ettirmek amacıyla yönetirler ve zararı üstlenmeyebilirler (Tengilimoğlu vd., 2016, s.97).

Aile işletmelerini profesyonel yöneticiler yönetebilmektedir. Böylece aile üyelerinin yatırım grubunu oluşturmalarına rağmen işletme faaliyetlerinin yönetiminde görev almadıkları yönetim modeli, aile yatırım grubu olarak ifade edilebilmektedir. Aile ilişkilerinin karmaşıklık derecesinin ise orta veya yüksek derecelerde olduğu belirtilebilmektedir. Yatırım grubunu oluşturan aile üyelerinin ise ailelerinin geçimini sağlamaya yönelik gelir elde etmeye odaklanabildikleri ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak, kan bağı ile bağlı olan aile üyelerinin ortak girişimleri ile birlikte aile işletmeleri kurulabilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan aile üyelerinin yatırım grubunu oluşturduğu belirtilebilmektedir. Aile üyelerinin yatırım grubunu oluşturmalarına rağmen işletme faaliyetlerinin yönetiminde görev almadıkları yönetim modeli ise aile yatırım grubu olarak ifade edilebilmektedir.

3.2.1.2. İşletmenin Yeniden Yapılanması

İşletmelerin değişen çevre faktörlerine, ürün çeşitlendirmelerine ve genişleyen müşterilerin taleplerine uygun olarak adapte olmalarını sağlayacak, esnek ve etkin bir

örgüt yapısını benimsemesi gerekebilmektedir. Çevresel faktörlerin değişimi neticesinde devamlı olarak işletmelerin örgüt yapısını düzenlemeleri gerektiği ifade edilebilmektedir. İşletmelerin yeniden yapılanmasını ise dört başlık altında toplanarak açıklanmaya çalışılmaktadır.

3.2.1.2.1. İş Tanımları

İşletmelerin kurulmaları ile birlikte büyümeye başlayabilmektedir. İşletmelerin büyümeleri neticesinde işgören olarak çalışanların sayısında artışlar meydana gelebilmektedir. Böylece işgören sayısındaki artışların neticesinde işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde karmaşıklıkların veya belirsizliklerin ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir. Belirsizliklerin ve karmaşıklıkların ortadan kaldırılması ise çalışanların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ile yakından ilişkili olduğu ifade edilebilmektedir.

İşletmelerin en üst kurucu Girişimciden başlanarak yöneticiler ve emek faktörünü oluşturan çalışanlara kadar yazılı olarak görev ve sorumluluklarının hazırlanması gerektiği belirtilebilmektedir. Böylece her çalışanın görev ve sorumluluklarının bilincinde iş görmesi sağlanabilmektedir. Çalışanların görev tanımlamalarının yapılması ile birlikte işletme faaliyetlerinin yürütülmesi süresince oluşacak karmaşıklıkların ve belirsizliklerin önüne geçilebileceği belirtilmektedir. Çalışanların verimli ve etkili iş görmeleri sağlanabileceği ifade edilebilmektedir. İş tanımlarının oluşturulması ise üç faktör ile ilişkilendirilebilmektedir (UIC, 2009). İş tanımlarını oluşturan üç faktörün açıklanması önem arz etmektedir.

İş tanımlarının oluşturulması için gerekli olan faktörlerden birinin pozisyon detayları olduğu ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin düzenli ve amaçlarına uygun yürütülmesi amacı ile işletme faaliyetleri bölümlere ayrılarak yürütülebilmektedir. Üretim, yönetim ve pazarlama gibi bölümlerce işletme faaliyetleri yürütülebilmektedir.

Emek faktörünü oluşturan çalışanlarca üretim faaliyetleri yürütülebilmektedir. Pazarlama bölümü çalışanları ise üretilen ürün veya hizmetlerin tüketicilere sunulması ile ilgili faaliyetleri yürütebilmektedir. İşletme faaliyetlerin yönetimi ve denetimini ise

yönetim bölümü çalışanlarınca yürütülebilmektedir. Böylece en üst kurucu Girişimciden veya yöneticiden başlanarak alt yöneticiler ve emek faktörünü oluşturan çalışanlara kadar, işletmelerde belirli pozisyonlar bulunabilmektedir. Bu pozisyonlar ile ilgili genel bilgilerin yazılı hale getirilmesi ile birlikte pozisyon detayları verilebilmektedir.

Pozisyonları ile ilgili olarak özet iş tanımları oluşturulabilmektedir. İşletme faaliyetlerini yürüten çalışanların muhasebe elemanı, pazarlama şefi ve uzman yönetici gibi iş unvanları belirlenebilmektedir. İş unvanlarının belirlenmesi ile birlikte çalışanların maaş aralıkları oluşturulabilmektedir. Çalışanların emekli olma veya muhafiyet durumları ile ilgili belirli kriterler belirlenebilmektedir. Sonuç olarak, iş tanımlarının oluşturulması için gerekli olan faktörlerden birinin pozisyon detayları olduğu ifade edilebilmektedir.

İş tanımlarının oluşturulması için gerekli olan faktörlerden ikincisi ise işi oluşturan görevler olduğu ifade edilebilmektedir. İşletme çalışanlarınca faaliyetlerin yürütülme süreci ile ilgili usul ve esasların oluşturulması olarak belirtilebilmektedir (Taşlıyan, 2013, s.105).

Çalışanların yürüttüğü işi hangi noktadan itibaren devralabileceği ve nasıl yürütmesi gerektiği yazılı olarak bildirilebilmektedir. Dahası çalışanların hangi noktadan itibaren yürüttüğü işi devredebileceği yazılı olarak çalışanlara bildirilebilmektedir. Böylece çalışanların yürüttüğü iş ile ilgili farkındalığı artırılabilir.

İşgörenlerin sorumluluk alanlarını net olarak anlayabilmesi mümkün kılınabilmektedir. İşgörenlerin faaliyetlerini yürütme süreleri veya zaman dilimleri belirlenebilmektedir. İşgörenlerin görev ve sorumluluklarını belirli zaman dilimlerinde yürütmeleri sağlanabilmektedir. Böylece işgörenlerin performansları belirli standartlara bağlanabilmektedir. İşgörenlerin performanslarının belirli standartlara bağlanması ise performans ölçümlerini mümkün kılabilir. Sonuç olarak, işi oluşturan görevler ile birlikte işgörenlerin işleri nasıl yürütülmesi gerektiği belirlenebilmektedir.

İş tanımlarının oluşturulması için gerekli olan faktörlerden üçüncüsü ise iş faktörleri olduğu ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetleri başarılı veya etkili

yürütülebilmesi için çalışanların görevleri ile ilişkili sahip olması gereken niteliklerin yazılı hale getirilmesi olarak belirtilebilmektedir. İşlerin zorluğuna veya basitliğine göre işletme pozisyonları için belirli kriterler belirlenebilmektedir.

Pozisyonların kriterlerini karşılayan çalışanlarca işletme faaliyetleri yürütülebilmektedir. İşletmenin her pozisyonu için belirli bir deneyim, uzmanlık ve tecrübeye düzeyi belirlenebilmektedir. Pozisyonların kriterlerini karşılayan çalışanlar istihdam edilebilmektedir. Böylece çalışanların başarı ile görev ve sorumluluklarını yürütmeleri sağlanabilmektedir.

Örnek olarak, muhasebe departmanlarında istihdam edilecek çalışanın iktisat veya işletme gibi yüksek okullardan mezun olması şartları aranabilmektedir. Üretim bölümlerinde çalışacak ustabaşı gibi iş kollarının ise dört yıl tecrübeye sahip olması gerekebilmektedir. Sonuç olarak, iş tanımlarının hazırlanması için gerekli unsurlardan birinin iş faktörleri olduğu ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin başarılı veya etkili yürütülebilmesi için çalışanların görevleri ile ilişkili sahip olması gereken niteliklerin yazılı hale getirilmesini iş faktörleri olarak belirtilebilmektedir.

3.2.1.2.2. Örgüt Yapısının Oluşturulması

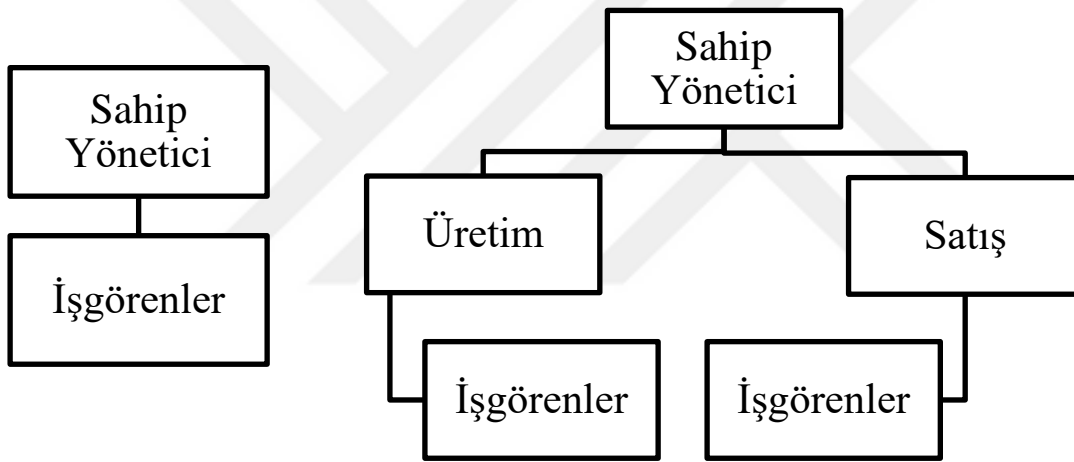
Kurumsallaşma kavramının açıklanmasında önemli unsurlarından birinin formalleşme olduğu ifade edilebilmektedir. Formalleşme kavramı ise formal örgüt yapısı ile ilişkilendirilebildiği belirtilebilmektedir. İşletmelerin büyümeleri ile birlikte çalışanlar arası ilişki ağlarının yoğunlaşarak arttığı ifade edilebilmektedir.

Çalışanlar arası ilişkilerin yoğunlaşarak artması neticesinde işletmelerde karmaşık bir yapı oluşabilmektedir. Böylece yoğunlaşarak artan çalışanlar arası ilişkiler ise beraberinde karmaşıklıkların ve belirsizliklerin oluşmasına sebep olabilmektedir. Belirsizliklerin ve karmaşıklıkların üstesinden gelebilmek amacıyla formal bir organizasyon yapısının oluşturulması gerektiği ifade edilebilmektedir. Dahası işletmelerin belirlediği hedeflere ulaşabilmeleri ise formal bir örgüt yapısının oluşturulması ile mümkün kılınabileceği belirtilebilmektedir.

Formal bir örgüt yapısının oluşturulması neticesinde işletmelerin hayatta kalabilecekleri ifade edilebilmektedir. Böylece işletmelerin en üst kurucu

Girişimciden başlanarak yöneticiler ve emek faktörünü oluşturan çalışanlara kadar yazılı bir örgüt yapısı oluşturulabilmektedir. En üstten en alta kadar görev tanımlamaları yapılarak yöneticiler ve çalışanların birbirlerine bağlanabilmektedir. İşletme faaliyetleri ise örgüt yapısına bağlı olarak yürütülebilmektedir. Örgüt yapısının oluşturulması ile birlikte belirsizliklerin ve karmaşıklıkların çözümlenebileceği belirtilebilmektedir. Bu sebepten, aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde formal bir örgüt yapısına evrilebileceği belirtilebilmektedir. Aile işletmelerine uygun örgüt yapılarının incelenmesi önem arz edebilmektedir.

3.2.1.2.2.1. Girişimci Yapı



Şekil 8. Girişimci Örgüt Yapısı (Eren, 2013, s.412)

Yeni kurulan işletme ile ilgili emek, sermaye ve ilginin kurucu girişimcilerce karşılandığı ifade edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi süreçlerinde tüm yetkiler ve sorumluluk kuruculara ait olduğu belirtilebilmektedir. Kurucu girişimcilerin işletme faaliyetlerinde aktif rol almaları ise merkezileşmiş bir yapıyı beraberinde getirebilmektedir. Tüm faaliyetlerin merkezinde Girişimciler bulunabilmektedir.

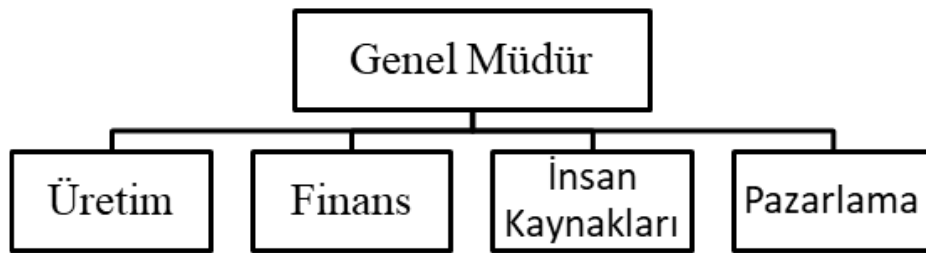
Profesyonel bir örgüt yapısının oluşturulamadığı ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimcilerin sahip yöneticiler olarak ifade edilebilmektedir. İşletme yönetiminde kurucu Girişimcilerin egemenliğinden söz edilebilmektedir. Kurucu girişimciler çalışanlar ile yakın ve doğrudan iletişim kurabilmektedir.

İşletme faaliyetlerinin denetlenmesi ise kurucu Girişimcilerce gerçekleştirilebilmektedir. Girişimci yapının iyi işleyebilmesi ise liderler olarak kurucu Girişimcilere bağlı olabilmektedir (Sargut, 2015, s.266). Diğer taraftan, kurucu Girişimcilerce yeni kurulan küçük ölçekli işletmelerin genellikle girişimci örgüt yapısını benimsedikleri ifade edilebilmektedir. Girişimci örgüt yapısını benimsemelerinin sebebi ise finansman yetersizliklerine dayandırılabilir.

Girişimcilerin finansman yetersizliği nedeni ile bir üretim hattı ile çalışılabilmektedir (Sam Ashe-Edmunds). Başka bir ifade ile tek bir ürünün üretimi üzerinde durulabilmektedir. Çalışan sayıları az ve küçük ölçekli işletmeler olmaları neticesinde girişimciler her işletme faaliyetinde aktif roller alabilmektedir. Diğer taraftan, girişimci bir yapıda faaliyetlerini sürdüren işletmeler, yönetim ile ilgili stratejik kararların daha hızlı alındığı ve uygulandığı ifade edilebilmektedir.

Hızlı kararların alınması ise mevcut pazardaki ekonomik şoklara karşı daha çabuk tepkiler verilebilmesini mümkün kılabilir. Fakat işletmelerin büyümeleri ile birlikte girişimciler tüm işletme faaliyetlerinde aktif rol alamayabilmektedir. İşlerin ve çalışan sayılarının artması neticesinde girişimciler işlere yetişme hususunda sorunlar yaşayabilmektedir. Girişimcilere yüksek derecede bağlılık ise girişimci örgüt yapısının en büyük zayıflığı olduğu ifade edilebilmektedir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2011). İşletmelerin büyümeleri ile birlikte girişimci yapının farklı yapılarla evrilebildiği belirtilebilmektedir.

3.2.1.2.2.2. Fonksiyonel Örgüt Yapısı



Şekil 9. Fonksiyonel Örgüt Yapısı

İşletmeler yönetsel ve finansal olarak büyümektedir. Büyüme ise örgüt yapısında değişimleri beraberinde getirebilmektedir. Kurucu girişimciler büyüyen işletmelerin faaliyetlerinde aktif rol alma hususunda zorlanabilmektedir. Bu sebepten, girişimci örgüt yapısını benimseyen işletmelerin yeniden örgüt yapılarının düzenlenmesi gerekebilmektedir. Girişimci yapının düzenlenmesi ise beraberinde bölümlendirmeyi getirebilmektedir (Eren, 2013, s.412).

İşletmelerde üretim ve pazarlama gibi yatay bölümler oluşturulmaya başlanabilmektedir. Uzmanlık alanlarına göre çalışanlar ise üretim, finans ve pazarlama gibi bölümlere dahil edilebilmektedir. Bu bölümlerden sorumlu olan yöneticiler işletmeye dahil edilebilmektedir. İşletme faaliyetleri uzmanlık alanlarına göre belirlenen üretim ve pazarlama gibi bölümlerin çalışanlarınca yürütülmektedir. Uzmanlık alanlarına göre çalışanlar bir araya getirilebilmektedir. Böylece çalışanların başarı ile uzmanlık gerektiren işleri yürütmeleri mümkün kılınabilmektedir.

Aynı meslek gruplarını oluşturan çalışanlar ise bilgi paylaşımı ile birlikte uzmanlaşabildikleri belirtilebilmektedir. Diğer taraftan bölümler arasında gücün dengeli olarak dağıtıldığı söylenebilmektedir. Başka bir ifade ile bölümler arasında üstünlük olmadığı söylenebilmektedir. Bölümlerin yalnızca kendi sorumluluk alanları ile ilişkili görevleri yerine getirebilmektedir. Böylece bölümler arasında iletişim olmayabilmektedir. Bölümler arasında iletişim olmaması neticesinde işletme körlüğü oluşabilmektedir.

Uzmanlık alanlarına göre işletme faaliyetlerini yürüten bölümlerin yalnızca kendi işlerine odaklanması olarak ifade edilebilmektedir. Böylece bölüm çalışanları işletmenin bütünü hakkında bilgi sahibi olmayabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin neden yapıldığı hakkında çalışanlarca farkındalık yaratma hususunda sorunlar yaşanabilmektedir. Diğer taraftan, aile üyelerinin görev ve sorumlulukları yalnızca kendi bölümlerini kapsayabilmektedir. Aile üyeleri diğer bölüm çalışanlarına emir verme yetkisi olmayabilmektedir. Aile üyelerinin diğer bölüm çalışanlarına emir vermesi ise bölümler arasında çatışmaların ve sorunların yaşanmasına neden olabilmektedir (Robbins vd., 2011, s.145). Sonuç olarak, işletme faaliyetlerinin uzmanlık alanlarına göre belirlenen üretim ve pazarlama gibi bölümlere ayrılmasının fonksiyonel örgüt yapısını oluşturduğu ifade edilebilmektedir.

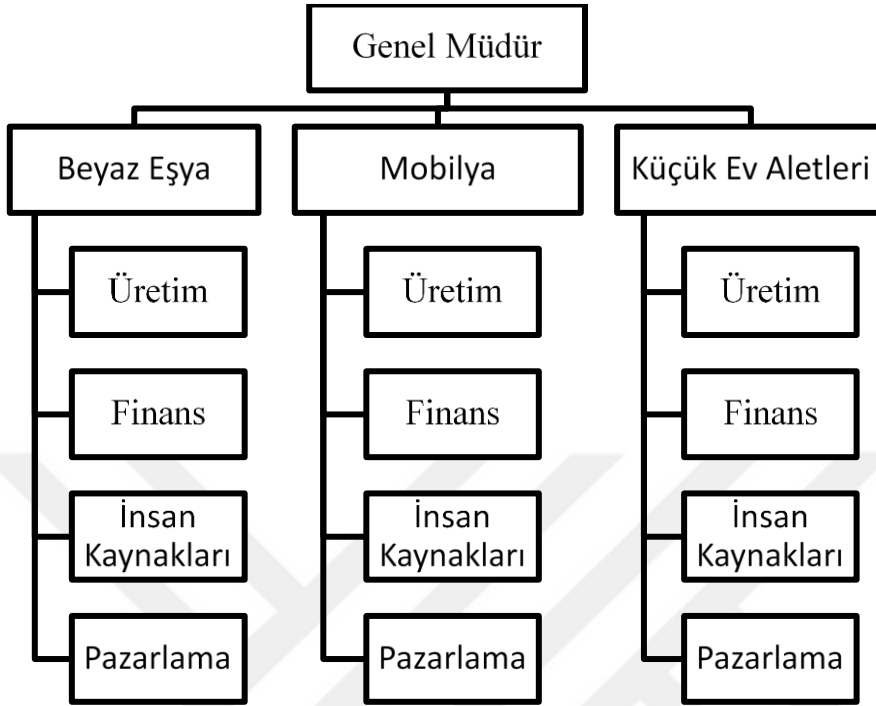
3.2.1.2.2.3. Bölümlendirme Odaklı Örgüt Yapıları

Bölümlendirilmiş örgüt yapısını büyük ölçekli işletmelerce benimsendiği ifade edilebilmektedir. İşletmelerin büyümeleri ile birlikte çalışan sayıları, tüketici grubu ve ürün çeşitliliği gibi faktörlerin örgüt yapısında düzenleme yapma ihtiyacına neden olabilmektedir. Çalışan sayılarında artış neticesinde örgüt yapısında bölümlendirmeyi arttırabilmektedir.

Tüketici grubunun artması ise geniş veya farklı coğrafi alanlarda işletme faaliyetlerinin yürütülmesini gerektirebilmektedir. Tüketici grubunun talepleri neticesinde tüketici taleplerine bağlı olarak farklı ürünlerin üretilmesini mümkün kılabilir. Ürün çeşitliliği ise beraberinde işletmelerin örgüt yapısında düzenlemelerin yapılmasını gerektirebilmektedir. Böylece işletmeler yönetsel ve finansal olarak büyümektedir. İşletmelerin yönetsel ve finansal olarak büyümeleri neticesinde işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde karmaşıklıkların meydana geldiği ifade edilebilmektedir.

Karmaşıklıklar ise işletme faaliyetlerinin hantal ve yavaş olarak yürütülmesine neden olabilmektedir. İşletme faaliyetlerinin hantal ve yavaş yürütülmesini engellemek amacıyla işletmelerin küçük işletme hürriyetine dönme eğiliminde çaba sarfettikleri belirtilebilmektedir. Küçük işletme hürriyetine dönmeleri ile birlikte işletme faaliyetlerinin daha hızlı ve esnek olarak yürütülebileceği ifade edilebilmektedir. Böylece işletmeler bünyelerinde bölümlendirme ile küçük firmalar veya gruplar kurabilmektedir. İşletmelerin bölümlendirilmiş örgüt yapılarına dönüşmeleri ise ürün çeşitliliğine ve işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü coğrafi alan temeline göre yapılabilmektedir.

3.2.1.2.2.3.1. Ürün Çeşitliliği Odaklı Bölümlendirme



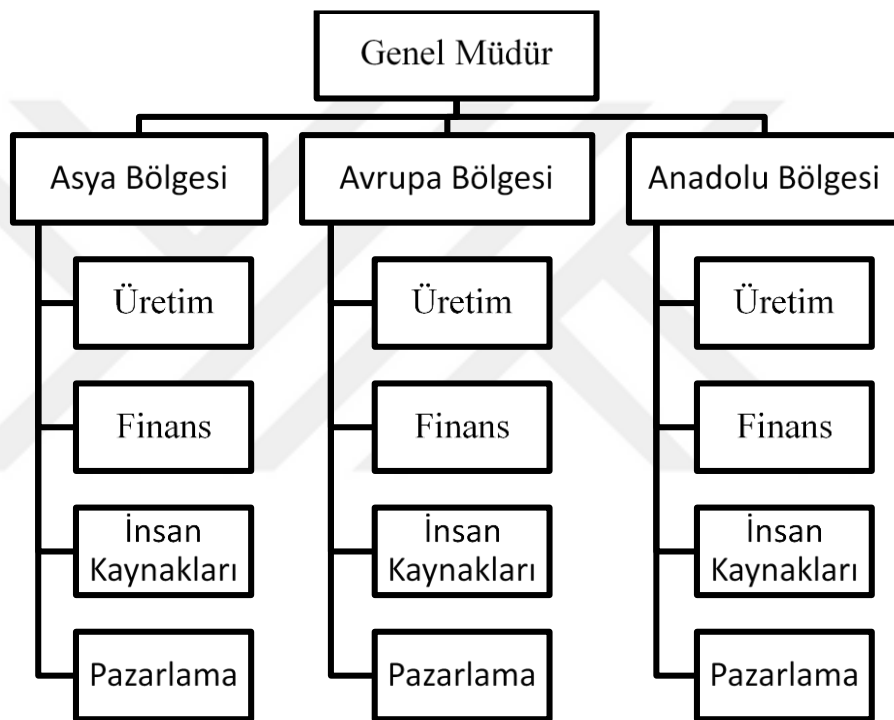
Şekil 10: Ürün Çeşitliliği Odaklı Örgüt Yapısı

İşletmeler tüketici taleplerine duyarlı olmaları gerekebilmektedir. Tüketici taleplerine bağlı olarak ürünlerinde çeşitlendirmeye gidebilmektedir. Ürünlerini çeşitlendirmeleri ile birlikte farklı tüketici talepleri karşılanabilmektedir. Ürün çeşitleri ise işletme çalışanlarının gruplara ayrılmasını gerektirebilmektedir. Her ürün çeşidi için işgörenlerin üretim, pazarlama ve yönetim gibi farklı faaliyetleri yürütmesi gerekebilmektedir. Böylece işletme faaliyetleri ürün çeşidine bağlı olarak farklı ürün gruplarınca yürütülebilmektedir. İşletmeler ise ürün çeşitliliğine bağlı olarak örgüt yapılarında bölümlendirmeye gidebilmektedir. Bünyelerinde farklı firmalar veya işletmeler kurabilmektedir. Bünyelerinde bulundukları firmaların ise kendi üretim, finans ve pazarlama bölümleri bulunabilmektedir. Böylece bünyesinde bulundukları firmaların kendi yönetsel birimleri oluşturulabilmektedir (Genç, 2012, s.157).

Firmaların üretim ve yönetim gibi faaliyetlerinin kendi çalışanlarınca yürütülmesi sağlanabilmektedir. Büyük işletmelerin küçük birimlere dönüştürülmeleri

ile birlikte hantallık ve işletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki yavaşlık ortadan kaldırılabilmektedir. Tüketici taleplerine daha duyarlı olmaları mümkün kılınabilmektedir. Tüketici ihtiyaçlarına daha çabuk karşılık verilebilmektedir. Böylece büyük işletmelere küçük işletme olmanın yararları olan esneklik ve çabukluk kazandırılabilir (Örücü, 2013, s.133).

3.2.1.2.2.3.2. Coğrafi Alan Odaklı Bölümlendirme



Şekil 11. Coğrafi Alan Odaklı Örgüt Yapısı

İşletmelerin büyümeleri ile birlikte farklı coğrafi alanlarda faaliyetlerini yürütmeleri gerekebilir. Çok uluslu ve geniş bir coğrafi alanda faaliyetlerini yürüten işletmelerin örgüt yapılarını düzenlemeleri gerekebilir. Coğrafi temele göre işletmeler örgüt yapılarını bölümlendirebildiği ifade edilebilir. Çokuluslu işletmeler birden çok yerel pazarda faaliyetlerini yürütebilir. Yerel pazarlardaki tüketici taleplerinin ise farklılaşabildiği ifade edilebilir. Yerel pazarlardaki tüketici taleplerine karşılayabilmek için işletmelerin yerel çevre ile ilişkilerini güçlendirmesi gerekebilir.

İlişkilerin güçlendirilmesi ise yerel pazarlarda kurulan birimler ile mümkün kılınabilmektedir. Bunun sebebi ise merkezden alınan kararların yerel çevrelerin taleplerini karşılayamadığı belirtilebilmektedir. Böylece işletmeler belirli coğrafi alanlarda yönetim birimleri kurabilmektedir. Belirli coğrafi alanlarda birimlerin kurulması ile birlikte tüketici talepleri daha hızlı karşılanabilmektedir. Diğer taraftan, belirli coğrafi alanlarda birimlerin kurulması ise işletmelerin hammadde ve ucuz işgücüne daha rahat ulaşılabilmesini mümkün kılabilir.

Coğrafi alanlara göre işletmelerin bölümlendirilmesi ise yerel yöneticilerin imparatorluk kurma sorununa neden olabilmektedir (Genç, 2012). Yerel yöneticilerin merkezden bağımsız olarak hareket etmesinin önü açılabilir. Böylece yöneticiler bağımsız olarak kararlar alabilmektedir. Bu kararlar ise kendi imparatorluklarını kurmalarına neden olabilmektedir. Diğer taraftan farklı coğrafi alanlarda birimler kurulması ise beraberinde bu birimlerin denetimini zorlaştırabilmektedir.

3.2.1.2.2.4. Matriks Örgüt Yapısı

Matriks Organizasyon Yapısı

	Üretim	Finans	Pazarlama	İnsan Kaynakları
Proje 1	İşçi A			
Proje 2		İşçi B	İşçi C	

Şekil 12. Matriks Örgüt Yapısı

İşletmelerin büyümeleri ile birlikte daha büyük bir yapıya dönüşebilmektedir. İşletmelerin ürünleri pazarda daha çok talep edilebilmektedir. Böylece üretime bağlı arzın arttığı ifade edilebilmektedir. Dahası belirli bir tüketici gurubunca ürünler tercih edilmeye başlanmaktadır. Tüketici gurubunun sürekliliğini sağlamak amacıyla rakip firmalar ile rekabete odaklanılabildiği belirtilebilmektedir. Böylece tüketici tercihlerine önem verilebilmektedir.

Tüketici tercihlerine göre ürünlerde çeşitlendirilmeye gidilebilmektedir. Ürünlerin çeşitlendirilmesi ise beraberinde araştırma ve geliştirme çalışmalarına

gerekli önemin verilmesini mümkün kılabilir. Araştırma ve geliştirme çalışmaları neticesinde işletmelere yeni üretim hatları ve profesyonel yöneticiler dahil edilebilmektedir. Profesyonel yöneticilerin ve üretim hatlarının işletmelere dahil edilmesi ile birlikte araştırma ve geliştirme projelerine önem verilebilmektedir. Yürütülen projeler neticesinde işletmelerin hem ürün çeşitlendirmesi hem de yeni teknolojilerin işletmelere dahil edilmesi ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapılabilmektedir. Böylece çalışanların hem projelerde çalışmaları hem de kendi bölümlerine bağlı görev ve sorumlulukları yürütmeleri gerekebilmektedir.

Projelerin yürütülmesi ile ilgili proje yöneticileri görevlendirilmektedir. Projelere dahil edilen çalışanların ise proje yöneticisine bağlı olarak görev ve sorumluluklarını yürütmeleri mümkün kılınabilmektedir. Diğer taraftan projeye dahil edilen çalışanların bağlı olduğu bölüm yöneticilerine bağlı olarak görev ve sorumluluklarını yürütmeleri gerekebilmektedir. Böylece çalışanların projelerde ve bağlı olduğu bölümlerde eşgüdümlü olarak çalışmaları sağlanabilmektedir. Hem bağlı olduğu bölümün yöneticilerine hem de proje yöneticisine bağlı olarak çalışanların görev ve sorumluluklarını yürütebilmektedir. Çalışanların iki yönetici tarafından denetlenmesi sağlanabilmektedir.

İşletmelerin teknik olarak mükemmelliğe ulaşmaları ise matriks örgüt yapısı ile mümkün kılınabildiği belirtilebilmektedir (Galbraith, 2009). Diğer taraftan çalışanların iki yöneticinin emir ve komutasına girdiği belirtilebilmektedir. İki yöneticiden emir almaları neticesinde emir ve komuta zincirinin bozulduğu araştırmacılarca belirtilebilmektedir. Böylece bölüm yöneticileri ve proje yöneticileri arasında çatışmaların yaşanabildiği belirtilebilmektedir. Yöneticiler arasındaki çatışmaların ise örgütsel karmaşıklıklara neden olabildiği ifade edilebilmektedir. (Gottlieb, 2007, s.3). Çatışmalar ise çalışanların görev ve sorumluluklarını yürütmelerinde karmaşıklığa neden olabilmektedir.

Çalışanların iki yöneticiye tabi olması neticesinde çalışanların görev ve sorumluluklarının belirsizleştiği belirtilebilmektedir. Sonuç olarak, matriks örgüt yapısının benimsenmesi ile birlikte hem bağlı olduğu bölümün yöneticilerine hem de proje yöneticisine bağlı olarak çalışanların görev ve sorumluluklarını yürütebilmeleri mümkün kılınabilmektedir.

3.2.1.2.3. Örgüt Şemasının Oluşturulması

İşletmelerin büyümeleri neticesinde işgören olarak çalışanların sayısında artışlar meydana gelebilmektedir. Böylece işgören sayısındaki artışların neticesinde işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde ve örgüt yapısında karmaşıklıkların veya belirsizliklerin ortaya çıktığı ifade edilebilmektedir.

Belirsizliklerin ve karmaşıklıkların ortadan kaldırılmasını ise örgüt şemasının oluşturulması ile çözümlenebileceği belirtilebilmektedir. İşletmelerin en üst kurucu Girişimciden başlanarak yöneticiler ve emek faktörünü oluşturan çalışanlara kadar yazılı bir örgüt şemasının oluşturulmasının gerektiği ifade edilebilmektedir. Dahası yazılı olarak oluşturulan örgüt şemasındaki her bir çalışanın görev ve sorumluklarının ise yazılı olarak belirtilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Böylece her çalışanın görev ve sorumluluklarının bilincinde iş görmesi sağlanabilmektedir.

Çalışanların görev tanımlamalarının yapılması ile birlikte işletme faaliyetlerinin yürütülmesi süresince oluşacak karmaşıklıkların ve belirsizliklerin önüne geçilebileceği belirtilmektedir. Çalışanların verimli ve etkili iş görmeleri sağlanabileceği ifade edilebilmektedir. Dahası çalışanlar olarak işgörenlerin hiyerarşik bir örgüt yapısı içindeki yerlerini anlayabilmelerini mümkün kılabilir. İşgörenlerin emir ve komuta zincirindeki yerleri net olarak belirlenebilmektedir. Örgüt şemasının hazırlanma süreci ise üç basamaktan oluştuğu ifade edilebilmektedir (Balle).

Örgüt şemasının hazırlanması için ilk basamağın ise işletme faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan tüm işgörenlerin listesinin hazırlanması olduğu ifade edilebilmektedir. En tepe yöneticiden başlayarak, alt yöneticiler ve çalışanlara kadar uzanan dikey bir yazılı örgüt şemasının hazırlanması gerektiği belirtilmektedir. En üstten en alta kadar görev tanımlamaları yapılarak yöneticiler ve çalışanların birbirlerine bağlanmaları örgüt şemasında gösterilmesi gerektiği ifade edilebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerini yürüten tüm işgörenlerin pozisyonları oluşturulabilmektedir. Dahası en tepedeki yöneticinin aldığı kararlar ise tepe yöneticiden başlayarak örgüt şemasındaki en alt çalışana kadar nasıl uygulanması

gerektiği örgüt şemasında belirtilebilmektedir. Kısacası, işgörenlerin emir ve komuta zincirindeki yerleri net olarak örgüt şemasında belirlenebilmektedir.

Örgüt şemasının hazırlanması için ikinci basamağın ise tablo oluşturulması olarak ifade edilebilmektedir. En tepe yöneticiden başlayarak alt yöneticiler ve çalışanlara kadar uzanan dikey bir yazılı örgüt şemasının tablo şekline dönüştürülmesi olarak ifade edilebilmektedir. Tablo ise söğüt ağacının yaprakları gibi birbirine bağlanan kutulardan oluşabilmektedir. Örgüt şemasının Excel ve Powerpoint gibi bilgisayar programlarına aktarılması ile hazırlanabilmektedir. Her bir çalışanın resimlerinin eklenmesi ile birlikte en tepe yöneticiden başlayarak alt yöneticiler ve çalışanlara kadar uzanan dikey bir yazılı örgüt şeması tablo şekline dönüştürülebilmektedir.

Örgüt şemasının hazırlanması için son basamak ise kurucu girişimciyi listenin en üstüne eklenmesi olarak ifade edilebilmektedir. Kurucu Girişimciyi listenin en başına eklenmesi gerektiği belirtilmektedir. Sonrasında ise işletme faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu tüm iş görenlerin ve kurucu Girişimcinin isim ve ünvanlarının tabloya eklenebilmektedir. Böylece örgüt şemasının hazırlanmasının tamamlandığı ifade edilebilmektedir.

3.2.1.2.4. Yeniden Örgütlenme

İşletmelerin değişen çevre faktörlerine, ürün çeşitlendirmelerine ve genişleyen müşterilerin taleplerine uygun olarak adapte olmalarını sağlayacak, esnek ve etkin bir örgüt yapısını benimsemesi gerekebilmektedir. Çevresel faktörlerin değişimi neticesinde devamlı olarak işletmelerin örgüt yapısını düzenlemeleri gerektiği ifade edilebilmektedir. Örgüt yapısının düzenlenmesi ise mevcut örgüt yapısının geliştirilerek sağlanacağı belirtilmektedir. Her defasında mevcut örgüt yapısının tamamen terkedilerek, yeni bir örgüt yapılanmasına gidilmesi neticesinde işletme faaliyetlerinin ve eylemlerinin belirsizleşeceği üzerinde durulabilmektedir.

İşletme faaliyetlerinin ve eylemlerinin belirsizleşmesi ise hem müşterilerin güvenini hem de çalışanların performansını düşürebileceği ifade edilebilmektedir.

Bunun sebebini ise işletmelerin mevcut yetenek ve tecrübelerini terk etmesi ile birlikte çalışanlarca ve müşterilerce bir kaos veya belirsizlik ortamının oluşturulabileceği ifade edilebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin başarı ile yürütüldüğü yapılara bağlı kalınarak, başarısız yürütülen faaliyet alanlarının geliştirilmesi gerektiği belirtilebilmektedir. İşletmelerin mevcut yetenek ve tecrübelerine bağlı kalınarak, örgüt yapısının düzenlenmesi veya geliştirilmesi neticesinde yeniden örgütleneceği ifade edilebilmektedir.

3.2.1.3. Aile İşletme Yönetiminin Profesyonelleştirilmesi

Aile işletmeleri iki farklı unsurun birleştiği yapılardır. Aile ve işletme kavramları farklı amaçları ve fonksiyonları olan sosyal, ekonomik ve kültürel yapılardır. Ailelerin amaçları, aile fertlerinin fiziksel ve duygusal olarak büyümek üzerine odaklanmaktadır. Dahası aile fertlerini sosyalleştirerek, aile kültürünün nesiller boyu sürekli olmasını sağlayabilmektedir.

Aile sisteminin dinamiklerinde akrabalar arası duygusallık öne çıkmaktadır. İşletme sisteminin dinamiklerinde ise rasyonellik önem arz etmektedir. İşletmeler karlılık, verimlilik ve üretkenlik gibi unsurlar üzerine odaklanmaktadır. İnsanların veya kurumların ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan ve sundukları hizmetleri veya ürünleri belli bir ücret karşılığında kar elde etmeye çalışan kurumlardır. Duygusallık ve rasyonellik birleştiği sistemler aile işletmelerini oluşturabilmektedir. Aile işletmelerinde sorunlar duygusallığın ve rasyonelliğin çakışması sonucu oluşabilmektedir. Aile işletmelerinin sorunlarının aşılmasında aile ve işletme sistemlerinin uyumlu olarak yürütülmesini sağlayacak bir mekanizmaya ihtiyaç duyulabilmektedir.

Aile ve işletme sistemlerinin uyumlu olarak yürütülmesini sağlayacak en makul mekanizma ise bağımsız bir yönetim kurulu olduğu ifade edilebilmektedir. Yönetim kurulu, hem aile üyeleri temsilcileri hem de aile ile kan bağı olmayan profesyonel yöneticilerin oluşturduğu bir yapı olarak ifade edilebilmektedir. Aile üyelerinin karşılıklı münazaraları sonucu aile üyeleri temsilcileri seçilebilmektedir. Aile üyeleri

temsilcileri ise ailenin değerlerini temsil edebilme kabiliyetine ve işleme faaliyetlerinin yönetilmesi ile ilgili yönetsel becerilere göre seebilemektedir. Böylece aile üyelerinin gelenekleri, görenekleri, değerleri ve inançlarının yönetim kurulunda temsil edilmesi mümkün kılınabilmektedir. Diğer taraftan profesyonel yöneticiler yönetim kurullarına dahil edilebilmektedir.

Profesyonel yöneticiler bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile işletme yönetiminde uzmanlaşmış kişiler olarak ifade edilebilmektedir. İşletme yöneticiliğini meslek olarak yaparak, karşılığında maaş alan kişiler olduğu belirtilebilmektedir. Girişimciler veya aile yeleri işletmeleri kurup karı ve zararı üstlenen kişiler iken, profesyonel yöneticiler ise kurulan işletmelerin yönetiminden sorumlu olabilmektedir. İşletmeleri kar ettirmek amacıyla yönetirler ve zararı stlenmeyebilmektedir. Böylece hem aile yeleri temsilcileri hem de profesyonel yöneticilerin oluşturduğu bağımsız bir yönetim kurulu oluşturulabilmektedir. Aile ve işletme sistemlerinin uyumlu olarak yürütülmesini sağlayacak bir mekanizma kurulabilmektedir. Diğer taraftan yönetim kurulluna profesyonel yöneticilerin dahil edilmeleri ise aile işletmelerinin profesyonel olarak yönetilmelerini mümkün kılabilir.

İşletme yönetimi ile ilgili yeni yönetim biçimleri aile işletmelerine entegre edilebilmektedir. İşletmeler geliştirilen yeni yönetim biçimlerine uyumlu hale getirilebililmektedir. Pazarlama ve muhasebe gibi uzmanlık gerektiren bölümlerin etkinliği ve verimliliği arttırılabilmektedir. Profesyonel yöneticilerin yıllarca edindiği tecrübe ve bilgi, uzmanlık gerektiren işlerde katma bir değer yaratabilmektedir. Yönetim kurullarının görevleri doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesi ise profesyonel yöneticilerin katılımı ile mümkün kılınabilmektedir.

Tablo 2. Yönetim Kulunun Görevleri

<p><u>Etkili Yönetişimi sağlamak</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Yöneticileri değerlendirmek • Yönetim kurulunun misyonunu oluşturmak ve gözden geçirmek • Şirket misyon ve vizyon ifadelerini gözden geçirmek • Örgüt kültürünü değerlendirmek • Aile üyelerini etkili yönetim süreçlerini oluşturma konusunda motive etmek
<p><u>İşletme Politika ve Stratejilerinin Gelişimini İzleme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bağımsız denetmen raporlarını inceleme ve şirketin performansını değerlendirme • Şirket amaçlarını gözden geçirme • Cari oran rasyosunu izleme • Bütçeyi değerlendirme ve kabul etme • Sermaye harcamalarını izleme ve satın alma/birleşmelere karar verme • Stratejik planı görüşme ve kabul etme gerekiyorsa stratejik varsayımları sorgulama • Gerçekleşen işlem maliyetlerini kabul etme • Yönetici ücretlendirme politikalarını gözden geçirme • Ticari anlaşmazlıklar/dava etme politikalarını gözden geçirme • Bölüşüm politikalarını belirleme • Şirket performansının artmasının önündeki engelleri saptama • Uzun vadeli yatırımları kabul etme ve risk yönetimini izleme • Hissedarlara hesap verebilirliği izleme • Hayırseverlik politikalarını gözden geçirme
<p><u>Yönetime Tavsiye Verme ve Danışmanlık yapma</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CEO'ya ve danışmanlara tavsiyelerde bulunma ve yeni fikir alanları sunma • Yönetici seçimine ve değerlendirilmesine yardımcı olma • Stratejik ve yaratıcı düşünmeyi cesaretlendirme • Aile içi deneyim ve uzmanlığı paylaşma
<p><u>Devir Planını Gözden geçirme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Devir planının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olma • Halefin kişisel gelişimine yardımcı olma
<p><u>Aile Üyelerini Destekleme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hissedarların likitide planlarını izleme • Halefin ve aile üyelerini eğitim ve gelişimlerine yardımcı olma • Aile üyelerine, şirket ilgili gerekli bilgileri aktarma • Şirket ile ilgili konularda ailenin görüş birliğini sağlama • Şirkette çalışma politikalarını belirleme • Şirkette çalışan ve çalışmayan üyeler arasında güven oluşturma • Şirket kültürünü güçlendirme • Şirketin toplum içerisindeki imajını güçlendirme

(Aranoff, Ward, 2001, s. 57)

Yönetim kurulu, hem aile üyeleri temsilcileri hem de profesyonel yöneticilerin oluşturduğu bir yapı olarak ifade edilebilmektedir. Yönetim kurulunun hem aile üyeleri temsilcilerinden hem de profesyonel yöneticilerden oluşması neticesinde yönetim kurulu üyelerinin dağılımları önem arz edebilmektedir. Davis'in yürüttüğü çalışmalar ise yönetim kurulunun yapısı ile ilgili önemli analizleri içerebilmektedir.

Yönetim kurullarının çok fazla üyeden oluşmaması gerektiği belirtilebilmektedir. Yönetim kurulunun beş ile sekiz üyeden oluşmasının ideal üye sayısı olduğu belirtilebilmektedir. Kurulun basit ve mümkün olduğu kadar az sayıda üyeden oluşturulması gerektiği belirtilebilmektedir. Yönetim kurullarının çok fazla üyeden oluşması neticesinde işletme ile ilgili alınacak stratejik kararların oy çokluğu ile alınmasında sorunlar yaşanabileceği belirtilebilmektedir. Oy çokluğunun sağlanamadığı durumlarda ise yönetim kurulu üyeleri arasında gruplaşmaların olabileceği belirtilebilmektedir.

Biçimsel olmayan yapılar olan gruplar arasında anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanabileceği belirtilebilmektedir. Böylece yönetim kurulunun beş ile sekiz üyeden oluşmasının ideal üye sayısı olduğu belirtilebilmektedir. Diğer taraftan aile üyelerinin temsilcileri ve profesyonel yöneticilerinin yönetim kurullarındaki oranı veya dağılımı önem arz edebilmektedir. Profesyonel çalışanların oranları veya yönetim kurullarındaki dağılımlarının ise belirlenen üye sayısının yarısından daha fazla olması gerektiği ifade edilebilmektedir. İşletmelerin yönetimi hususunda alınan kararlarda profesyonel yöneticilerin aktif rol alması gerektiği belirtilebilmektedir. Böylece aile üyelerinin duygusal olarak yönetime etkisinin en aza indirgenebileceği ifade edilebilmektedir. Bunun sebebinin ise profesyonel yöneticilerin yıllarca edindiği tecrübe ve bilgi, uzmanlık gerektiren işlerde katma bir değer yaratabildiği belirtilebilmektedir. Dahası profesyonel yöneticilerin işletmelerin menfaatine yönelik kararlar alabilmektedir. Böylece işletmelerin menfaatine yönelik yönetim kurulu kararları alınabilmektedir (Davis J.A., 2001).

Sonuç olarak, yönetim kurulu, hem aile üyeleri temsilcileri hem de aile ile kan bağı olmayan profesyonel yöneticilerin oluşturduğu bir yapı olarak ifade edilebilmektedir. Aile ve işletmenin uyumlu olarak yürütülmesini sağlayacak en makul mekanizmanın ise bağımsız bir yönetim kurulu olduğu ifade edilebilmektedir. Yönetim kurulluna profesyonel yöneticilerin dahil edilmeleri ise aile işletmelerinin profesyonel olarak yönetilmelerini mümkün kılabilir.

3.2.2. Aile İlişkilerinin Kurumsallaştırılması

İşletmelerin ve aile ilişkilerinin eşgüdümlü olarak kurumsallaşması gerektiği belirtilebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi süresince oluşabilecek karmaşıklıkların ve belirsizliklerin önüne geçilebileceği belirtilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olmasından çıkarılarak kurallara bağlı olarak yürütülebileceği ifade edilebilmektedir. Kurallara uygun faaliyetler ve eylemlerin gerçekleştirilmesi neticesinde aile üyelerinden kaynaklı sorunların önüne geçilebileceği belirtilebilmektedir. Aile üyelerinden kaynaklı sorunların önüne geçilebilmesi ise aile anayasasının oluşturulmasının oluşturulması ile birlikte sağlanabilmektedir. İkinci olarak ise aile ilişkilerinin yönetilmesi gerekebilmektedir. İlk olarak, aile anayasası açıklanmaktadır. İkinci olarak ise aile ilişkilerinin yönetimi ile ilgili yapılara değinilmektedir.

3.2.2.1. Aile Anayasası

Aile işletmelerinde birbirleri ile duygusal kanbağı olan çalışanlar görev almaktadır. Çalışanlar duygusal olarak ilişkilerini yürütebilmektedir.. Böylece örgüt içinde esnek bir hiyerarşik yapı oluşmaktadır. Esnek hiyerarşik yapı sayesinde kararlar hep birlikte ve doğru bir şekilde alınabilmektedir. Başka bir ifade ile çalışanlar arası ast üst ilişkilerinde esneklik vardır. Çünkü çalışanlar ilişkilerinde güven duygusu ile hareket etmektedir ve çalışanlar arası saygı ön plandadır. Böylece tepeden inme stratejik kararların verilmesinin önüne geçilebilmektedir.

Çalışanlar arası duygusal aidiyet duygusu ile çalışmalar yürütülmektedir. Yönetici olarak aile reisinin aldığı kararlara karşı otokontrol mekanizması oluşabilmektedir. Alınan kararlar hep birlikte ve doğruluğu sorgulanarak alınabilmektedir. Bu sayede kararlar enine boyuna araştırılarak alınmakta ve herkeze görüş birliğine varılması beklenmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını aile üyeleri olan çocuklarına bırakabilmektedir. İşletmelerin hisseleri ve yönetimlerini ikinci nesil olan kardeşlere devredilebilmektedir.

İkinci nesil olan kardeşler ise mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyelerine devredebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler işletmelerin hisselerini ve yönetimlerini üçüncü nesle devredebilmektedir. Aile işletmeleri kuzenlerin ortak olduğu mülkiyet yapısına dönüşebilmektedir. Böylece mülkiyet haklarının ve işletme faaliyetlerinin yönetiminin nesiller arası geçişleri ile birlikte işletmeler çok ortaklı bir yapıya bürünebilmektedir. İşletmelerin çok ortaklı bir yapıya bürünmesi neticesinde mülkiyet haklarını elinde bulunduran aile üyelerinin işletmeler ile ilgili ortak kararlar almaları gerekebilmektedir.

Çok ortaklı mülkiyet yapısı ise ortak kararların alınması hususunda sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Her bir aile üyesinin işletmelerden beklentileri ve amaçları farklı olabilmesi ise bu sorunların temelini oluşturabilmektedir. Dahası mülkiyet haklarının aile üyeleri arasında devredilmesi ile ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesine gereksinim duyulabilmektedir. Böylece mülkiyet haklarının ve işletme faaliyetleri yönetiminin nesiller arası geçişi ile birlikte aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve çatışmaların ise aile ilişkilerini düzenleyebilecek yasal bir mekanizmanın düzenlenmesini gerekli kılabilmektedir. Aile ilişkilerini düzenleyebilecek en iyi yasal mekanizmalardan birinin ise aile anayasası olduğu ifade edilebilmektedir (Stewart G. C.). Başka bir ifade ile aile işletmelerinin birinci nesil olan kurucu Girişimcilerce kurulmaları ile birlikte aile üyelerinin duygusal olarak işletme faaliyetlerini yürüttükleri belirtilebilmektedir.

Esnek hiyerarşik yapı sayesinde kararlar hep birlikte ve doğru bir şekilde alınabilmektedir. Aile işletmelerinin birinci nesil olan kurucu Girişimcilerin egemenliğindeki dönem süresince, aile üyeleri arasındaki bağlılığın aile işletmeleri için en önemli avantajlardan biri olduğu belirtilebilmektedir. Fakat mülkiyet haklarının ve işletme faaliyetleri yönetiminin nesiller arası geçişleri ile birlikte aile üyeleri arasındaki bağlılığın en önemli dezavantaja dönüştüğü ifade edilebilmektedir. Mülkiyet haklarının ve işletme faaliyetleri yönetiminin nesiller arası geçişleri neticesinde aile işletmelerinin çok ortaklı bir mülkiyet yapısına dönüştüğü belirtilebilmektedir. Her bir aile üyesinin işletmelerden beklentileri ve amaçları farklı olabilmesi ise aile üyeleri arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Aile üyeleri

arasındaki anlaşmazlıkların ve çatışmaların ise aile ilişkilerinin düzenlenebildiği yasal bir aile anayasası ile çözülebileceği ifade edilebilmektedir.

Aile anayasalarının oluşturulması bir süreç olarak ifade edilebilmektedir. Bu sürecin ana aktörlerini ise aile işletmelerinin mülkiyet haklarını elinde bulunduran kan bağı ile bağlı aile üyeleri oluşturabilmektedir. Aile üyelerinin tümünün katılımı ile aile anayasaları oluşturabilmektedir. Aile üyelerinin katılımı ile birçok toplantının yapılması gerekebilmektedir. Aile anayasalarının oluşturulma sürecinde yapılacak toplantılar ise aile üyeleri arasında yaşanabilecek birçok çatışmalara ve anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Aile üyeleri arasında yaşanabilecek çatışmaların ve anlaşmazlıkların önlenmesi amacıyla uzman danışmanların bu sürece dahil edilmeleri gerekebilmektedir.

Danışmanların tecrübelerinden ve uzmanlıklarından yararlanılması ise bu sürecin daha rahat atlatılabilmesini mümkün kılabilir. Danışmanları bilgi, yetenek ve tecrübeleri ile aile ilişkilerinin yönetiminde uzmanlaşmış kişiler olarak ifade edilebilmektedir. Danışmanlar meslek olarak aile ilişkilerinin yönetimini yaparak, karşılığında maaş alan kişiler olduğu belirtilebilmektedir. Aile anayasalarının oluşturulma sürecinde alanında uzman danışmanlara ihtiyaç duyulabilmektedir. Dahası miras, medeni, aile hukuku alanında uzmanlaşmış avukatları sürece dahil edilmeleri ile birlikte aile anayasasının yasal olarak meşru olmaları mümkün kılınabilmektedir (Çelik, 2013). Başka bir ifade ile aile anayasasının oluşturulma sürecinde uzmanların bu sürece dahil edilmeleri gerekebilmektedir. Uzmanların sürece dahil edilmeleri ile birlikte aile anayasalarının oluşturulma sürecinin sağlıklı ve yasal olarak yürütülmesi mümkün kılınabilmektedir.

Aile anayasaları genel olarak üç faktöre dayandığı ifade edilebilmektedir. İlk olarak kan bağı ile bağlı olan mülkiyet sahiplerinin işletme faaliyetleri yönetimi ile ilgili alınacakları kararlarda standart prosedürler belirlenebilmektedir. Standart prosedürleri ise mülkiyet sahibi olan aile üyelerinin alacakları kararlarda izlenecek yol olarak ifade edilebilmektedir. İkinci olarak ise aile değerleri ve işletme faaliyetlerinin yönetimi ile ilgili standartlaşmış değerler ve prensipleri mülkiyet sahipleri yazılı olarak belirtebilmektedir. Böylece işletme faaliyetleri bağlı kalınması kararlaştırılan aile değerlerine göre yürütülmesi sağlanabilmektedir. Üçüncü olarak, kan bağı ile

bağlı olan her bir mülkiyet sahibinin aile işletmesinden ortak beklentileri ve amaçlarının yazılı olarak standartlaştırıldığı ifade edilebilmektedir.

Kan bağı ile bağlı olan her bir mülkiyet sahibinin beklentileri ve amaçlarının yazılı olarak standartlaştırılması ise aile işletmelerinin amaçlarını belirlenmesini mümkün kılabilir. Ailenin belirleyeceği amaçlara bağlı olarak aile işletmeleri yönetilebilmektedir (Bayramoğlu, 2017, ss.257-263).

Aile işletmeleri ile ilgili Ankara Ticaret Odasının çalışmalar yürüttüğü ifade edilebilmektedir. Yayınladığı aile anayasası taslağı ise aile anayasasının genel olarak kapsam ve içeriğinin açıklanması hususunda önem arz edebilmektedir (ATO). Yayınlanan taslak ise altı bölümden oluştuğu belirtilebilmektedir.

Genel Hükümler: Kanbağı ile bağlı olan mülkiyet sahiplerinin ortak olarak belirleyebilecekleri değerlere ve prensiplere değinilmektedir. Aile üyelerinin genel katılımı ile oluşturabilecekleri anayasa ile hedeflerini açıkladıkları bölüm olduğu ifade edilebilmektedir.

Çalışma İlişkileri: Mülkiyet haklarına sahip veya sahip olmayan kan bağı ile bağlı bireylerin aile işletmelerine dahil edilme kriterlerine değinilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yönetimine aktif katılım sağlayacak olan aile üyelerinin eğitim ve seçimi belirtilebilmektedir. Aile ile kanbağı olan çalışanların maaş aralıkları düzenlenebilmektedir. Aile bireyleri ve uzmanlık alanlarına göre işgörenler arası ilişki düzeyleri belirtilebilmektedir. Aile ile kanbağı olan çalışanların performans değerlendirmeleri odaklı kriterler üzerinde durulmaktadır. Aile değerleri ve işletme faaliyetlerinin yönetiminin standartlaştırılan düzenlemler ile birbirinden ayrıldıkları bölüm olarak ifade edilebilmektedir.

İdari Yapılanma: Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin toplanabilecekleri aile konseyinin oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Toplantıların nasıl, nerde, ne zaman ve kimlerce yapılması gerektiği üzerinde hak sahiplerince kriterler belirlenebilmektedir. Hak sahiplerince karar alma kuralları ve prosedürleri aile anayasası metnine bu bölümde eklenebilmektedir. Toplantı öncesinde gündemin belirlenme şartları anayasa metnine eklenebilmektedir. Dahası aile konseyinin yapısı

ve faaliyet alanları üzerine ortak kriterler belirlenerek aile üyelerince karar birliğine varılabilmektedir.

Yönetimin Devri: Halef ve selef seçimi üzerine standart kural ve prosedürler üzerinde aile bireylerince ortak kararlar alınmaktadır. Halef seçimi ile ilgili planlamalar yapılmaktadır. Halefin ve aileye kanbağı ile bağlı olan çalışanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi üzerine kriterler metne bu bölümde eklenebilmektedir.

Mülkiyet: Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahipleri arasında hisse devri veya satışı ile ilgili kural ve prosedürler metne bu bölümde eklenmektedir. Nesiller arasında hisse devirleri üzerine kriterler aile bireylerince karara bağlanabilmektedir.

Değişiklikler, Prosedürler ve Yaptırımlar: Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin uyması gereken etik ilkeler metne eklenebilmektedir. Etik ilkelerin dışına çıkılması veya uyulmaması halinde hak sahiplerinin maruz kalacağı yaptırımlar belirlenebilmektedir. Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahipleri arasında anlaşmazlıkların veya çatışmaların çözümüne yönelik kural ve prosedürler metne bu bölümde eklenebilmektedir.

Sonuç olarak, aile anayasasının genel hatları ile kapsam ve içeriğinin daha iyi açıklanabilmesi için faaliyetlerini yürütmekte olan ve birden çok neslin dahil olduğu bir aile işletmesine gereksinim duyulabilmektedir. Kurucu Girişimcisi olan Kemal Arslan tarafından 1974 yılında aile işletmesi olarak Arslanlar A.Ş. kurulmuştur. Kuruluşundan itibaren günümüze kadar faaliyetlerine devam eden aile işletmesinin birden çok sektörde faaliyetlerini sürdürdüğü ifade edilmektedir. İşletmenin inşaat, mermer ve maden sektörlerinde faaliyetlerini Türkiye'de yürütmektedir.

Aile işletmesine birden çok neslin dahil olması ile birlikte aile anayasasının oluşturulmasının gerekliliği aile fertlerince kabul edilebilmektedir. İkinci ve üçüncü neslin aile işletmesine dahil olduğu belirtilmektedir. İkinci ve üçüncü neslin aile işletmesine dahil olması ile birlikte mülkiyet haklarının nesillere devredildiği belirtilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan her bir mülkiyet sahibinin aile işletmesinden ortak beklentileri ve amaçlarının aile anayasası ile yazılı olarak standartlaştırıldığı ifade

edilebilmektedir. Kan bağı ile bağı olan her bir mülkiyet sahibininin beklentileri ve amaçlarının yazılı olarak standartlaştırılması ise aile işletmelerinin amaçları ve hedefleri doğrultusunda birlikte hareket edilmesini mümkün kılabilirdiği aile üyelerince ifade edilmektedir.

ATO'nun yayınladığı aile anayasası taslağından yararlanılarak işletmenin aile anayasası oluşturulmuştur. Oluşturulan aile anayasasının alt başlıkları ile ilgili inceleme yapılmıştır ve benzer nitelikleri olduğu söylenebilmektedir. Türkiye'de faaliyetlerini yürüten aile işletmenin ise aile anayasası Ek 1'de yer almaktadır.

3.2.2.2. Aile İlişkilerinin Yönetim Yapıları

Aile ilişkilerinin yönetimi ile ilgili yapılara değinilmesi önem arz etmektedir. Aile ilişkilerinin yönetim yapıları ise üç başlık altında toplanarak açıklanmaktadır.

3.2.2.2.1. Aile Meclisi

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, aile işletmelerini kurabilmektedir. Aile içindeki lider konumlarını ise işletmelere taşıyabildikleri ifade edilebilmektedir. İşletme ile ilgili tüm yönetim süreçlerinde kurucunun egemenliğinden söz edilebilmektedir. Kurucu Girişimciler olarak birinci kuşağın tüm yönetim süreçlerinde egemenliğini sürdürebilmektedir. Böylece mülkiyetin veya sahipliğin büyük bir kısmının ise kurucu girişimcilerin elinde bulunduğu ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimciler, kan bağı ile bağı olduğu aile üyeleri olan çocuklarına mülkiyet haklarını devredebilmektedir. Kurucu girişimcilerin mülkiyet haklarını yeni nesle devretmeleri ile birlikte işletme faaliyetlerinin yönetiminde iki kuşağın söz sahibi olduğu bir döneme girilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yönetiminde iki kuşağın söz sahibi olması neticesinde kurucu girişimcilerin tüm işletme faaliyetlerinin yönetimindeki egemenliği sınırlanabilmektedir. Kurucu Girişimciler ve genç nesil işletme faaliyetlerini eşgüdümlü olarak yönetebilmektedir.

İki kuşağın birlikte çalışmaları ise nesiller arası anlaşmazlıklara ve çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir. İkinci kuşağın farklı dünya görüşleri oluşabilmektedir. Duygu ve istekleri doğrultusunda olaylara farklı açılardan yaklaşılabilir. Böylece kurucu Girişimciler olarak aile liderleri ve ikinci kuşak arasında görüş ayrılıkları oluşabilmektedir. Görüş ayrılıklarının temel nedeni ise genç kuşağın yeniliklere ve değişime daha açık olması temeline dayanabilmektedir. Fakat aile liderleri olan ebeveynler ise daha tutucu ve gelenekselci eğilimli olabilmektedir. Çünkü kurucu Girişimciler aile işletmelerine tüm emek, sermaye ve ilgilerini adanmışlardır.

Aile işletmeleri ikinci kuşağa kadar başarılı bir şekilde yönetilmiştir. Bu yüzden, işletme ile ilgili yeni keşfedilen yönetim süreçleri ve örgütlenme biçimleri hususunda isteksiz olunabilmektedir. Böylece yeni yönetim ve örgütlenme biçimlerinin işletmeye entegre edilmesine karşı konulabilmektedir. Böyle bir durum neticesinde ise kuşaklar arasında görüş ayrılıkları oluşabilmektedir. Nesiller arasındaki iletişim eksikliği ise görüş ayrılıklarını daha da arttırabilmektedir. Çünkü kurucu Girişimciler ve genç nesil arasındaki iletişim sadece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi esnasında gerçekleşebilmektedir. Böylece işletme faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde görüş ayrılıkları yerini aile içi çatışmalara bırakabilmektedir.

Aile içi çatışmalar ise ebeveynler ile genç nesil arasında kopuşları meydana getirebilmektedir. Sorunların çözümü ise etkili ve güçlü bir iletişim mekanizmasının oluşturulması ile mümkün kılınabilmektedir. En etkili ve güçlü mekanizmanın iletişim olduğu belirtilebilmektedir. İletişimin ise aile meclisinin kurulması ile sağlanabileceği ifade edilebilmektedir. Mülkiyet haklarını elinde bulunduran aile bireylerinin yılda en az iki defa toplandığı bir tartışma grubu olarak belirtilebilmektedir (Aronoff ve Ward, 2001, s.79). Toplantıların içeriğini ise aile üyelerinin ve işletmelerinin sorunları oluşturabilmektedir.

Mülkiyet sahiplerinin düzenli aralıklarla toplanmaları ile birlikte çatışmaların ve anlaşmazlıkların çözümüne yönelik bir tartışma ortamı hazırlanabilmektedir. Böylece hak sahiplerinin ortak bir paydada buluşmaları mümkün kılınabilmektedir. Dahası aile işletmelerinin yüzleştiği sorunlar tartışılabilir. Yeni keşfedilen işletme yönetim süreçleri ve örgütlenme biçimlerinin aile işletmelerine entegre

edilmesi ile ilgili münazaralar gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan halef seçimi ile ilgili kriterlerin mülkiyet hakkı sahiplerince münazaralar ile belirlenmesi sağlanabilmektedir. Kısacası, mülkiyet sahipleri arasındaki anlaşmazlıklar ve işletme sorunları aile meclisi toplantılarında tartışılabilir. Mülkiyet sahipleri arasındaki anlaşmazlıkların ve işletme sorunlarının tartışılması ise aile üyelerinin ortak bir paydada buluşmalarını mümkün kılabilir. Aile üyelerinin ortak bir paydada buluşmalarını neticesinde çatışmaların ve anlaşmazlıkların işletme faaliyetlerini olumsuz etkilemesi engellenebilir.

3.2.2.2.2. Aile Konseyi

Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını aile üyeleri olan çocuklarına bırakabilmektedir. İşletmelerin hisseleri ve yönetimlerini ikinci nesil olan kardeşlere devredilebilir. İkinci nesil olan kardeşler ise mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyelerine devredebilir. İkinci nesil olan kardeşler işletmelerin hisselerini ve yönetimlerini üçüncü nesle devredebilir. Böylece aile işletmeleri çok ortağın olduğu mülkiyet yapısına dönüşebilir.

Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin sayısı kritik eşiğe ulaşabilmektedir. Kritik eşiğin ise hak sahiplerinin tümünün toplanması neticesinde ortak bir paydada buluşmalarının olanaksız olduğu nüfus sayısı olarak ifade edilebilir. Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin otuz gibi bir sayıya ulaşması ile birlikte aile meclisi amacını ve işlevini yitirebilir. Aile meclisinin işlevinin yitirmesi ise aile ilişkilerinin yönetimini mümkün kılacak yeni bir mekanizmanın oluşturulmasına zemin hazırlayabilir. Bu mekanizma veya tartışma formu ise aile konseyi olarak ifade edilebilir. Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin kendilerini temsil edebilme kabiliyetine göre aile üyelerini seçebilir. Seçilen temsilciler ise temsil ettikleri aile üyelerinin taleplerini, isteklerini ve haklarını temsil edebilir. Bu temsilcilerin oluşturduğu tartışma grubunun aile konseyi olduğu ifade edilebilir (Darman, 2011, s.111). Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahipleri aile konseyinin amaçlarını, faaliyet alanlarını, yapısını ve yetkilerini yazılı ve net bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.

Aile konseyinin işlevinin belirlenmesi ile birlikte ailenin istekleri ve talepleri formal bir yapıda temsil edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak temsilciler tarafından aile konseyinde kararlar alınabilmektedir.

İşletme faaliyetlerinin yönetilmesi ile ilgili kararların ise yönetim kuruluna bildirilebildiği belirtilebilmektedir. Bu sebepten, aile konseyinin çok fazla üyeden oluşmaması gerekebilmektedir. Aile konseyinin dokuz temsilciden oluşmasının ideal üye sayısı olduğu belirtilebilmektedir (Weiste, 2013, s.21). Konseyin basit ve mümkün olduğu kadar az sayıda üyeden oluşturulması gerektiği belirtilebilmektedir. Konseyin çok fazla üyeden oluşması neticesinde alınacak kararların oy çokluğu ile alınmasında sorunlar yaşanabilmektedir. Oy çokluğunun sağlanamadığı durumlarda ise temsilciler arasında gruplaşmaların oluşabilmektedir.

Biçimsel olmayan yapılar olan gruplar arasında anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanabileceği belirtilebilmektedir. Böylece aile konseyinin dokuz üyeden oluşmasının ideal üye sayısı olduğu ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak, mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin sayısı kritik eşiğe ulaşması ile birlikte aile ilişkilerinin yönetimini mümkün kılacak yeni bir mekanizmanın oluşturulmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu mekanizma veya tartışma formu ise aile konseyi olarak ifade edilebilmektedir. Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin temsilcilerini seçmeleri ile birlikte hak sahiplerinin istekleri ve taleplerini formal bir yapıda temsil edilebilmektedir.

3.2.2.2.3. Aile Ofisi

Ailenin geleceği ile ilgili kararlar kurucu Girişimciler olan aile liderleri tarafından alınabilmektedir. Ailenin mal varlığını korumaktan sorumlu olmakta ve aile serveti ile ilgili kararlar aile reisi tarafından alınabilmektedir. Aile servetinin korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri sayesinde, hem aile servetinin korunması sağlanır hem de çocuklara iş imkânı sunulur.

Aile işletmeleri aile servetinin dağılmaması için kurulabilmektedir. Aile serveti işletme finansman ve kaynak olarak aktarılarak aile lideri tarafından

yönetilebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri mülkiyet haklarını aile üyeleri olan çocuklarına bırakabilmektedir. İşletmelerin hisseleri ve yönetimlerini ikinci nesil olan kardeşlere devredilebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler ise mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyelerine devredebilmektedir. İkinci nesil olan kardeşler işletmelerin hisselerini ve yönetimlerini üçüncü nesle devredebilmektedir. Böylece aile işletmeleri çok ortaklı mülkiyet yapısına dönüşebilmektedir. Mülkiyet haklarının birçok aile üyesine yayılması ise hak sahiplerinin nesiller boyunca artarak devam eden aile servetini kontrol etmelerini mümkün kılacak bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmasına neden olabilmektedir.

Aile ofisi ise ailenin yatırımlarının ve varlıklarının yönetilmesini mümkün kılabilen bir mekanizma olarak ifade edilebilmektedir. Aile servetinin işletme finansman ve kaynak olarak aile üyelerince nasıl aktarılması gerektiği yönetilebilmektedir. Nesiller boyunca artarak devam eden aile servetinin doğru yatırımlara dönüşmeleri mümkün kılınabilmektedir.

Muhasebe hizmetleri yürütülebilmektedir. Uçak rezervasyonlarından başlayarak opera biletlerinin alınmasına kadar geniş ölçekli hizmetlerin yürütülmesini sağlayan bir aile ofisi kurulabilmektedir (Aronoff, Astrachan ve Ward, 1998, s.48). Kısacası, aile ofisi, ailenin yatırımlarının ve varlıklarının yönetilmesini mümkün kılan bir mekanizma olarak ifade edilebilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Aile işletmeleri veya işletmeleri kavramı aile kültürüne göre şekillenen mülkiyet, duygusal kan bağı ile yönetime katılım, stratejik kontrol ve nesiller arası geçiş unsurlarından yararlanılarak tanımlanabilmektedir. Hem Avrupa Birliği Komisyonunun anketler yoluyla yapmış olduğu doksan tanım hem de mevcut literatür, aile işletmelerinin tanımlanmasında bu dört unsur üzerine odaklanmaktadır. Mülkiyetin yüzde ellisinden fazlasının ailenin elinde bulundurması, aile işletmelerini tanımlayan unsurlarda biri olarak ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinde çalışan aile bireylerinin kan bağı içinde yönetime katılarak kendilerini aile işletmei olarak ifade etmeleri, aile işletmelerini tanımlamının bir diğer unsurunu oluşturduğu belirtilebilmektedir.

İşletmenin baskın bir aile tarafında yönetilmesi ve stratejik kararların aile üyelerince alınması, aile işletmelerinin tanımlanmasında önemli unsurlardan biri olabilmektedir. İşletmelerin veya işletmelerin en az iki nesil boyunca aile üyeleri tarafından yönetilmesi, aile işletmelerini tanımlamada başvurulacak önemli bir diğer unsur olarak altı çizilmektedir. Çalışma süresince aile işletmeleri veya işletmeleri kavramı dört unsurdan yararlanılarak sürdürülmektedir. Bu unsurlar bir bütün olarak aile işletmelerinin tanımını oluşturduğuna inanılmakta ve araştırma bu yönde gerçekleştirilmektedir.

İşletmelerin kurulmaları ile birlikte faaliyetlerine başladığı süreç, başlangıç dönemi olarak ifade edilebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri ailenin itici bir gücü olabilmektedir. Aile işletmelerinin kurulmaları hususunda aile liderleri önemli roller oynayabilmektedir. Aile içindeki saygınlıkları neticesinde aile servetinin yönetilmesinde aktif rol üstlenebilirler. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri, aile işletmelerini kurabilmektedir.

Aile içindeki lider konumlarını ise işletmelere taşıyabildikleri ifade edilebilmektedir. Böylece mülkiyetin veya sahipliğin büyük bir kısmı ise kurucu girişimcilerin elinde bulunduğu ifade edilebilmektedir. Aile işletmelerinin ilk kurulduğu yıllarda, aile liderleri egemenliğini genellikle ataerkil kültür ile

sağlayabilmektedir. Güç ve otorite, kurucu girişimciler olarak aile liderlerinin elinde bulunabilmektedir. İşletmeler ile ilgili tüm yönetim süreçlerinde kurucuların egemenliğinden söz edilebilmektedir. Kurucu girişimcinin tüm işletme faaliyetlerinde aktif olduğu yönetim modeli ise kaptan modeli olarak ifade edilebilmektedir.

Aile işletmelerinin ilk kuruldukları yıllarda, finansman kaynaklarının sınırlı olması neticesinde kaptan modelinin benimsendiği ifade edilebilmektedir. Bunun sebebinin ise işletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili eylemlerin birey odaklı olması ile ilişkilendirilebileceği belirtilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin ilk kurulduğu yıllarda aile üyeleri ve işletme çalışan sayısı az olabilmektedir. İşletme faaliyetleri ile ilgili eylemlerin kurucu girişimci odaklı yürütülebilmektedir.

Yaşamda kalma aşamasına geçildiğinde, kurucu girişimcilerin yapmış olduğu yatırımın başarısının kanıtlanmış olduğu ifade edilmektedir. Kurucu girişimcilerin geliştirdiği ürünler veya hizmetler, pazarlarda belirli bir konumda yer alabilmektedir. Belirli bir tüketici grubunca ürünler veya hizmetler talep edilebilmektedir. İşletmeler yönetsel ve finansal olarak büyümektedir. Büyüme ise örgüt yapısında değişimleri beraberinde getirebilmektedir. Bu sebepten, girişimci örgüt yapısını benimseyen işletmelerin yeniden örgüt yapılarının düzenlenmesi gerekebilmektedir.

Girişimci yapının düzenlenmesi ise beraberinde bölümlendirmeyi getirebilmektedir. İşletmelerde üretim ve pazarlama gibi yatay bölümler oluşturulmaya başlanabilmektedir. İşletmelerin belirli bir oranda başarı elde ettiği ve başarının devam ettirilmesi gerektiğine inanılmaktadır. Başarının sürdürülebilmesi ise işletmenin yaşamda kalmasına veya varlığını devam ettirmesine bağlı olduğu ifade edilmektedir. Böylece işletmelerin büyümeleri ve büyümek için de gerekli finansman kaynakları ile finanse edilmeleri gerekmektedir.

Girişimin başarılı olması neticesinde işletmelerin kar etmeye başladığı dönem büyüme aşaması olarak ifade edilmektedir. Kurucu Girişimciler ne kadar çok işletmeye finansal kaynak sağlarsa, o kadar çok işletme gelirlerinin ve karlarının artarak büyüdüğü ifade edilebilmektedir. İşletmeler yönetsel ve finansal olarak büyümektedir. Kurucu girişimciler büyüyen işletmelerin faaliyetlerinde aktif rol alma hususunda zorlanabilmektedir. Bu sebepten, girişimci örgüt yapısını benimseyen

işletmelerin yeniden örgüt yapılarının düzenlenmesi gerekebilmektedir. Girişimci yapının düzenlenmesi ise beraberinde fonksiyonel örgüt yapısını getirebilmektedir. İşletmelerde üretim ve pazarlama gibi yatay bölümler oluşturulmaya başlanabilmektedir.

Uzmanlık alanlarına göre çalışanlar ise üretim, finans ve pazarlama gibi bölümlere dahil edilebilmektedir. Bu bölümlerden sorumlu olan yöneticiler işletmeye dahil edilebilmektedir. İşletme faaliyetleri uzmanlık alanlarına göre belirlenen üretim ve pazarlama gibi bölümlerin çalışanlarınca yürütülmektedir. Dahası aile işletmelerinde serbest kültür ile işler yürütülebilmektedir. Aile üyeleri çalışanlara güvenebilmektedir. Çalışanlar sorumlulukları neticesinde, serbest kararlar alabilmektedir.

Aile liderleri yalnızca önemli stratejik kararların alınmasında aktif rol oynayabilmektedir. Diğer taraftan, girişimcilerin yaşam kalitesinde ve gelirlerinde artışlar meydana gelebilmektedir. Kurucu girişimcilerin orta yaş dönemini kapsamaktadır. Kurucu girişimciler orta yaşları ile birlikte yaşamlarını planlama evresine girebilmektedir. Yapılan işlerin başarılı veya başarısız olarak değerlendirme fırsatı bulunabilmektedir. Başarısız olduklarını düşündükleri işlerin nedenleri analiz edilebilmektedir. Dahası elde edilen başarıların yeterli olup olmadığının özeleştirisi yapılabilmektedir.

Kurucular daha fazla başarılı olmaya odaklanabilmektedir. Bu yüzden, kurucu girişimciler olarak aile liderleri sürekliliğe önem verebilmektedir. Aile işletmelerinde süreklilik ise bir neslin yeni nesle işletmeleri devretmesi ile mümkün kılınabilmektedir. Çocukların işletmelerde çalışmaları veya katılmaları düşünülmeye başlanmaktadır.

Genişleme aşaması işletmelerin sürdürülebilirliğinde önem arz edebilmektedir. Ataerkil veya serbest kültürün yerine katılımcı bir kültür ile işler yürütülebilmektedir. Kurucu girişimciler olarak aile liderleri işletme faaliyetlerini ikinci kuşak olan çocukları ile birlikte yürütmektedir. İşletmeler yönetsel ve finansal olarak büyüyelebilmektedir. Genişleme aşamasının en belirgin özelliği yönetimin ve mülkiyet haklarının devri olabilmektedir.

Kurucu girişimciler emeklilik yaşlarına gelebilmektedir. İşletmelerin birinci kuşak olan kurucu girişimciden, ikinci kuşak olan çocuklarına devredilmesi gerekebilmektedir. İkinci neslin yönetimi ve mülkiyet haklarını devralması ise devir problemlerini ortaya çıkarabilmektedir. Nesiller arası devir problemlerinin aşılmasındaki en iyi yöntemlerden biri belirsizliklerin aşılmasıdır. Birinci kuşak ve ikinci kuşak arasındaki çatışmalar belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Belirsizliklerin aşılması ise devir öncesi dönemde planlanan somut adımlarla mümkün kılınabilmektedir.

Somut adımlardan ilki ise etkili ve güçlü bir iletişim mekanizmasının oluşturulması olarak ifade edilebilmektedir. En etkili ve güçlü mekanizmanın iletişim olduğu belirtilebilir. Çünkü birinci ve ikinci nesil arasındaki iletişimin güçlendirilmesi ile birliktelik sağlanabilmektedir. İletişimin güçlendirilmesi için profesyonel danışmanlara başvurulması ve yardım alınması gerekebilmektedir. Aile meclisinin kurulması ise bir diğer iletişimi güçlendirici mekanizma olabilmektedir.

Düzenli aralıklarla aile üyeleri toplanarak, mevcut sorunları uzlaşılı ve karşılıklı güven ile çözebilmektedir. Böylece hak sahiplerinin ortak bir paydada buluşmaları mümkün kılınabilmektedir. Dahası aile işletmelerinin yüzleştiği sorunlar tartışılabilir. Yeni keşfedilen işletme yönetim süreçleri ve örgütlenme biçimlerinin aile işletmelerine entegre edilmesi ile ilgili münazaralar gerçekleştirilmektedir. Diğer taraftan halef seçimi ile ilgili kriterlerin mülkiyet hakkı sahiplerince münazaralar ile belirlenmesi sağlanabilmektedir. Kısacası, mülkiyet sahipleri arasındaki anlaşmazlıklar ve işletme sorunları aile meclisi toplantılarında tartışılabilir. Diğer taraftan, mülkiyet haklarının aile üyeleri arasında devredilmesi ile ilgili kural ve prosedürlerin belirlenmesine gereksinim duyulabilmektedir. Çünkü mülkiyet haklarının ve işletme faaliyetleri yönetiminin nesiller arası geçişi ile birlikte aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve çatışmalar ortaya çıkabilmektedir.

Aile üyeleri arasında anlaşmazlıklar ve çatışmaların ise aile ilişkilerini düzenleyebilecek yasal bir mekanizmanın düzenlenmesini gerekli kılabilir. Aile ilişkilerini düzenleyebilecek en iyi yasal mekanizmalardan birinin ise aile anayasası olduğu ifade edilebilmektedir. Kan bağı ile bağı olan mülkiyet sahiplerinin

işletme faaliyetleri yönetimi ile ilgili alınacakları kararlarda standart prosedürler belirlenebilmektedir. Aile değerleri ve işletme faaliyetlerinin yönetimi ile ilgili standartlaşmış değerler ve prensipleri mülkiyet sahipleri yazılı olarak belirtebilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan her bir mülkiyet sahibinin aile işletmesinden ortak beklentileri ve amaçlarının yazılı olarak standartlaştırıldığı ifade edilebilmektedir. Dahası, halef ve selef seçimi üzerine standart kural ve prosedürler üzerinde aile bireylerince ortak kararlar alınmaktadır. Halef seçimi ile ilgili planlamalar yapılmaktadır. Böylece yönetimin ve mülkiyet haklarının devri hususunda oluşabilecek anlaşmazlıkların önüne geçilebilmektedir.

Olgunlaşma aşaması ile birlikte işletmeler büyük işletmelere dönüşebilmektedir. İşletmeler kendi sektöründe belirli bir yer edinilebilmektedir. Kendi sektörünün lokomotifi olarak pazarını oluşturduğu ifade edilebilmektedir. İşletmelerin faaliyetleri istikrarlı olarak yürütülebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi gündelik bir rutin halini alabilmektedir. Profesyonel yöneticilere ise yetki ve sorumluluklar eşit paylaştırıldığı belirtilebilmektedir. İşletme ile ilgili kararlarda yöneticiler aktif roller alabilmektedir.

Hem aile üyeleri temsilcileri hem de profesyonel yöneticilerin oluşturduğu bağımsız bir yönetim kurulu oluşturulabilmektedir. Aile ve işletme sistemlerinin uyumlu olarak yürütülmesini sağlayacak bir mekanizma kurulabilmektedir. Profesyonel yöneticiler bağımsız yönetim kurulunda çoğunluğu elinde bulundurabilmektedir. Profesyonel yöneticilerin yönettiği aile işletmelerinde, yaygın olması ise profesyonel kültüre göre işlerin yürütülmesini mümkün kılabilir. Diğer taraftan, ikinci nesil olan kardeşler ise mülkiyet haklarını kan bağı ile bağlı olduğu aile üyelerine devredebilmektedir.

İkinci nesil olan kardeşler işletmelerin hisselerini ve yönetimlerini üçüncü nesle devredebilmektedir. Böylece aile işletmeleri çok ortağın olduğu mülkiyet yapısına dönüşebilmektedir. Mülkiyet haklarını elinde bulunduran hak sahiplerinin sayısı kritik eşiğe ulaşabilmektedir. Kritik eşiğin ise hak sahiplerinin tümünün toplanması neticesinde ortak bir paydada buluşmalarının olanaksız olduğu nüfus sayısı olarak ifade edilebilmektedir. Aile meclisinin işlevinin yitirmesi ise aile konseyinin kurulmasını mümkün kılabilir. Ailenin istekleri ve talepleri formal bir yapıda

temsil edilebilmektedir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak temsilciler tarafından aile konseyinde kararlar alınabilmektedir.

İşletme faaliyetlerinin yönetilmesi ile ilgili kararların ise yönetim kuruluna bildirilebildiği belirtilebilmektedir. Diğer taraftan, olgunluk evresi ile birlikte büyümenin yavaşladığı belirtilebilmektedir. Büyümenin sürdürülebilmesi ise ürün çeşitliliğine veya yeni pazarlarda girilmesine bağlı olabilmektedir. Bu sebepten, aile işletmelerinin örgüt yapısının ürün çeşitliliğine veya coğrafi alan odaklı bölümlendirmeye göre düzenlenmesi gerekebilmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ile kurumsallaşma arasında önemli bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Aile işletmelerinin kritik büyüme aşamasına veya mülkiyet haklarının devri süreci ile birlikte kurumsallaşma çalışmalarına başlanması önem arz etmektedir. Aile işletmelerinin birey odaklı olmasından ziyade kurumsal olarak kurallar ile yönetilmesi ile sürdürülebilirliğinin arttırılabileceği belirtilebilmektedir.

Aile işletmelerinin genişleme aşamasının sürdürülebilirlik yönünden önem arz etmektedir. Genişleme aşamasında birinci ve ikinci kuşak aile işletmelerinde birlikte çalışabilmektedir. Mülkiyet haklarının ve yönetimin devri hususunda önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Mülkiyet haklarının ikinci nesle devri ile birlikte işletmenin yönetimi ile ilgili önemli bir kararın alınması gerekmektedir. Aile işletmeleri bu süreçte kurucu girişimciye veya baskın bir kardeşe bağlı yönetilirse bireye bağlı yönetime devam etmektedir. Bireye bağlı yönetim ise imparator ya da girişimci yönetim modeline devam edilmesi anlamına gelmektedir ve ataerkil kültür devam etmektedir. Böylece aile işletmelerinin sürdürülebilirliğinin kısa süreli olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan kurumsallaşma çalışmalarına başlanması neticesinde aile işletmelerinin sürdürülebilirliği arttığı söylenebilmektedir. Aile anayasasının oluşturulması ve aile meclisinin kurulması genişleme aşamasının daha rahat atlatılabilmesini mümkün kılabilir. Ek 1 'de sunulan aile anayasasının bir aile işletmesi açısından incelemesi yapılmıştır. Kurucu Girişimcisi olan Kemal Arslan tarafından 1974 yılında aile işletmesi olarak Arslanlar A.Ş. kurulmuştur.

Kuruluşundan itibaren günümüze kadar faaliyetlerine devam eden aile işletmesinin birden çok sektörde faaliyetlerini sürdürdüğü ifade edilmektedir. İşletmenin inşaat, mermer ve maden sektörlerinde faaliyetlerini Türkiye'de yürütmektedir. Aile işletmesine birden çok neslin dahil olması ile birlikte aile anayasasının oluşturulmasının gerekliliği aile fertlerince kabul edilebilmektedir. Kan bağı ile bağlı olan her bir mülkiyet sahibininin beklentileri ve amaçlarının yazılı olarak standartlaştırılması ise aile işletmelerinin amaçları ve hedefleri doğrultusunda birlikte hareket edilmesini mümkün kılabilirdiği aile üyelerince ifade edilmektedir.

Aile anayasasının oluşturulması ve aile meclisinin kurulması genişleme aşamasının daha rahat atlatılabilmesini mümkün kılabilir. İşletmeler birey odaklı yönetimden ziyade profesyonel bir yönetim modeline evrilebilmektedir. Bu yönetim modelinin ise profesyonel aile modeli olduğu ifade edilebilmektedir. Profesyonel yönetim modeli ile birlikte işletme faaliyetlerinin yönetimine ve örgüt yapısının oluşturulmasında önem verilmektedir. Olgunlaşma aşamasına gelindiğinde ise yönetimi modelinin işletme modeline evrilebildiği ifade edilebilmektedir. Bu süreçte aile konseyinin kurulduğu belirtilebilmektedir. Aile ve işletme yönetimin ayrıştırılması ile birlikte aile işletmelerin amaçları doğrultusunda yönetilebilmektedir. Aile bireylerinin yönetimde görev almaları hususunda, liyakat usulü önem arz edebilmektedir.

Yönetim ve üst kademelere verilen görevlerin yerine getirilmesindeki yetkinliğe göre aile fertlerine görev verilebilmektedir. Aile fertleri gerekli olan deneyim ve görevi başarabilme kapasitesine göre yönetime dahil edilebilmektedir. Böylece aile işletmelerinin birey odaklı olmasından ziyade kurumsal olarak sürdürülebilir büyümelerinin sağlandığı söylenebilmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (Ed.) (2006). Kurumlar, Kurallar ve Düzen: Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırma Serisi No: 1.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri (1. Basım). İstanbul: Global Kobi Yayınları.
- Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad.
- Alayoğlu, N. (2012). 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. Koçel, T. (Ed.), Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Farklılıklar, Sorunlar ve Öneriler içinde (ss. 213-231). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 10(1). 1-20.
- Aronoff, C. E. ve Ward, J. L. (2001). Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential. New York: Palgrave Macmillan.
- Aronoff, E., Astrachan, J. ve Ward, J. (1998). Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future. New York: Family Enterprise Publishers.
- Atalar, M. E. (2001). İşletme Yönetim Sistemi. Ankara: Semih Ofset.
- Ateş, Ö. (2003). Aile İşletmelerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı. (Yayınlanmış doktora tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- ATO. (2005). 05.03.2019 tarihinde; http://www.aso.org.tr/kurumsal/media/kaynak/TUR/yayinlarimiz/aso_aileanayasasi.pdf adresinden erişildi.
- Aykan, E. (2009). Küçük ve Orta Boy Aile İşletmelerinin Uluslararasılaşması: Türk İmalat Sanayi Örneği. (Yayınlanmamış doktora tezi) Erciyes Üniversitesi, Erciyes.

- Balle, L. (2017). How to Make an Organizational Chart for a Small Company. 05.02.2019 tarihinde <https://smallbusiness.chron.com/make-organizational-chart-small-company-25020.html> adresinden erişildi.
- Bayramoğlu, G. (2017). Aile Şirketlerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması. Ankara: Seçkin.
- Birley, S. Dennis, N.G. ve Godfrey A. (1999). The Family and the Business. Long Range Planning, 32(6), 598-609. Doi: 10.1016/S0024-6301(99)00076-X.
- Cemalcılar, İ., Bayar, D. ve Aşkun, İ. C. (1994). İşletmecilik Bilgisi (4. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. ve Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-35. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225879902300402>
- Churchill, N. ve Levis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth, Harvard Business Review. 17.09.2018 tarihinde <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth> adresinden erişildi.
- Colin, L. ve Colin, L. (2008). Family, Inc.: How to Manage Parents, Siblings, Spouses, Children, and in-Laws in the Family Business. Aurora: The Career.
- Collins, L. ve O'Regan, N. (2010). The Evolving Field of Family Business. Journal of Family Business Management 1(1), 5-13. Doi:10.1108/2043623111122245
- Corbetta, T. J. ve Ward, J. L. (2008). Family Values and Value Creation: the Fostering of Enduring Values within Family-Owned Businesses. New York: Palgrave Macmillan.
- Coştu, Y. (2009). Toplumsallaşma Kavramı Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme. Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 9(2), 117-140. <https://hdl.handle.net/11491/316>

- Çelik, K. (2013). Şirket Anayasası ve Aile Şirketi Sözleşmesi. 21.01.2019 tarihinde www.turkhukusitesi.com/makale_1724.htm adresinden erişildi.
- Çini, M. A. (2016). Aile işletmelerinde Paydaşların Önceliği Teorisi: İşletme Performansı ve Sürdürülebilirliğine Etkisi. (Yayınlanmış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Danco, L. A. (1982). Inside the Family Business. Cleveland: Center For Family Business.
- Darman, G. M. (2014). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu, Kurumsallaşarak Büyümek ve Kurumsal Yönetime Geçerek Sürdürülebilirliğini Sağlamak İsteyen Aile Şirketlerine Yol Haritası El Kitabı (4. Basım). Ankara: CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi.
- Dascher, P. E. ve Jens, W. G. (1999). Family Business Succession Planning. Business Horizons,42(5), 2-4.
- Davis J.A. (2001). Organizing the Family-Run Business. 15.07.2018 Tarihinde <https://hbswk.hbs.edu/item/organizing-the-family-run-business> adresinden erişildi.
- Dikmen, Ç. (1990). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Arzına Etkisi. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 19(1-2),77-84. <http://docplayer.biz.tr/12380365-Girisimcilik-egitiminin-girisimcilik-arzina-etkisi.html>
- Dikmen, Ç. (1991). Küçük İşletmelerde Büyüme. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, 20(1-2), 59-64. https://arastirmax.com/en/system/files/dergiler/2057/makaleler/20/1-2/arastrmx_2057_20_pp_59-65.pdf
- Dyer, W. G. (1998). Culture and Continuity in Family Firms. The Best of Family Business Review II, 1(1), 18–25. https://cdn.ymaws.com/ffi.siteym.com/resource/resmgr/best_of_fbr_english/bestoffbrii_dyer_cultureandc.pdf
- Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.

- Erdil, O., Kaynar, R. ve Aytekin M. (2002). Çevresel Belirsizliğin Düşük ve Yüksek Olduğu Ortamlarda Tedarikçi Performansının Satınalma Performansına Etkisi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 193-206.
- Erdirencelebi, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar. (Yayınlanmış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul: İgiad.
- Eser, Z., Korkmaz, S. ve Öztürk, S. A. (2011). Pazarlama. Ankara: Siyasal.
- Fındıkçı, İ. (2005). Aile Şirketleri. İstanbul: Alfa .
- Fitzgerald, M. A. ve Muske, G. (2002). Copreneurs: An Exploration and Comparison to Other Family Businesses. *Family Business Review*,15(1), 1–16. Doi: 10.1111/j.1741-6248.2002.00001.x
- Galbraith, J. R. (2009). Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Proctor & Gamble and Others Design for Success. Chichester: John Wiley & Sons.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin.
- Gerber, M. E. (1996). Girişimcilik Tutkusu: Küçük İşletmeler Niçin Batıyor? Nasıl Büyür? Tayfun Keskin (Çev.). İstanbul: Sistem.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccollom-Hampton, M. ve Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business. Boston: Harvard Business School.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. ve Dunn, B. (1999). Stages And Transitions: Managing Change In The Family Business. *Family Business Review*, 12(4).

- Gimeno, A. (2010). Family Business Models: Practical Solutions for the Family Business. London: Palgrave Macmillan.
- Gordon, G. ve Nicholson, N. (2009). Aile Savaşları. Savaş, M. M. (Çev.). Ankara: Karakutu.
- Gottlieb, M. R. (2007). The Matrix Organization Reloaded: Adventures in Team and Project Management. London: Praeger.
- Güleş, H. K., Arıcıoğlu, M. A. ve Erdirençelebi M. (2013). Ali Akkanat ile Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Günel, R. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunların Tespitine ve Bu Sorunların Çözümüne İlişkin Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Günel, T. (2017). Kurumsal Kuram Perspektifinden Kurumsal Sürdürülebilirlik: İşletmelerin Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlamaları Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmış Doktora Tezi) Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Gürol, Y.K. (2011). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri (2. Basım), İstanbul: Beta.
- Harari, Y. N. (2012). Hayvanlardan Tanrılara: Sapiens: İnsan Türünün Kısa Bir Tarihi. İstanbul: Kolektif Kitap.
- IFC (2011). IFC Family Business Governance Handbook. Pennsylvania: International Finance Corporation.
- Jaffe, D. T. (1990). Working With The Ones You Love: Conflict Resolution and Problem Solving Strategies for a Successful Family Business. Berkeley: Conari Press.
- Jaffe, D. (2001). Organization Theory, Tension and Change. Boston: McGraw Hill.

- Jaffe, D. T. ve Lane, S. H. (2004). Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business-and Investment-Owning Families. *Family Business Review*,17(1), 81-98.
- Jiménez, M. R., Martos, M. V. ve Jimenez, R. M. (2015). Organisational Harmony as a Value in Family Businesses and Its Influence on Performance. *Journal of Business Ethics*, Springer, 126 (2), 259-272.
- Johanniston B. (1993). Designing Supportive Contexts for Emerging Enterprises. *Small Business Dynamics; International, National and Regional Perspectives*.
- Karpuzoğlu E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma. İstanbul: Hayat.
- Karpuzoğlu, E. (2004). 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı (2. Basım). Koçel T. (Ed.). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma içinde (ss. 42-53), İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Kayaoğlu, A. (2017). Pazarlama Sistemleri Yaklaşımı: Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 7(2), 509-540.
- Kerr, M. E. (2000). One Family's Story: A Primer on Bowen Theory. 01.01.2019 tarihinde <https://thebowencenter.org/theory/> adresinden erişildi.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.
- Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S. ve Florent-Treacy E. (2007). *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kırım, A. (2007). *Aile Şirketlerinin Yönetimi*. İzmir: Sistem Kitapevi.
- Köse, B. Ç. ve Ayhün, S. E. (2018). Kurumsal Eşbiçimlilik Kapsamında Havayolu İttifaklarının Misyon İfadelerinin İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 533-547. <http://ybd.dergi.comu.edu.tr/dosyalar/Ybd/>

kurumsal-esbicimlilik-kapsaminda-havayolu-ittifaklarinin-misyon-
ifadelerini.pdf

Kuriloff, A. H. (1993). *Starting and Managing the Small Business* (3. Basım). New York: McGraw-Hill College.

Kuriloff, A. H. ve Hemphill, J. M. (1988). *Starting and Managing The Small Business*, (2. Basım). New York: Mc Graw Hill Inc.

Küçük, G. (2018). *Kurumsallaşma Kuramının Kamu Yönetimine Etkisi: İller Bankası A.Ş. Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Uzmanlık Tezi) İller Bankası A.Ş., Ankara.*

Lansberg, I. ve Gersick, K. E. (1982). *Excerpts From Founding Editor's Notes. Family Business as an Emerging Field*, 1 (1).

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School.

Lee, J. ve Li, H. (2008). *Wealth Doesn't Last 3 Generations: How Family Businesses Can Maintain Prosperity*. Singapur: World Scientific.

Lester, D. ve Parnell, J. (2006). *The Progression of Small and Medium-Sized Enterprises (SME) Through the Organizational Life*. 28th Annual Conference of the Association for Small Business and Entrepreneurship ,202-207.

Levinson, H. (2014). *Conflicts That Plague Family Businesses*. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98. <https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>

Mahto, R. V., Peter S. D. ve Dmitry K. (2014). *Journal of Family and Economic Issues* (2. Basım). *Continuation Commitment: Family's Commitment to Continue the Family Business içinde* (278-289). United States: Springer.

March, J. G. (1996). *Continuity and Change in Theories of Organizational Action*. *Administrative Science Quarterly*,41(2), 278-287. Doi:10.2307/2393720

- Minuchin, S. (1974). *Families & Family Therapy*. New York: Harvard University.
- Ören, D. ve Yüksel, H. (2014). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*,1(1). <http://dergipark.gov.tr/hakisderg/issue/7575/99440>.
- Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik (9. Basım)*. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- Paisner, M. B. (1999). *Sustaining the Family Business: An Insider's Guide to Managing Across Generations*. Boston: Basic Books.
- Potobsky, G. V. (1992). Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law. *International Labour Review*,131(6).
- Poza, E. J. ve Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 25–36.
- Rahman, M.D. ve Sayedur, U. K. (2012). *Roles of Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities*. Pakistan: Lap Lambert Academic Publication.
- Rhodes, K. ve David L. (2013). *Managing Conflict in the Family Business: Understanding Challenges at the Intersection of Family and Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory Structure, Design, and Applications (3. Basım)*. Indiana: Prentice Hall International Editions.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2011). *Yönetimin Esasları*. Ankara: Nobel.
- Rosenblatt, P. C. (1990). *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm: 4-5*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sam Ashe-Edmunds, *Entrepreneurial Organizational Structure*. 01.09.2018 tarihinde <https://yourbusiness.azcentral.com/entrepreneurial-organizational-structure-16071.html> adresinden erişildi.

- Sargut, S. (2015). Yönetim: Yapı ve Süreçler. Eryılmaz, M. (Ed.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old" and New. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.
- Schwass, J. (2006). *Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses*. London: Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture, *Defense Technical Information Center*, 8(3).
- Scott, M. ve Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning* 20(3). 45-52.
- Senge, Peter M. (2013). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. Ankara: Yapı Kredi.
- Spranger, J.L., Colarelli, S.M., Dimotakis, N., Jacob, A.C. ve Arvey, R.D. (2012). Effects of Kin Density Within Family-Owned Businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119 (2), 151-162.
- Stewart, G.C. The Family A Roadmap for Family Harmony Your. 01.06.2018 tarihinde www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Ten adresinden erişildi.
- Streissler, E. W. (2002). *Exchange Rates and International Financial Markets: an Asset-Theoretic Perspective with Schumpeterian Innovation*. New York: Routledge.
- Şanal, Musa. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Çukurova Üniveristesi, Adana.*
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon (7. Basım)*. Konya: Eğitim.

- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 4(2),199-208.
- Taşlıyan, O. E. ve Özutku, H. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, D.E. ve Bektaş, M. (2016). *İşletme Yönetimi ve Fonksiyonları, Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.
- UIC, Guide to Writing Effective Job Descriptions 10.10.2018 tarihinde www.hr.uic.edu/UserFiles/Servers/Server_2716/File/d_hiring/guide_writing_jobdescriptions.pdf adresinden erişildi.
- Ullah, S.R. (2012). *The roles of Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities*. Pakistan: Lap-Publishing.
- Ward, J. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4),322-337. Doi: 10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x
- Ward, J. L. ve Aronoff, C. E. (1994). *Two Laws for Family Business*. Washington: Nation's Business.
- Weiste, L. (2013). *The Role of Family Governance and Family Councils as a Success Factor for Long Lasting Family Companies*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Aalto University, Helsinki.
- Whiteside, M. F. ve Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395.
- Yıldız, A. (2006). *Aile İşletmelerinde Sürekliliğin Ölçülmesi ve Devrin Değerlendirilmesi: Konya'daki Aile İşletmeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.

Yıldız, N. ve Özkoç, H. H. (2017). Kurumsal Mantıklar, Örgüt Yapısı ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Muğla İlindeki Kamu ve Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 104-119.

Zody, Z. (2003). Boundaries and the Functioning of Family and Business Systems. *Journal of Family and Economic Issues*, 27(2),185–206.



EKLER

EK-1. KEMAL ARSLAN ve Aile Anayasası

KEMAL ARSLAN VE AİLESİ ANAYASASI

KEMAL ARSLAN VE AİLESİ ANAYASASI

BÖLÜM 1

GENEL HÜKÜMLER

GEREKÇE

MADDE 1– Bizler **KEMAL ARSLAN VE AİLESİ** olarak, ailemizin istikbalini güvence altına almak üzere, bir arada ve aynı hedefler için ortak çaba göstermenin gerekliliğine inanmaktayız. Aile üyelerinin farklı düşünebilme özgürlükleri saklı kalmak şartıyla, en yüksek uyumu sağlayacak şekilde, ailenin çıkarları ve şirketimizin/şirketlerimizin bekası için çalışmaya kendimizi adanmış durumdayız. Bu yöndeki kararlılığımızı göstermek üzere, işbu belgenin hazırlanması ve tüm aile bireylerince imzalanması uygun görülmüştür. Aile Anayasası'nda yer alan ilkeler ve değerler, aileye yeni katılacak üyeler için de geçerli ve bağlayıcıdır.

AMAÇ

MADDE 2– Bu belgenin amacı, ailenin ve sahip olduğu/olacağı şirket(ler)in istikbalinin hep daha iyi koşullara kavuşmasını sağlamaktır. Bu belge, aile ve işle ilgili tüm ilişkilerde esas alınacaktır. Öncelikle aile üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler sağlam temellere oturtulacaktır. Buna dayalı olarak, çalışanlar ve şirket(ler) ile bağların çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev, yetki ve sorumlulukların ortaya konulması sağlanacaktır. Böylelikle etkili ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve devamına katkıda bulunması beklenen karşılıklı sevgi, saygı, güven ve güçlü aile bağları kurulup sürdürülecektir.

MADDE 3– Bizler, aileye yüksek bir yaşam standardı sağlayan şirket(ler)imize gerekli önemin verilmesinin farkındayız. Bu açıdan şirket(ler)imizin çıkarlarının aile çıkarlarının önünde tutulması, uzun vadede ailenin çıkarlarının da güvence altına alınmasını sağlayacaktır. **Kurucumuz Kemal ARSLAN**'ın bize bırakmış olduğu miras çocuklarımız, torunlarımız, çalışanlarımız ve toplum için korumayı ve geliştirmeyi temel gaye edinmiş bulunmaktayız. Böylelikle ülkemizin refah ve mutluluğuna en fazla ve en anlamlı katkıyı yapacağımıza gönülden inanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz şirket(ler)imizin yine aile bünyesinde kalması, yenilerinin kurulması ve geliştirilmesi öncelikli hedeflerimiz arasındadır. Yürüttüğümüz her faaliyetin yasalar, sosyal sorumluluk ve etik ilkeler çerçevesi içerisinde kalmasına azami özeni göstermek yaşamsal bir önem taşımaktadır.

AİLE DEĞERLERİ

MADDE 4– Ailemizin ismi en değerli varlığımızdır. Sahip olduğumuz iyi şöhreti sürdürmek ve şirket(ler)imizin sürekliliğini sağlamak görevimizdir. Gösterişten uzak, sade bir yaşam tarzı ile iş yaşamındaki diğer ailelere model olmak hedefimizdir. Aile üyeleri birbirlerine karşı her zaman samimi ve dürüst davranmalıdır. Aile üyelerinin kendi aralarında ve çalışanlarla olan ilişkilerinde hakkaniyet, profesyonel çalışma ilkeleri, yenilikçilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel aile değerlerimiz arasındadır. Diğer aile değerleri ve hükümler Aile Konseyi'nin ilk toplantısında “**Genel İlkelerimiz**” olarak belirlenecektir.

AİLE BİREYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

MADDE 5– Aile üyelerinin her zaman ve her koşulda ailenin özel alanına saygı göstermesi ve bu alanı koruması beklenir. Diğer aile üyelerini riske atacak her türlü davranıştan uzak durulmalıdır. Aile üyeleri, aileyi ilgilendiren konuları toplum önünde tartışmamalıdır. Karşılaşılan sorunlar ve güçlüklerin aile bireylerinin kendi aralarında çözümünü için çaba harcanması, üçüncü kişilerin olaylardan etkilenmemesi veya müdahil olmaması için azami gayret gösterilmelidir.

BÖLÜM 2

İDARİ YAPILANMA

AİLE TOPLANTILARI

MADDE 6– Aile üyelerinin, işletmeye bağlılıklarını sürdürebilmeleri ve önemli sorunları tartışarak karara bağlayabilmelerinin bir yolu da düzenli toplanmalarından geçmektedir. Aile üyeleri arasındaki uyumun bozulacağı korkusuyla kritik konuların tartışılmasından endişe edilmemeli, bilakis saygı ve hoşgörüle yürütülecek tartışmalar teşvik edilmelidir. Aile dışından şirket çalışanları ya da danışmanlar da gerektiğinde toplantılara davet edilebilir.

Aile toplantılarının kendisinden beklenen yararları sağlaması açısından tartışılması istenen konularda aile üyelerinin fikrinin alınması, aile üyelerinin tamamının toplantılara katılması, toplantı düzeninin oluşturulması ve bunlara uyulması (toplantıların yeri, zamanı ve gündemi vb.) önemlidir.

AİLE KONSEYİ'NİN KURULMASI

MADDE 7- İlgili yasalara göre oluşturulması gereken Holding Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu gibi organların yanı sıra, ailenin iş yaşamındaki etkinliğini arttırmak ve aile ile iş ilişkilerini düzenlemek üzere "**Aile Konseyi**" kurulacaktır. Aile Konseyi, **doğum yoluyla** oluşan tüm aile bireylerinin aile ve iş değerleri, politikalar ve geleceğe ilişkin kararlar almak üzere düzenli aralıklarla bir araya geldiği, örgütsel ve stratejik planlama organı olarak işlev görecektir. Aile üyeleri bu toplantılarda görüşlerini, aile ve şirket(ler)le ilgili beklentilerini paylaşırlar. Konseyin temel amacı, şirket(ler)i ve aileyi etkileyen konuları belirlemek, anlamak ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinde bulunup kontrol etmektir. Böylece, politikaların netleştirilmesi ve aile üyelerine iletilmesi mümkün olabilecektir.

Aile Konseyinin, aile bireylerinin kararlara daha fazla katılımını, ailenin diğer üyelerine karşı açık olmayı, bilgiyi paylaşmayı, tartışmayı ve demokratik bir yaklaşımı teşvik etmesi beklenir.

AİLE KONSEYİ'NİN ÜYELERİ

MADDE 8- Aile Konseyi'nin Kurucu Üyeleri şunlardır:

1. Kemal ARSLAN, TC: Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
2. A ARSLAN, TC: , Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
3. H ARSLAN, TC: Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
4. Z ARSLAN TC: Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
5. B ARSLAN, TC: : , Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
6. Z ARSLAN, TC: : Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
7. H ARSLAN, TC: Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara
8. H ARSLAN, TC: Ehlıbeyt Mahallesi Ceyhun Atıf Kansu Caddesi Bayraktar İş Merkezi G Blok No:114/1 Balgat-Çankaya-Ankara

KEMAL ARSLAN VE AİLESİ ANAYASASI

Yine, aileye ait şirket(ler)in yönetiminde görev alsın ya da almasın, şirket(ler)de hissesi olan aile üyeleri ile bunların birinci derece akrabaları arasındaki 15 yaşın üzerindeki Aile Konseyi'nin üyeleridir. Bu tanımın dışında kalan aile üyelerine de konseyin oybirliği ile konsey üyeliği sıfatı verilebilir. Hisse sahibi olmasına karşın 15 yaşını doldurmamış çocuklar konsey toplantılarına katılabilir, ancak oy hakkını ebeveyni/vasisi aracılığıyla kullanabilirler. Konseyin faaliyetlerinin etkinliğini arttırmak üzere aile dışından danışmanlar da üyelerin tamamının rıza göstermesiyle konseye dâhil edilebilir.

Aile Konseyi'ne, Konsey Başkanı başkanlık eder. Konsey Başkanı, aile üyelerinin aday göstereceği konsey üyeleri arasında yapılacak seçimle belirlenir. Üyelerin 2/3'ünün oyunu alan kişi Başkan seçilir. İlk iki turda başkan seçilemezse, 3. turda en fazla oyu alan isim başkan olarak atanır. Başkanın görev süresi 3 yıldır. Aile üyelerinin 1/3'ünün önerisi ve üyelerin 2/3'ünün oyu ile başkanın görevi sona erdirilebilir.

Aile Konseyi bir **Yürütme Kurulu** tarafından yönetilir. Aile Konseyi Başkanı aynı zamanda Yürütme Kurulu'nun doğal başkanıdır. Yürütme Kurulu; başkan, başkanın önerdiği 3 isim arasından konseyde yapılacak oylamalarda en çok oyu alan 2 kişi ve **Konsey Başkanının atayacağı** profesyonel yöneticilerden 2 kişi olmak üzere toplam 5 üyeden oluşur. Başkan ve profesyonel yöneticilerin görev süresi 3 yıl, konseyden gelen üyelerin görev süresi ise 1 yıldır. Bir üyenin aynı göreve tekrar seçilmesi veya atanması olanaklıdır. Başkan, Yürütme Kurulu'nun ilk toplantısında bir başkan yardımcısı atar. **Yürütme Kurulu aynı zamanda holdingin Yönetim Kurulu'dur.** Yürütme Kurulu Aile Konseyince onaylanan ve ekte yer alan **Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği'**ne bağlı kalır. Yürütme Kurulu, hazırlayacağı "**Faaliyet Raporu**"nu 6 ayda bir Aile Konseyi'ne sunar.

AİLE KONSEYİNDE KARAR ALMA, TOPLANTI VE TOPLANTI GÜNDEMİ

MADDE 9– Aile Konseyi'nde her üyenin 1 (bir) oy, kurucu üyelerin 2 (iki), Başkanın 3 (üç) oy hakkı vardır. Konsey Başkanı'nın alınan kararları bir sonraki toplantıda tekrar görüşülmek üzere geçici süreyle reddetme hakkı vardır. Konseyde alınacak kararlar, yürürlükteki hukuki düzenlemelere, etik ilkelere ve genel kabul görmüş işletmecilik ilkelerine aykırı olamaz. Hangi kararların oy birliği, hangi kararların oy çokluğu ile alınacağı Aile Konseyi Yürütme Kurulu tarafından belirlenecektir. Konseyde alınan kararlar karar defterine kaydedilir ve süresiz saklanır.

Aile Konseyi, **6 ayda bir** Yürütme Kurulu tarafından belirlenecek yerde ve zamanda toplanır. Zorunlu nedenler olması durumunda toplantı tarihi 10 günü geçmemek kaydıyla ertelenebilir. Toplantı yeri olarak şirkete ya da

KEMAL ARSLAN VE AİLESİ ANAYASASI

aile üyelerine ait işyerleri ve meskenlerin kullanılmamasına özen gösterilir. Konsey Yürütme Kurulu, toplantının gündemine bağlı olarak üyeler dışından uzman kişileri de davet edebilir.

Konsey Yürütme Kurulu, toplantıdan en az 15 gün önce, toplantının gündemini, yerini ve tarihini bütün konsey üyelerine ulaştırmak ve varsa üyelerin istek ve önerilerini almak zorundadır. Konsey üyeleri, şirkette ya da konseyle ilgili önerilerini veya şikâyetlerini Yürütme Kurulu veya kurul adına Konsey Başkanı'na her zaman iletme hakkına sahiptir.

Konsey, başkan ya da aile üyelerinin 1/3'ünün yazılı başvurusu üzerine olağanüstü toplantıya çağrılabilir.

AİLE KONSEYİ'NİN FAALİYETLERİ

MADDE 10– Aile Konseyi'nin faaliyet alanına şu konular girmektedir: Gelecekteki yöneticilerin seçimi ve yetiştirilmesi, emeklilik koşullarını belirleme, hisse ve hissedarlık sözleşmesi düzenleme, aile üyelerinin şirket(ler)de çalışma koşulları, mülkiyet ilişkileri ve mülkiyet devri, şirket stratejilerini gözden geçirme, Konsey Başkanı ve üyelerinin seçimi, görevde kalma süresinin belirlenmesi, aile üyelerinin sorumluluk alanları, Aile Anayasası üzerinde değişiklik yapma hakkı ve Anayasa'ya aykırılık durumlarında alınacak disiplin önlemleri.

BÖLÜM 3

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

PROFESYONEL YÖNETİM

MADDE 11– Şirket faaliyetlerinin yönetiminde ve yürütülmesinde profesyonellik ön plandadır. Profesyonellikten kasıt; objektif ölçütlerin, somut verilerin, bilgi ve deneyimin karar almada temel yol gösterici olmasıdır. Başarılı bir şirket yönetimi için aile içi dengelerin gözetilmesinden ziyade, iş yaşamında genel kabul görmüş kural ve yöntemlere uygun hareket edilmelidir. Aile üyeleri ve diğer çalışanlarla ilişkilerde şeffaflık, doğruluk, güven, saygı ve hakkaniyet ön plandadır.

Profesyonellik ilkesi gereğince, aile üyesi çalışanın seçimi, atanması, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, gelecek kuşakların şirket yönetiminde görev alması kararları bilgi, deneyim, performans ve liyakat ölçütlerine göre yapılacaktır.

AİLE ÜYESİ YÖNETİCİLER

MADDE 12– Aile üyelerinin, şirket(ler)in yönetim organlarında görev alabilmek için sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerin rasyonel bir biçimde belirlenmesi, **Aile Konseyi**'nin görevidir. Bilgi, görgü, deneyim ve performans düzeyi elverişli ise aile üyeleri uygun yönetim kademelerinde görev alabilir. Bir aile üyesinin yöneticilik vasıflarına sahip olup olmadığının değerlendirilmesinden ve izlenmesinden Aile Konseyi sorumludur.

Bir şirket çalışanının belirli yönetim kademelerine doğrudan atanmak için sadece aile üyesi olması yeterli değildir. Özellikle şirket(ler)in Yönetim Kurulu, Aile Konseyi gibi organlara başkanlık edecek aile üyesinin birikimli, uzak-geniş görüşlü ve ileri yönetim becerilerine sahip olması beklenir. Performansı ve yöneticilik vasıfları yetersiz bulunan aile üyelerinin gerekli bilgi ve becerileri kazanması için önlemler alınmalıdır. Bu önlemlere rağmen yönetim becerisi yetersiz görülen aile üyesi görevi bırakmaya davet edilir. Konsey, gelecekte şirket(ler)in yönetiminde görev alması öngörülen aile bireylerinin kişisel ve mesleki gelişimleri için katkıda bulunmak, yol gösterici olmak ve gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

Şirket(ler)de görev alacak aile üyelerinin, ilke olarak en alt seviyeden işe başlamaları ve mümkün olduğunca birbirinden farklı iş alanı ve kademelerde çalışarak işin bütününe hâkim olmaları istenir. İşe yeni başlayacak aile üyelerinin hangi iş alanında ve hangi kademede işe başlayacağı ilgili şirket yönetim kurulu tarafından belirlenir. Yönetim Kurulu, alınan bu kararın gerekçesini Aile Konseyi'nin ilk toplantısında sunmak, bilgi vermek ve onay almak zorundadır.

AİLE VE İŞİN SINIRLARI

MADDE 13– Aile şirket(ler)i, aile üyelerinin aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışmaları, ailenin bütünlüğünün ve saadetinin devamı için elverişli bir ortam yaratmaktadır. Bununla birlikte, aile üyeleri kendi özel yaşamlarıyla şirket işlerinin yürütülmesi arasında bir denge kurmalıdır. Dolayısıyla aile fertlerinin özel işleriyle şirket işlerinin birbirine karıştırılmamasına azami özenin gösterilmesi gerekir. Özel aile sorunlarının iş yerine, şirket sorunlarının ise aile ortamına taşınmaması beklenir. Böylelikle aile üyelerinin aralarındaki ilişkilerin daha sağlıklı bir şekilde sürmesi ve şirket yönetiminin sürekliliği sağlanır.

AİLE VE İŞLETME AMAÇLARININ AYIRIMI

MADDE 14– Şirket(ler)imizde işletme amaçlarıyla ailenin amaçları arasında bir dengenin gözetilmesi gerekir. Eğer bu iki grup amaçtan biri öne çıkıyor ve diğer grup sürekli göz ardı ediliyorsa önemli yönetim sorunları yaşanır. Bu nedenle işletme amaçlarının ve aile amaçlarının ayrı ayrı belirlenmesi ve değerlendirilmesi gereklidir. Bütün tedbirlere rağmen, iki tür amaç birbirinden farklı yönlere hareket ediyorsa, aile şirket(ler)inin uzun vadeli çıkarları gözetilerek bir seçim yapılmalıdır. Amaçlar arasında net bir biçimde ayırım yapılamaması şirket yönetiminde kargaşaya yol açacak, çalışanların verimliliğini etkileyecek ve doğru kararlar alınmasını engelleyecektir.

Bu tür sorunların çözümünde atılacak ilk adımlar aile ile işletme arasındaki sınırların belirginleştirilmesidir. Bu çerçevede tarafların görüşlerinin öğrenilmesi, birbiriyle çatışan amaçların hassasiyetle ele alınması ve doğrudan aile veya işletmeyle ilgili olmayan konuların açıklığa kavuşturulması yöntemi tercih edilerek çözümler üretilmelidir.

ÇALIŞANLARA YAKLAŞIM

Madde 15– Çalışanlarımız, şirket(ler)imizin uzun vadeli başarısındaki en önemli öğedir. Bu nedenle, çalışanların işlerini severek, azimle ve verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ve özendiricilerin geliştirilmesi gereklidir. Böylece işini sahiplenen ve sorumluluk alan çalışanlara sahip olmak mümkündür. Çalışanların kendi çıkarlarıyla şirketin ve şirket paydaşlarının (müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, sivil toplum kuruluşları gibi) çıkarları arasında bir uyum ve denge olduğunu bilmeleri ve buna göre davranmaları önemlidir.

PROFESYONEL YÖNETİCİLER

MADDE 16– Aile üyelerinin sürekli bir arada bulunmaktan veya başka nedenlerden ötürü, benzer şekilde düşünme, birbiriyle aynı öngörüye sahip kapalı bir grup haline gelme riski her zaman vardır. Şirket(ler)in faaliyetlerinde, aile üyelerinin görüşlerini geliştirecek ve farklı bakış açıları sunacak profesyonel yöneticilere gereksinim vardır. Profesyonel yöneticilerin aile üyeleri gibi düşünmeye zorlanması yerine, farklı düşünceleri dile getirmeye ve düşünce geliştirmeye teşvik edilmesi daha sağlıklı bir yaklaşımdır. Profesyonel yöneticilerin düşüncelerinin dikkate alınması, çok sesli, demokratik bir çalışma ortamı ve katılımcı yönetim tarzının oluşmasına yardımcı olacaktır.

BÖLÜM 4

MÜLKİYET

AİLE ŞİRKET(LER)İNİN MÜLKİYETİ

MADDE 17– İşbu Aile Anayasa'sı, aile fertlerinin gelecekteki mülkiyet haklarını korumayı ve mülkiyete ilişkin hususların açıklığa kavuşturulmasını amaç edinmiştir. Şirket(ler)in sermaye yapısını, sahiplik kompozisyonunu değiştirmek gibi aile üyelerinin durumunu etkileyecek konular Aile Konseyinde tartışılmalı ve üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır. Aileye ait olan ve gelecekte aile tarafından kurulacak olan şirket(ler)in mülkiyetinin aile içinde kalması esastır. Aile Konseyi, aile bireylerinin mülkiyet ve menfaat çatışmasına girerek dağılmasını önleyecek yasal ve mali tedbirlerin alınmasından sorumludur. Konsey ayrıca, Miras Hukuku, Şirketler Hukuku ve Vakıflar Hukuku açısından uygun formülleri/yapıları oluşturmakla yükümlüdür. **Aile Konseyi Yürütme Kurulu, üçüncü şahıslarla yeni ortaklıkların kurulmasını önerebilir. Bu öneri, Aile Konseyi'nin ilk toplantısında gündeme alınıp oylanır ve en az 2/3 çoğunlukla kabul edilir.**

ŞİRKET HİSSELERİNİN ELDEN ÇIKARILMASI

MADDE 18– Şirket(ler)e ait hisselerine sahip olan aile üyeleri, hisselerini elden çıkarma yolunu seçtiklerinde, bunu ilk önce Aile Konseyi'ne bildirmekle yükümlüdürler. Mülkiyetin aile içerisinde kalması açısından, elden çıkarılması düşünülen hisselerin ailenin diğer üyelerine devri yoluna gidilmesi şarttır. Hisselerin satış değeri, konseyde yapılan görüşmeler yoluyla saptanır. Eğer bu konuda görüş farklılıkları ortaya çıkarsa, hisse değerinin belirlenmesi için aile dışından uzman kişilerden yardım alınabilir.

Şirketin bütünüyle bir başka şirkete satılması veya bir başka şirketle birleştirilmesi durumlarında belirlenen hisse değerlerini ödemeyi kabul eden aile üyesine öncelik verilmek zorundadır. Böyle bir talebi olan aile üyesi yoksa şirketin devri ya da başka bir şirketle birleştirilmesi kararının alınabilmesi için Aile Konseyi'nin 17. Madde de belirtilen hakları saklı kalmak kaydıyla en az 2/3 çoğunluk aranacaktır.

KEMAL ARSLAN VE AİLESİ ANAYASASI**AİLE ÜYELERİNE HİSSE VERİLMESİ**

MADDE 19– Aile üyelerine verilecek olan malvarlıkları, kâr payları, menkul kıymetler, pay senetleri, şirket(ler) gibi maddi unsurların dağıtım esasları ve bu konuda ileride yapılacak değişiklikler, **kurucumuz Kemal ARSLAN** başta olmak üzere Aile Konseyi tarafından belirlenir. Şirket malikleri sağlıklarında kendilerinden sonra mirasın nasıl paylaşılacağını açıklığa kavuşturmakla yükümlüdür. Şirket(ler)in yönetiminde görev alacak genç aile bireylerine ve sonraki kuşaklara yapılacak hisse dağıtımında, adalet, performans, liyakat ve şirket(ler)in yönetimine katkı esas olacaktır.

YÜRÜRLÜK

MADDE 20– Bu Anayasa, Aile Konseyi'ni oluşturan üyelerin oybirliği ile kabulünden itibaren yürürlüğe girer. Anayasa'daki hükümlere uygun hareket edilmesini sağlamak Aile Konseyi'nin sorumluluğundadır.

EKLER:

1. Yürütme Kurulu Çalışma Usul ve Esasları Yönetmeliği
2. Genel İlkelerimiz
3. Aile Üyelerinin, Şirket(ler)in Yönetim Organlarında Görev Alabilmek İçin Sahip Olmaları Gereken Bilgi Ve Beceriler

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı: Kemal Ziya İrgi
Doğum Yeri ve Tarihi: Kastamonu/Tosya, 01.06.1988

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Bilkent Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	İşletme	Atılım Üniversitesi	2019

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
Man Türkiye A.Ş.	Stajyer	2015

Yabancı Diller: İngilizce

E-Posta: kemalziyairgi@alumni.bilkent.edu.tr
Telefon: 0539 298 2827
Tarih: 2019

Kemal Ziya İrgi

ORIJINALLIK RAPORU

%**2**

BENZERLİK ENDEKSİ

%**1**

İNTERNET
KAYNAKLARI

%**0**

YAYINLAR

%**1**

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

acikarsiv.ankara.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

2

Submitted to Trakya University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

3

polen.itu.edu.tr

İnternet Kaynağı

<%**1**

4

Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)

Öğrenci Ödevi

<%**1**

5

Submitted to Beykent Universitesi

Öğrenci Ödevi

<%**1**

6

Submitted to TechKnowledge Turkey

Öğrenci Ödevi

<%**1**

7

Submitted to Karadeniz Teknik University

Öğrenci Ödevi

<%**1**

8

Submitted to Bahcesehir University

Öğrenci Ödevi

<%**1**