



Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri

Analysis of the family business and advices for solutions

Haldun Turan 

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Türkiye,
e-mail: haldun.turan@rumeli.edu.tr

Öz

Aile işletmelerinin en önemli kuruluş amaçları arasında kuşaklar boyunca aktarılacak bir aile ismi bırakmak vardır. Fakat, aile işletmeleri bu konuda birçok sorunla karşılaşmaktadır ve karşılaştıkları bu sorunlar aile isimlerini tehdit etmektedir. Aile işletmelerinin devamlılıklarını etkileyen çeşitli iç ve dış faktörler bulunmaktadır. Bahse konu harici etmenler; piyasa koşulları, ekonomik durum, politik duruş, savaşlar, bölgesel gerilimler, emtia, enerji fiyatlarındaki ani değişimler, finansal sıkıntılar, dış pazar ve iç pazarlar koşullardaki değişimler gibi çevresel koşullar ile ilgili olan parametrelerden oluşmaktadır. Fakat, aile işletmelerindeki asıl sorunlar harici etmenlerden çok dahili etmenler olduğu görülmektedir. Dahili etmenlerin hangi sebeplerden kaynaklandığı incelendiğinde; duygusal kimliğe sahip olma durumu ve bu sebeple duyguları esas alarak alınan kararlar, profesyonel kadrolardaki eksiklikler, profesyonel kadroların karar alma mekanizmalarında pasif duruma düşmeleri, nesiller arasındaki kuşak çatışmaları, şirket yönetiminde liyakat yerine yakınlık ve yaş kriterlerine göre yönetimin oluşturulması, kurucuların kişisel özelliklerinin ve aile işletmesinin kavradığı, sahiplendiği aile ve iş değerleri rol çatışması, kuşaklar arası devir süreci, aile içerisindeki diğer fertlerin şirket işleyişine müdahaleleri, aile içi anlaşmazlıklar vb. gibi sorunlar ile karşılaşıldığı, dolayısıyla da karlılık, devamlılık ve sürdürülebilirlik üzerinde etkili bir rol oynadığı görülmektedir.

Aile işletmelerinin yönetimi, çoğunlukla aile bireylerinden oluşur. Belirli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerin de ise profesyonel bir yönetici bulundurma zorunluluk haline gelmektedir. Fakat, aile işletmeleri profesyonel yöneticileri istihdam etmekte zorluklar yaşamaktadır. Çünkü profesyonel anlamda yöneticilik yapan kişiler, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar, anlaşmazlıklar, duyguları ön plana alınarak alınan kararlar, alınan bu kararlarda pasif duruma düşürülmeleri ve başarısızlıklarda günah keçisi ilan edilmeleri gibi sebepler yüzünden bu şekilde bir kurumun

Citation: TURAN, H. (2023). Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri. *Holistic Economics*. 2(1): 1-9. DOI: 10.55094/hoec.1940

Corresponding Author:
Haldun Turan
E-mail: haldun.turan@rumeli.edu.tr



Bu çalışma, Creative Commons Atıf 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

içinde yer almak istemeyeceklerdir. Profesyonel yöneticiler, hem aile çevresinde hem de iş çevresinde işletmelere bağlı kalmak zorundadır. Bu sebepten, profesyonel yöneticilerinin, iş portföyünde aile işletmelerinden gelecek iş tekliflerine çok da açık olmadıkları bilinmektedir. Şirket yönetiminde verimlilik sağlaması, uzun vadede işletmenin daha başarılı olabilmesi, karlılığın artırılması, dengeli bir büyümenin sağlanabilmesi için aile üyesi yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin beraber çalışabilmesi ve ortaklaşa görev dağılımı, misyon ve vizyon oluşturmasıyla mümkün olabilecektir.

Anahtar kelimeler: Aile işletmeleri, Kurumsallaşma, İşletme Yönetimi, Yönetim Sorunları

JEL Kodları: D21, L22

Abstract

One of the most important establishment purposes in family businesses is to leave a family name that will be passed down through generations. However, family businesses face many problems in this regard and these problems threaten their family names. There are various internal and external factors that affect the continuity of family businesses. The external factors in question; It consists of parameters related to environmental conditions such as market conditions, economic situation, political stance, foreign market and domestic market. However, the main problems in family businesses seem to be internal rather than external factors. This problem, like having an emotional identity at the beginning, is also seen to be caused by some characteristics of family businesses when looked carefully. When the reasons for these factors are examined, the personal characteristics of the founders and the family and business values that the family business grasps and owns, role conflict, transfer process, disagreement, etc. It has been seen that family businesses are an effective way on continuity and sustainability.

Family businesses mostly consist of family members in management. In family businesses that reach a certain size, it becomes a necessity to have a professional manager. However, family businesses have difficulties in recruiting professional managers. Because professional managers will not want to take part in such an institution because of conflicts and disagreements in family businesses. Professional managers must remain committed to businesses in both the family and business environment. For this reason, it is known that professional managers are not very open to job offers from family businesses in their business portfolio. The efficiency of the management and the success of the business in the long run will only be possible if family member managers and professional managers can work together and jointly create a mission and vision.

Keywords: Family businesses, Institutionalization, Business Management, Management Problems

JEL Codes: D21, L22

1. GİRİŞ

Aile işletmelerinde varsayımlar; yönetim şekli, değerler ve amaçlara sahip yönetici tarafından şekillendirilmektedir. Dolayısı ile işletmeler içerisinde yöneticinin hırsı ve kararlılığı, amaçları ve niyetleri, varsayımları, kişilik yapısı ve ahlaki değerleri işletme büyümesinde de önemli rol oynayacaktır.

Aile işletmelerinde bütün yetki ve sorumlulukların tek bir kişide toplanmasının bazı avantajları olduğu gibi dezavantajları da olacaktır. Bunlardan en önemlisi, işletme fonksiyonlarının çeşitlenerek karmaşık hale geldiği zaman yöneticilerin yetersiz kalmasıdır. Bu durumlarda yönetici, satış elemanı, muhasebeci, üretim tek-

nisyeni, personel yöneticisi, finansal uzman vb. gibi rolleri de üstlenmek durumundadır. Pek çok şirket sahibi yönetici, bu durumun gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yeteneğe her koşulda sahip olamamaktadır. Bundan dolayı, pek çok işletme başarısız sonuçlar ile karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğu işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesi karşısında, yöneticilerin yetki devretmemesi ve yetersizleşmesi nedeni ile kapanma, bağımsızlığını kaybetme, kontrolsüz borçlanma veya yok olma tehlikesi ile karşılaşabilmektedir.

2. ORGANİZASYON SORUNLARI

Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda yapılması öngörölmüş işlerin tanımlanan görevler

halinde düzenlenerek ve bu görevlere uygun, kalifiye kişilerin getirilmesiyle ortaya çıkan yapısal süreç olarak tanımlanabilir.

Organizasyon yapısı; işletmelerin amaçları doğrultusunda da organizasyon içinde oluşan yetki, karşılıklı ilişkilerin ve sorumlulukların oluşturduğu yapıdır. Organizasyon yapısı, emir, karar, bilgi ve rapor akışlarının gerçekleştiği formel haberleşme kanallarını kapsamaktadır. Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan yapı, formel (resmi veya biçimsel) organizasyon yapısı olarak adlandırılır. Organizasyon şemaları bu şekilde yapıları gösterir. Öte yandan, kendiliğinden gelişen ilişkiler sonunda oluşabilen, katı iş bölümü içermeyen, karşılıklı güven odaklı ve sözlü kurallar ile çalışan organizasyon yapısına da informal ya da biçimsel olmayan organizasyon adı verilir. Bu ilişkiler organizasyon şemasında gösterilmez. Şayet, formel organizasyon tarafından öngörülen ilişkilerle informal organizasyonda kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler ya da çatışmalar yoksa formel yapı planlanabilen şekilde işleyebilir. Yöneticiler ise, informal organizasyon üzerinde durmalı, kesinlikle bu ilişkilerin önünü açmalı, engellemeye çalışmamalıdır.

3. PLANLAMA SORUNLARI

Aile işletmelerinde planlama konusunda gereken önem verilememektedir. Gerçekte ise planlama, büyük işletmeler göz önüne alındığında, bu tür işletmelerde daha da önemli yerlere sahiptir. Çünkü işletmeler planlama sonucu ortaya çıkan hataları ortadan kaldıracabilecek yeterli kaynağa çoğu zaman sahip olmadığından veya kaynaklarının tamamını kullandığından iflasın eşğine gelebilmektedir. Günümüzde aile işletmeleri daha kuruluş aşamasında eksik, yanlış ve ucuz bilgiyle işe başlamakta, fizibilite etütleri yeterli bilgiye dayanmadığından geriye dönüşü mümkün olmayan ya da telafisi çok zor hatalar yapılmakta ve işletmeler uzun süre bu gibi hataları sırtlarında taşımaya mecbur kalmaktadırlar.

4. İNSAN KAYNAKLARI SORUNLARI

Aile işletmelerinde emek, hızla ilerleyen teknolojilerin daha ağırlıklı olmasının da doğal bir sonucu olarak insan faktörü çok daha fazla önem taşımaktadır. Aile işletmelerinde genellikle az uzmanlaşabilmiş işgörenler istihdam edilmek-

tedir. Çünkü aile işletmeleri pazarlama, muhasebe, ARGE, finansman gibi çeşitli işletmecilik işlevlerinde uzman kişileri istihdam edebilmek için yeterli maddi kaynak ve güce sahip değildirler. Aile işletmeleri sahipleri, çoğunlukla yöneticilik vasfına da sahip değildirler. İşgörenlerini yönlendirmeleri gerekirken, işleri kendileri halletmeye kalkarlar. Halbuki, işletmeyi işler hale getirebilecek olan kişiler, işgörenlerdir. Bir işletmenin sahibi olmak, yönetici sayılmak için tek kriter olamaz. Bununla birlikte, aile işletmelerinde insan kaynaklarının yönetimi "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile hafife alınmaktadır. İşletme faaliyetlerinin eş güdüm içerisinde yürütülebilmesi açısından yöneticilerin liderlik yeteneğine de sahip olmaları gerekmektedir.

5. EĞİTİM KONULARINDA YAŞANAN SORUNLAR

İşletmelerde, gerek yöneticiler gerekse işgörenlerin eğitimleri konusunda önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar işletmeler açısından da mesleki eğitim olarak büyük önem taşımaktadır. Ancak işletmelerin finansal problemleri, eğitime bakış açıları nedeni ile personel eğitimlerine önem veremedikleri ya da eğitim imkanlarına sahip olamadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen işletme sahibi yöneticinin, yanındaki vasıfsız işgörenleri iş başında eğittiği, nadiren dışarıdan seminer ve kurslar ile bu eğitimleri desteklediği veya dışarıya eğitime gönderdiği gözlenmektedir.

6. KARAR VERİRKEN YAŞANAN SORUNLAR

Günümüzde küresel rekabet, değişen ekonomik koşullar, yeni üretim sistemlerinin ve teknolojilerin uygulamaya geçirilmesi, karar alma süreçlerini yöneticilik kavramıyla eşdeğer anlamlara taşımaktadır. Genel anlamda ise kararlar personel, üretim, finansman, pazarlama vb. işletme fonksiyonlarıyla ilgili olabilmektedir. İşletmelerde kaynakların etkin kullanımı, denetim için standart oluşturulması, konjektürel değişimlere karşı hazırlıklı olunması ve çalışanların pozitif yönde motive edilmesi için de katılım çok önem kazanmaktadır. Ancak aile işletmesi niteliğinde bir işletmede karar alma silsilesi, çoğu zaman işletme sahibi ya da kendisinin onayladığı, aile

içinden bir yönetici tarafından tek başına yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle aile işletmelerinde karar alınırken, büyük işletmeler göz önüne alındığında çok daha az bilimsel teknikler kullanılmaktadır. Buna karşılık daha hızlı ve esnek kararlar da alınmaktadır.

7. YETKİ DEVREDERKEN YAŞANAN PROBLEMLER

Yöneticilerin, girişimcilerin bir kısmı, yetki devretmede isteksiz davranmaktadır. Bu durumun iki nedeni vardır. Birincisi, işletmeyi her durumu ile kendine ait bir varlık olarak görmesidir. Her işi doğru olarak sadece kendisinin yapabileceğini düşünen girişimci, işletme ile bütünleşmiş ve zamanının çok büyük bir bölümünü ona ayırmıştır. Kendisini, tüm çalışanlarının yaptıklarını, davranış ve hareketlerini izlemek zorunda hissetmektedir. Çalışanlara da güvenmediğinden dolayı tatile bile çıkamaz. İkincisi, girişimcinin/yöneticinin egoist tavır ve davranışları, karşısın-

daki olumlu fikirleri reddetmesine sebep olacaktır. Girişimcinin bu durumu başarılı bir takım çalıştırıcısı olmasının değil, yıldız oyuncu olmasının daha da önemli olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Bu tür davranışların, büyüme, gelişme ve başarı üzerinde de önemli kısıtlamaları olacaktır. Çünkü, her işini kendi kendine görmeye çalışan bir girişimci herhangi bir işgörenden farkı olmayacaktır. Dolayısı ile yetki devri işletmede yer bulamaz ise, işletme muhtemelen büyüyemeyecek, gelişemeyecektir. Büyüme durumunda hazırlıksız yakalanmış girişimci ise büyük zorluklar ile karşı karşıya kalacaktır.

8. KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ PROBLEMLER

Kurumsallaşma, işletmelerin kişilerden bağımsız, uzun vadede ayakta kalabilmeleri ve kamuoyuna mal olmasıdır. Yetişmiş insanlar ile hizmet verilebilecek bir kurumsal ortam oluşturmak çok önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşal-

Tablo 1. Dünya’da 3. Nesile Ulaşabilmiş Bazı Aile İşletmeleri

Dünyada belli başlı aile işletmeleri				
Şirket adı	Aile adı	Ülke	Kuruluş Yılı	Faaliyet Alanı
Wal-Mart	Walton	ABD	1962	Perakende zinciri
Ford Motor	Ford	ABD	1903	Otomobil
Samsung	Lee	Güney Kore	1938	Holding
LG Group	Koo	Güney Kore	1947	Holding
Carrefour	Deforrey	Fransa	1959	Perakende zinciri
Ifi Istituto	Agnelli	İtalya	1927	Perakende zinciri
Fiat Group	Agnelli	İtalya	1899	Otomobil
Cargill Inc	Cargill/Mac	Millan	ABD	1865 Yem tohumculuk
PSA Peugeot	Peugeot	Fransa	1810	Otomobil
Koch Industries	Koch	ABD	1918	Petrol ve doğalgaz
BMW	Quandt	Almanya	1910	Otomobil
SCH	Botin	İspanya	1857	Bankacılık
Robert Bosch	Bosch	Almanya	1890	Oto Parça
Motorola	Galvin	ABD	1928	Telekomünikasyon
ALDI Group	Albreecht	Almanya	--	Gıda Perakende
Pinault	Pinault	Fransa	1963	Gıda ve Ev Dek.
J.Sainsbury	Sainsbury	İngiltere	1869	Gıda Perakende
Viacom	Redstone	ABD	1954	Medya
Auchan	Mulliez	Fransa	1961	Süpermarket zinciri
Tengelmann Group	Haub	Almanya	--	Perakende zinciri

Kaynak : ERDOĞMUŞ N. “Aile İşletmeleri - Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi”, İgiad Yayınları,

2007

tilması, şirket kültürünü olumsuz yönde etkileyecek ve statükonun baskın olmasına da zemin hazırlayacaktır. Bu durum, büyük fırsatların kaçırılmasına neden olacaktır. Güçlü kurumsal değerler sayesinde işletmeler statükoyu zorlayarak, rekabet avantajı elde edebilirler.

8.1. Genel Olarak Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile kuruluşlarında, çoğunlukla aile ilişkileri ile öne çıktığından, duygusal dinamikler mevcuttur. Ancak kurumsallaşmış aile işletmelerinde, akılcı ve rasyonel dinamiklerde öne çıkar. Kurumsallaşmayı başarı ile gerçekleştiren aile işletmeleri varlıklarını üçüncü nesle devredebileceklerdir. Ailelerin kurduğu firmaların yerelde ve dünyada üçüncü nesle varma oranları %15-20 aralığında olacaktır. Bahsi geçen firmaların ortalama faaliyet süreleri ise 25 ila 30 yıl arasında olacaktır. Bahse konu süre aile işletmelerinin başarılı olduğunun söylenebilmeleri için yeterli olmayacaktır. Kurumsallaşmanın en önemli sebeplerinden biri de, kurucular arasında kurumsallaşmanın gereksiz bir yapı olarak görülmesidir.

Aileler tarafından kurulan küçük ya da orta büyüklüklerdeki firmalar büyüme sürecine girdiğinde kurumsallaşmaya olan talep de ortaya çıkmaya başlayacaktır. Kurucuların edindiği usuller ile ailelerin firmaları büyüme yoluna girmiştir. Büyüme tatmin edici düzeylere ulaştığında kurucu, işinde uzman yöneticilerin de gerekliliğini anlayacaktır. Bu aşamaya gelene kadar işletme kurumsallaşmayı beceremez ise büyüme kaldıramayacak ve batma seviyelerine gelecektir. Son tahlilde firmanın kurumsallaşması ve sürekliliği, aile ve işletme yönü ile büyük önem arz etmektedir.

8.2. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin genel özellikleri

Ülkemizde aile işletmelerinin önemine binaen ülke ekonomisinin mihenk taşlarından olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle, sürekliliğin sağlanması açısından aile işletmelerinde kurumsallaşma oldukça önemlidir. Daha çok aile ve işletmenin birbirinden ayrılması olarak da anlaşılan kurumsallaşma, işletmede çalışanların aile üyesi kimliklerini kabul etmez.

Kurumsallaşmayı gerçekleştirmeyen aile firmaları değişime karşı koymaktadırlar. İşletmenin içinde bulunduğu durumu sürdürmek istediklerinden risk almaya da karşıdırlar. Coğrafi ayrılık duygusal ayrılığı çağrıştırdığından bağımlılık düzeyi yüksektir. Kurumsallaşmayı başarmış firmalarsa gelişime olumlu bakarlar ve elastiktirler. Her ferde kişisel hedefine ulaşması için özgürlük tanınır.

Yönetime hükmeden kurallar yazılı hale getirilmeli, belgelere dökülmeli ve mevzu bahis kurallara da tüm üyeler uymalıdır. Firmada güvenilir bir denetim sistemi bulunmalıdır. Aile işletmelerinde bir strateji belirlenmemiş ise ve yeniliklere de açık değilse, piyasada işletmenin başarı sansı yakalaması mümkün değildir.

8.3. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Aile kuruluşlarında kurucunun hayata veda etmesinin ya da iş yapamaz duruma gelmesi ile aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına gerektiği önemin verilmemesi, uzun vadeli olarak düşünememe, plansız hareket etme gibi nedenler ile aile, kurucu dönemindeki başarıları gösteremez ya da işletmeye son vermek zorunda kalır.

Aile işletmeleri, sahip oldukları avantajlar nedeni ile başarıyı merkezde tutarlar. Ancak aile içi tartışma ve çatışmaların yarattığı tehlikeler, aile firmasının sürdürülebilirliği yönünden büyük risk oluşturduğundan işletmenin kalbinde yer alan aile işletmesinin sürdürülebilirliğinin önündeki en büyük engeldir. Ailenin malik olduğu şahsına münhasır yapının devamı ve arkadan gelmekte olan nesle aktarılması gayesi ile aile ilişkilerinin de kurumsallaşmaya imkân tanınması gereklidir. Aile ilişkilerinin sistemli bir hale getirilmesi, aile işletmesi için en önemli hedeflerden biri olmalıdır.

8.4. Aile Anayasası

Aile işletmesi özelliğindeki firmaların nesiller arası aktarımı vuku bulduğunda, yönetim ve/veya faaliyet süresi içinde bazı sorunlar birikmeye de başlar. Aile işletmelerinin yükselme dönemiyle de birlikte dahil olan gelin, damat vs. diğer akrabaların kurumdaki görev ve sorumlulukları, ardından gelen kuşağın firma içinde istihdam edilme keyfiyeti gibi tartışma alanı ortaya çıkar.

Aile anayasası, ailenin firma ile olan münasebetine ait yazılı veya doğal nitelikte temel kurallardır. Aile bünyesinde yer alan ya da evlilik ve doğum gibi yollar ile sonradan katılan aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerinde rehberlik yapan, tüm aile bireylerince kabul edilen ve her bir bireye aynı tarzda uygulanan, uyulmamasında ise belli yaptırımlar koyan değerler ve normlar bütünüdür. Aile anayasası, yeni nesillerin işletme yönetimine de katılımını kurallara bağladığından karışıklıklar ve keyfi davranışlar engellenmektedir.

9. ÇÖZÜM YOLLARI

Aile işletmelerinin yapıları, davranış biçimleri, iş görme tarzları, örgüt içi amaçları, ilişkileri, vs. birçok özellikleri açısından normal işletme mantığından farklı özellikler gösterir. Yukarıdaki tespitler ışığı altında da aile işletmelerine başarılı olma, karşılaştıkları sorunlar ile başa çıkma, sürekliliğini sağlama ve rekabetçi bir duruma geçme konusun da yapılabilecek öneriler şöyle

sıralanabilir;

- Türk aile işletmelerinin kendine özgü kültürel özellikleri taşıması önemli bir sorundur. Büyüklere mutlak saygı anlayışı, profesyonel yöneticilere güvenmeme, liyakat, uzmanlık ve bilgiyi gözardı etme pahasına, akrabaları işe alma gibi rasyonellikle çelişebilecek birçok kültürel faktör Türk aile işletmelerinin genel karakteristiklerini oluşturmaktadır.

- Aile şirketlerinin faaliyetlere yeni başladığı dönemlerde tüm işlevlerini kendileri yerine getiren işletme sahipleri, faaliyet alanlarının genişlemesi ile, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için profesyonel yöneticiler istihdam etmek zorundadırlar. Bununla beraber, yöneticiliği bir meslek olarak icra eden profesyonel yöneticiler aile üyelerinden daha da iyi bir yönetim uygulayabilirler. Bu nedenle, işletmelerde profesyonel yönetici istihdam etmek zorunluluk haline gelmiştir.

Tablo 2. Türkiye’de 3. Nesile Aktarılabilmiş Aile Şirketleri

Şirket	Kurucu	Kuruluş tarihi	Nesil sayısı
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Hacı Bekir	Hacı Bekir	1877	4
Çökenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Abdullah Efe di	1888	3
Teksima Tekstil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Abdi İbrahim	Abdi İbrahim Barut	1912	3
Mustafa Nevzat	Mustafa Nevzat	1933	3
Kamil Koç otobüsleri	Kamil Koç	1923	3
Eyüp Sabri Tuncer	Eyüp Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat A.Kutman	1926	3
Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kumurkaya	1927	3
Nuh Çimento	Nuh Mehmet Baldöktü	1942	3
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3

Kaynak: ALAYOĞLU, N. "Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", MÜSİAD, 2003

- Aile işletmelerinde ve mülkiyetlerinde sistemin sınırları açık olarak çizilmelidir. Rollerin birbirine karışması önlenmelidir. Karar almada duyguların değil, aklın ve işletmecilik gereklilerinin baz alındığı, adetlerin değil, rasyonelliğin göz önünde olduğu, kişilerin, yetenek, beceri ve eğitimin ön plana çıktığı, hesap verme ve sorumluluk alma temeline dayalı kurumsal yapının ve profesyonel yönetimin kurulması gereklidir. Bu şekilde aile üyesi yöneticiler, bu işi benimsediklerini herkese ilan etmiş olurlar. Ayrıca bu adımlar sosyal paydaşlara ve tüm çalışanlara güven verecektir.

Aile işletmelerinde, işletmenin kişilerden bağımsız, uzun vadede varlığını sürdürmesi için kurumsallaşmaya gereken önem verilmelidir. Çünkü, nitelikli işgörenlerin hizmet vereceği bir kurumsal ortam oluşturmak önemlidir. Kurumsal değerlerin içinin boşaltılması, sadece statükoyu hakım kılacağı için büyük fırsatlar kaçırılabilir. Kurumsallaşma, belirsizliklerin yönetilmesini kolaylaştırarak, diğer işletmeler ile rekabet avantajı sağlayabilir. İşletmede iş bölümü, departmanlaşma, personel yönetimi gibi süreçlerin iyi organize edilmesi gerekmektedir. İşletme sahibinin kendini tanıtmasından ziyade işletme ve ürünlerin tanıtılması bir zorunluluk haline gelmiştir.

Profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesi ve eğitim düzeylerinin artırılması, işletme yöneticilerinin de deneyimleri ile hareket ettikleri ve profesyonel anlamda yöneticilik eğitimi almadıkları gözlenmektedir. Zaten bu işletmelerde profesyonel yönetim anlayışının hâkim olmadığı, sorunların temelinde sadece pazarlama fonksiyonunu görmelerinden anlaşılmaktadır. Bu işletmelerde merkezci yönetim tarzı benimsendiğinden tutucu eğitimler çok baskındır. Bu nedenle, pek çok fırsat kaçırılmaktadır. Oysa ki, büyümek isteyen işletmeler profesyonel yönetimin desteğini ihmal etmemeli ve işletmenin önünü açacak iyi bir yönetim ekibi oluşturmalıdır.

Aile içi ilişkiler ile şirket işlerinin birbirinden ayrılması, aile içi ilişkiler, dengeler ve beklentiler, iş hayatının gerektirdiği ilişkiler, dengeler ve beklentiler ile örtüşmemektedir. Aile ile ortaklarının verimli çalışma düzenini kurmayan bir yönetimin profesyonel uzmanlar ile bile işi başarması

mümkün değildir. Aile bireylerine verilecek işler ve unvanlar, onların yetişmesini sağlamak için hak ettiklerinden çok daha fazlası olabilir. Onlar diğer yöneticiler ile birlikte, aynı tartıda tartılır, başarıları ödüllendirilir ve hatalarından dolayı sorumlu tutulurlar ise ödüllendirme ve terfilerde daha az sorun yaşanacaktır.

Sonuçların ve becerilerin ölçülemediği ortamlarda dedikodu, dalkavukluk ve etkileme çabasının olması doğaldır. Gelecekteki başarılar için yetenekli aile bireylerinin yanı sıra yetenekli uzmanların da yönetim kademelerine getirilmesi gerekli olmaktadır. Bu nedenle, aile dışındaki bireyleri motive edecek yönetim hedeflerinin belirlenmesi önemlidir. Aile bireyleri işletmeye yararlı olmayacak ise işten çıkarılmalıdırlar. Aile üyesi olmak görevin verilmesi için yeterli bir kriter olmamalıdır. Ayrıca aile bireylerine iş geleneği öğretilmelidir. İşletmeye katkısı olan aile bireylerinin öncelikle ücretlendirilmesi zorunlu olmaktadır. Aksi taktirde profesyonel yönetici istihdam etseler dahi karmaşıklığın ve israfın önüne geçemezler.

Yöneticilerin ve çalışanların performanslarının ölçmede kullanılacak kriterler ve raporlama sistemi geliştirilmesi sistematik bir performans değerlendirme yöntemi ile yapılmalıdır. İyi bir performans değerlendirme sistemi olursa ister aileden olsun ister diğer çalışanlardan olsun, her çalışan ve yöneticinin değeri bilinir. Hak etmediği yerlere getirilen kişilerin durumu yeniden değerlendirilir. Böylelikle, işletme çekişmelerin ve bireysel hırslarında kurbanı olmaz. Ailesi veya ortakları ile çalışan kişi, hırslarına gem vurmaya, kanaatkâr olmayı bilmelidir. Ortaklığın hayatı kolaylaştıran ve hataları önleyen tarafları da göz önüne alınmalıdır. Ortaklık, göremediğimiz tehlikeleri ayrı bir göz ile görme imkânı sağlayacaktır.

Organizasyon becerilerinin iyileştirilmesi, örgütsel koşullar, iş görenlerin üretken ve işinden daha memnun olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilmelidir. Organizasyon sürecinde yapı oluşturulurken insan faktörü sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Şüphesiz, işletmeler büyüdükçe farklı organizasyon yapılarına gereksinim duyacaklardır. Ortaya çıkan koşullara göre organizasyon yapılarını da ayarlayacaktır.

Yetki devri mekanizmasına işlerlik kazandırılması gerekmektedir. Bu sistematik dürüstlük ve özgüveni destekleyici rol oynayabilir. İş standartları kendiliğinden oluşacağı için yönetici işletmeye gelmese bile işler iyi yürüyecektir. Her şeyin kurallara bağlandığı iş ortamı, işletmedeki dinamizmi olumlu etkiler. Ayrıca, işletmelerde karar vermede katılım, son derece önemlidir. Çünkü, hatalı bir karar işletmenin sonunu hazırlayabilir. Yönetici, çalışanların inisiyatif kullanımına da imkân tanınmalıdır. Onların fikirlerine değer vermelidir. Aksi takdirde işletmeler büyüme sürecinde pek çok fırsatlar kaçırabileceklerdir.

Nitelikli personel istihdam edilmesi önemli bir konu olarak karşımızdadır. İşletmeyi işler hale getirecek olan çalışanlardır. Gerek yöneticilere gerekse çalışanlara, insana yapılan yatırımın önemi anlatılmalıdır. İşletmelerde insan kaynaklarının yönetimi “parayı verir, çalıştırırım” düşüncesi ile hafife alınmaktadır. Hatta bazı işletmeler, yasal zorunluluktan dolayı, nitelikli personel (Veteriner, gıda mühendisi gibi) istihdam etmektedir.

İşgörenlerin eğitilmesi; genel olarak, işletmelerin personel eğitimine önem vermedikleri veya eğitim imkanına sahip olmadıkları gözlenmektedir. İşinde çıraklıktan yetişen yönetici yanındaki vasıfsız işgörenlerini işbaşında eğitmekte, nadiren dışarıdaki seminer ve kurslara da göndermektedir. İşletmelerin nitelikli iş gücü sıkıntısı çekmemesi için mesleki eğitime gereken önem verilmelidir. Ayrıca yönetici eğitimi, kalite standardizasyon, verimlilik konusunda bilgilendirme, teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlarda Tarım Bakanlığı, TOBB, TSE, MPM, KOSGEB, TÜBİTAK, üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlar ile işbirliğine gidilmelidir.

Planlama becerilerinin kazandırılması; işletme yöneticileri planlamaya gereken önemi vermemelidir. İş hayatındaki fırsatlar ve tehditler iki dudak arasında kalmayacak kadar kaygan bir zeminde durmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı piyasalarda başarı için planlama yapmayan yönetici, doğal olarak başarısızlık için planlama yapmış olacaktır. Yöneticiler plan yapmak için gerekli bilgi ve beceriye sahip değil ise, dışardan uzmanlar ile iş birliğine gitmelidir.

Kaliteye önem verilmesi; rekabet ortamında güçlü olmanın en önemli yolu kaliteli ürün üretmektir. Uluslararası düzeyde rekabet edebilme, ihalelere katılabilme, pazar payını koruma ve artırma, müşteri gereksinimlerini önceden tahmin etme, müşteri hizmetlerini iyileştirme yönünden değişik kalite güvence standartlarına da uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır.

10. SONUÇLAR

İşletmelerdeki gelişmeler ve değişimler dönemin şartlarına bağlı olarak şekillenir. Bu tarz yenilikler işletmelerin dış ve iç yapılarını etkilemektedir. Ayrıca çevrelerindeki rakip işletmelerle rekabet üstünlüklerini elde etmek ve korumak adına yönetsel kurumsallaşmaya gitmeleri gerekmektedir. İşletmeler için yönetim sorunları kurumsallaşma da önemli bir kriterdir, yönetim sorunları çözüm ile işletmenin hem dış hem de iç yapıları kullanılan değişim, yenilikler ve teknolojiler ile güçlü bir yapıya sahip olacaktır. Ayrıca, işletmelerin en önemli bölümlerinden biri olan stratejik yönetim bilgi sistemleri ne kadar sağlam olursa işletmeler de bir o kadar sağlam adımlarla ilerleyerek, mevcut konumunu güçlendirecektir.

Gelecek nesillerin aile işletmelerinin sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için üstün yönlerini öne çıkaracak, zayıf yönlerini ise düşük seviyede tutacak stratejiler uygulaması gerekmektedir. Bunun için özellikle aile üyelerinin, şirkete ve dünyaya bakış açılarında, tutum ve davranışlarında köklü değişikliklerin yapılması gereklidir.

İşletmede kimlerin hangi sıra ile yönetim de en üst düzey de söz sahibi olacağı, yetenekler, bilgi, eğitim ve tecrübe baz alınarak planlanmalıdır. İşletmede yeni bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir. Böylece işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılabilir.

Kurumsallaşma konusunda aile üyeleri kendilerini yeterli bulmuyorlar ise danışman görevlendirme yoluna gitmelidirler. Aile üyesi yöneticiler sorunları tespit etme ve analiz etmede yetersiz kalabilirken, danışman örgütsel sorunlara farklı yönlerden bakabilir ve taze kan girişi niteliğinde olabilir. Stratejik yönetim ve planlamanın başa-

rısı örgütün etkili bir dış ve iç analizi yapılmalıdır. Bu analizler stratejik seçimleri de kolaylaştıracaktır. Stratejik yönetimin etkili olabilmesi ve uzun vadede işletme başarısının artması için aile mensubu yöneticiler ve profesyonel yöneticilerin birlikte çalışmasıyla işletmenin misyon ve vizyonu oluşturulmalıdır. İşletmeye etkili bir kontrol mekanizması kurulmalıdır. Bu mekanizma, stratejik yönetimin etkili olarak çalışıp çalışmadığını gösterebilen stratejik kontrol sistemi olacaktır.

KAYNAKÇA

AKIN, HB. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Karaman Sanayisinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, s.123, 1995

ALAYOĞLU, N. Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, *MÜSİAD*, 2003

AYDIN G. Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli, 2011

BÖRÜ, D. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, Cilt:1 Sayı :6, ss.177-186, 1997

ÇELİK, A. vd. Yeni Stratejiler Karsısında Kobi'ler, Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını, Yasar Ofset Matbaacılık Yayını, No : 97-3/1, Kahramanmaraş, 1997

DİLBAZ, S. Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2005

ERDOĞMUŞ N. Aile İşletmeleri - Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, *İgiad Yayınları*, 2007

FINDIKÇI İ. Aile Şirketleri, *Alfa Yayınları*. İstanbul, 2011

KARPUZOĞLU, E. Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (s. 42-53). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, 2004

ÖZGEN, H.ve Doğan, S. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları, *Kosgeb Yayınları*, Ankara, s.43-54, 1997

ÖZGENER, Ş. Büyüme Surecindeki Kobilerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Nevşehir Un Sanayi Örneği ', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı : 20, Ocak - Haziran, s.137-161, 2003

SAĞLAM, N. Aile Şirketlerinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı içinde (s. 499-510). İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2006

ŞİMŞEK, MŞ. *Yönetim ve Organizasyon*, 6.Baskı, Günay Ofset Konya,2001.

YILDIRIM, AF. Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül, Isparta, 2007