

Aile Şirketleri Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi

Deniz Sönmez¹
Filiz Sönmez Ayaz²

Özet

Dünyada aile şirketleri sayısına bakıldığında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu kapsamda bakıldığında ekonomik faaliyetlerin büyük bir bölümünü Aile şirketleri gerçekleştirmektedir. İşletmeler Kurumsallaşmayı önemsemezler ise, yaşamsal ömürleri çok uzun olmamaktadır. Aile şirketleri, ekonomik sıkıntıları atlatarak işletme faaliyetlerini sürdürebilirler ancak ailevi dinamikler kapsamında yaşamları uzun ömürlü olmamaktadır.

Kurumsal yönetim; işletmelerin, anonim ve ortak akla bağlı bir yönetim sistemi olarak tanımlanmaktadır. Artan rekabet koşullarıyla birlikte işletmelerin istenilen büyümeyi göstermesi ile birlikte karşılaşılabilecek sorunların çözümü açısından kurumsallaşma zorunlu hale gelmektedir. Şirketlerin kişilere bağlı olmadan faaliyet göstermeleri kurumsallaşmayı gerektirmekte, başarılı bir kurumsal yönetim için de profesyonel kadrolarla çalışma gerekmektedir. Aile şirketlerinde kurumsallaşma süreçlerinin incelenmesi amacıyla işletmenin yönetimlerinin yapısal özelliklerinin ve bazı özelliklerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Aile şirketleri, Aile dinamikleri, Kurumsallık

Family Companies Institutionalization and Crisis Management

Abstract

Considering the number of family companies in the world, it constitutes an important place. In this context, Family companies carry out the majority of economic activities. If businesses do not care about institutionalization, their life span is not very long. Family companies can continue their business activities by overcoming economic problems, but their lives are not long-lived within the scope of family dynamics.

Corporate management; It is defined as an anonymous and common mind management system of enterprises. With increasing competition conditions, institutionalization becomes compulsory in

¹ Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi, 190613001@gelisim.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2044-670X>

² İstanbul Esenyurt Üniversitesi, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5595-3966>

terms of solving the problems that may be faced with the growth of the enterprises. Companies need to be institutionalized to operate independently, and professional staff is required for successful corporate governance.

In order to examine the institutionalization processes in family companies, it is aimed to examine the structural features and some features of the managements of the business.

Keywords: Family companies, Family dynamics, Institutionalism

Giriş

21. yüzyılda dünya ekonomisi de özel sektördür önemli bir yere sahiptir. Özel sektör hem dünyadaki değişimleri yönlendirirken hem de bu değişimlere ayak uydurmaktadır. En küçüğünden en büyüğüne insan toplulukları, yaşamlarını sürdürebilmek adına değişimden uzak kalamazlar. Yakın geçmişe günümüz işletmecilik anlayışı karşılaştırıldığında oldukça değiştiği görülebilir. 1960 yıllardan bugüne kadar işletmeler, rekabet kapsamında birçok yeni yöntem arayışlarını ve yeniliği zorunlu kılmıştır. İşletmelerin ulusal ve uluslararası piyasalarda faaliyetlerini rekabet ederek sürdürdükleri bilinmektedir.

Güncel işletmecilik ve yöneticilik; esnek, yenilikçi, araştırmacı, ekip çalışması odaklı, müşteriye önemseyen bu doğrultuda şirket normlarını uygulayan, özellikle insan kaynağından maksimum verim düzeyinde yararlanmaya çalışan yaklaşımdır. Bu nedenle günümüzde patron yönetimi yerine ekip çalışması şeklinde bir yönetim tarzı söz konusu olmaktadır. 1960'lı yıllardan bugüne kadar geçen zamanda patronun kabiliyetini, risk almaktan korkmayan, bireysel anlayış ve yeteneklerine odaklanan bir işletme yönetim anlayışının önemini yitirmektedir. Bu durum sonucunda işletmeler; kurumsallaşma sürecini tercih etmeye başlamışlardır. Ekonomi açısından önemli bir konuma sahip olan işletmelerin ortalama %70 ile %90'nın aile işletmesidir. Türkiye'de ise ekonomik açıdan büyük ve önemli işletmelerin %95 'den fazlası aile işletmesidir. (Kırım Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, İstanbul, 2002:35)

Aile işletmelerinin ulusal ve uluslararası ekonomideki önemli rol oynamasına karşın yaşam sürelerinin uzun süreli olamadıkları ve üçüncü kuşağa çok sınırlı sayıda şirketin aktarılabilirdiği gözlemlenmiştir. Yapılan incelemelerde, aile şirketlerinin

kurumsallaşamaması durumunun hem ülkemiz hem de diğer ülkeler açısından önemli bir sorun olduğu göze çarpmaktadır.

1.Aile ve Aile Şirketlerinin Tanımları

Çocuk Ebeveynleri veya kardeşleri tarafından küçük yaşta “akıllı”, “zeki” veya “sorunlu” olarak “asi”, “haylaz” olarak değerlendirilir ise bu özellikler yetişkinliğe eriştiğinde iş hayatında bu özellikleri karakter olarak ortaya çıkacak ve bu yönde örgütsel ortamda da uygular. (Hogg, Terry, & White, 1995:255-269)

Birçok ailenin bir şirketi yönetmesi farklı hedeflerin farklı düşüncelerin farklı kültürlerin olmasına ve bu kültürlerin ortaya çıkardığı farklı kültürlerde çatışmalara neden olmaktadır. (Miler&Toulouse,1986:138)

Aile dinamikleri ve aile kültürel benzerliklerinden aile şirketlerinin bu durumdan ne kadar etkilendikleri (geçmişte iyi veya kötü örnekleri literatürlerde anlatılmaktadır.) (Hirschhor, 1990:32)

Birçok aile şirketinin kritik bir ayırt edici faktörü, çok uzun zamandır çok uzun zaman içine yayılmış olmaları ve beklentiler içinde olmalarıdır (James, 1999, 2006).

Kişisel kimlikte, erken yaşta aile ortamı tarafından bazen neredeyse çocuğa sanki kopyama sistemi gibi verilerek kişiliğinin oluşumunu şekillendirilebilir (Hoffman, 1981:21).

Aile bağlamında ele alınan kimlikler, yalnızca bir kişinin kendi davranışlarını etkilemekle kalmaz, işyerindeki davranışlarını, duygularını ve motivasyonlarını da etkiler, aynı zamanda şirketteki diğer aile üyelerinin o kişiyi nasıl gördüğünü de etkiler- kişinin rolleri ve saygısı daha sonra hayatında da rol oynayabilir. (Smith, Hamon, Ingoldsby, & Miller, 2009:55)

Aile ortamının toleransına, rol özelliklerinin uygunluğuna ve bu ilk “karakterizasyonların” sonucu ortaya çıkan farklı rollerin uyumuna bağlı olarak bir avantaj veya dezavantaj olabilir aile işletmeleri. (Belanger, 2011, Minuchin, 1974; Smith ve diğerleri, 2009:41-46).

Aile şirketleri, üyeleri daha çok maddi teşvikler tarafından yönlendirilen şirketlere göre

Aile Şirketleri Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi

avantajlar sağlayabilecek yüksek bir motivasyon kaynağına sahiptirler. Çünkü beklentileri sadece maddi değil sadakat duygusu ile güçlenmişlerdir. (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001:298-310).

Kişisel kimlikten farklı olarak sosyal kimlik kişinin toplumdaki hangi gruba üye olmasını, hangilerinin de hiçbir gruba üye olmadan farklı veya istenmeyen kişilik olması biçiminde belirleyici rol oynar. (Kets de Vries, 1996; Kets de Vries ve Miller, 1990:38-41)

İş hayatında büyüklerinden bilgi akışı sağlanması çok küçük yaşta işletme içerisinde olan çocuklar açısından oldukça olumlu faydalar sağlamaktadır. (Miller & Le Breton-Miller, 2005: 1389-1409)

Çok ufak bir anlaşmazlık durumunda şirketin milyonlarca dolar kaybedecek duruma gelmesine kadar uzanabilir. (Lansberg, 1999:20)

Güçlü bir ortak amaç veya ortak vizyonun yanı sıra aile firması kimliği, aile ekibinin kolektif oluşturması, şirketin gelişmesi için gerekli anlayış ve işbirlikçi olarak süreçleri sürdürmek, aile takım performansının uzun vadeli olmasını sağlamaktadır. (Gagne, M. et al. 2014:51)

Aile şirketini, şirket sahipliğinin ya da yönetimde kontrolün çoğunluğuna bir ailenin sahip olduğu, akraba ya da evlilik yoluyla aile üyesi olan kişilerin şirket bünyesinde yönetici veya çalışan olarak yer aldığı (Bowman-Upton, 1991:22) şirket olarak tanımlamak mümkündür.

Türk Ticaret Hukukunda aile şirketlerine ait özel bir tanımlama yoktur. Bir aileden iki veya daha fazla kişinin tamamıyla veya hissedar ortak olarak yer aldığı işletmeler aile işletmeleri şeklinde tanımlanabilir (Erdoğan, 2007. Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İstanbul:12).

Tarih ve geleneklerinden kaynaklanan bir yönetim avantajına sahip aile şirketlerinde; aile olmanın getirdiği bağlılık ve uzun dönemli stratejiler hâkim olmaktadır (Braun ve Anuraq, 2007).

Yönetici ortakların kişisel, ailevi ve kurumsal çıkar ve hedeflerinin uyumlu olmasının şirkete avantaj sağladığı belirtilirken; Ensley ve Pearson (2005) aile üyelerinden oluşan yönetimin bulunduğu aile şirketlerinin profesyonel yöneticilerin olduğu kurumsal

şirketlere daha uyumlu faaliyet gösterdiklerini söylemektedir (Dyer, 2006:4).

Bu düşüncelerle yapılan çalışmanın amacı; aile şirketlerinin kurumsallaşmama karşısında yaşanan sorunlar ve bununla birlikte işletmelerin bu konuda yaklaşımlarını değerlendirmektir.

Çalışmamız iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde temel kavramlar ve aile şirketleri tanımı ele alınacaktır. İkinci bölümde ise, aile şirketlerinde aile bireyleri ile aile dışından gelen yönetici ve çalışanların durumları irdelenecektir.

2. Aile Şirketlerinde Yönetim

Her bir aile işletmelerinde yönetim, piyasadaki diğer aile şirketleri ile kurumsal şirketlerden farklıdır. (Us Ahmet Talat, Geleceğin Lideri, İstanbul Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği Yayınları, 2003:22). Aile şirketi veya diğer işletme türlerinde, işletmeleri kuran ve yönetimi üstlenen insanlar tabanlı, kişilerin duygu, düşünce ve kültürlerinin sentezi sonucu farklılıklar doğar.

Türk toplumunun ataerkil yaşam biçimleri, aile şirketlerinde liderlik tarzını etkilemektedir. Bu durumun yansıması, aşağıda değerlendirilmiştir. (Karpuzoğlu Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, 2000: 19.)

1.Merkeziyetçi Yönetim: Özellikle kurucusu olduğu birinci kuşak tarafından yönetilen aile şirketlerinde gerek stratejik gerek günlük operasyonel kararlar şirket hissedarı/hissedarları tarafından alınır. Bu tür yönetim tarzının geçerli olduğu şirketlerde profesyonel yöneticiler ile, yönetime sonradan katılan alt kuşak aile üyelerinin söz hakkı yoktur veya kısıtlı bir şekildedir.

2.Katılımcı Yönetim: Kurucu hissedarların yanı sıra, özellikle teknik bilgi gerektiren işler için aile dışından da profesyonel yöneticiler istihdam edilir. Bunun yanı sıra, aile üyeleri de şirkette farklı pozisyonlarda istihdam edilir veya yetki aktarılır.

3.Profesyonel Yönetim: Aile bireyleri yönetimde ve operasyonel işlerde görev almazlar. Operasyon ve yönetim, profesyonel çalışanlar tarafından yerine getirilir. Aile üyeleri ise, stratejik kararlar alınırken yönetime katılırlar.

2.1. Dünyada Aile Şirketleri

ABD orijinli Fortune Dergisi'nin yaptığı araştırmalara göre; dünya genelindeki 500 büyük şirketin % 65 ile %80'i, aile şirketidir. (<http://www.fortuneturkey.com/fortune500>).

Tablo1- Dünyada Aile Şirketlerinin Dağılımı

Ülke	Aile Şirketlerinin Toplam Şirket Sayısına Oranları (%)
Türkiye	95
İspanya	80
İngiltere	75
İsviçre	90
Meksika	80
Avusturalya	75
Şili	65

Kaynak: Şimşek, M.Şerif. Adem Öğüt ve Filiz T.Emini. “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz”. 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27-29 Mayıs, 2004:14.

Tablo 2: Dünyada Aile Şirketlerinin Dağılımı

EN ESKİ AİLE ŞİRKETİNİN ÜLKELER BAZINDA DURUMLARI	
ÜLKE	ŞİRKET SAYISI
Japonya	330
Almanya	182
Avusturya	42
İngiltere	36
İtalya	24
İsviçre	23
Fransa	23
Hollanda	20
Çekya	10
ABD	9
Belçika	8
TOPLAM	707

Kaynak:<https://www.pwc.com.tr/tr/ailesirketleri/assets/avrupa-aile-sirketleri-raporu-turkiye-sonuclari.pdf/> Erişim Tarihi: 15.01.2020

Tablo2- Dünyada En Eski Aile Şirketleri

DÜNYANIN EN ESKİ 23 AİLE ŞİRKETİ			
TARİH	ŞİRKET	ÜLKE	SEKTÖR
578	KONGO GUMİ	JAPONYA	İNŞAAT
705	NİSİYAMA ONSEN KEIUNKAN	JAPONYA	OTEL
717	KOMAN	JAPONYA	OTEL
718	ZENGORO	JAPONYA	OTEL
771	GENDA SHİGYO	JAPONYA	KAGIT ÇANTA
803	STİFTSKELLER ST.PETER	AVUSTURYA	RESTORAN
862	STAFFELTER HOF	ALMANYA	ŞARAP
885	TANAKA-IGA	JAPONYA	DİNİ ÜRÜNLER
953	THE BİNGLEY ARMS	İNGİLTERE	PUB
970	NAKAMURA SHAJİ	JAPONYA	İNŞAAT
1000	CHATEAU DE GOULAİNE	FRANSA	ŞARAP
1000	MARİNELLİ BELL FOUNDRY	İTALYA	DÖKÜMHANE
1009	SAKAN RYOKAN	JAPONYA	OTEL
1024	SHUMİYA	JAPONYA	DİNİ ÜRÜNLER
1040	WEİNHENSTEPHAN	ALMANYA	BİRA
1050	WELTENBURGER	ALMANYA	BİRA
1068	OTTERTON MILL	İNGİLTERE	DEĞİRMEN
1074	BENEDİKTİNERSTİFT ADMONT	AVUSTURYA	AĞAÇ İŞLEME
1074	AFFLİGEM BREWERY	BELÇİKA	BİRA
1075	TAKAHAN RYOKAN	JAPONYA	OTEL
1100	SCHLOSS JOHANNİSBERG	ALMANYA	ŞARAP
1120	ZUM ROTEN BAREN	ALMANYA	OTEL
1128	GRIMBERGEN	BELÇİKA	BİRA

Kaynak: www.sabah.com.tr/galeri/ekonomi/turkiyeninasirlikaillesirketleri Erişim Tarihi:
25.01.2020

2.2. Türkiye’de Aile Şirketleri

Tablo 4: Türkiye’nin En Eski Aile Şirketleri

Kuruluş Tarihi	Şirket	Kurucu	Yönetici Nesil
1777	Hacı Bekir Lokumları	Hacı Bekir	3
1877	Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	4
1883	Çöğenler Helvacılık	Rasih Efendi	4
1889	Hacı Şakir	H. Mehmet Botsalı	4
1919	Ördekçioğlu Mutfak Eşyaları	Ahmet Ördekçioğlu	2
1923	Kâmil Koç Otobüsleri	Kâmil Koç	3
1923	Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyüp Sabri Tuncer	3
1926	Doluca Şarapları	Nihat A Kutman	3
1926	Tatko	Ahmet Emin Yılmaz	3
1926	Koç Holding	Vehbi Koç	3
1927	Kent Gıda	Abdullah Tahincioğlu	3
1942	Nuh Çimento Emintaş İnşaat	Nuh Mehmet Baldöktü	3
1946	Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	3

Kaynak: <https://www.slideshare.net/ilkerserdar/aileşirketlerindekurumsalyonetim>
Erişim Tarihi: 25.01.2020

2.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri

- Aile şirketlerinin kurucusu özelliklidir.
- Şirketin adı ve itibarı, aileyle birlikte bilinip anılır.
- Ailenin menfaatleri işin politikalarıyla paralel gitmektedir.
- Kısa vadeli kararlar söz konusudur.
- Ailedeki değişimler, şirket organizasyonuna yansır.
- Aile bağları nedeniyle duygusal yaklaşımlar, bazen mantığı önüne geçebilir.
- Aile bireyleri önceliklidir.
- Aile bireylerinin çalışma koşullarında, “yaş” ve “cinsiyet” önemlidir.
- Akrabalık dereceleri yöneticilik için önemlidir.
- Erkek odaklı bir yönetim söz konusudur.
- Aynı kişiler, yönetim ve hissedar temsil aşamasında yer alır.

Aile şirketleri Kendine özgü karakteristikleri vardır. Aile şirketi olmayan şirketlerle karşılaştırıldıklarında birtakım avantajları ile dezavantajları birlikte taşıdıkları görülebilir. (Akdoğan, Akdoğan, A. Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, 2000.s. 31-47)

2.4. Aile Şirketlerinin Avantajları

Aile şirketleri, aşağıda kısaca belirtilen kriterler kapsamında, kurumsal ortaklıklara göre bazı avantajlara sahiptir.

- Sermaye Gücü ve Dağılımı
- Karar Mekanizması
- İtibar
- Hisse Dağılımı
- Yönetim Politikaları
- İnsan Kaynakları

2.4.1. Sermaye Gücü ve Dağılımı

Aile işletmelerinin çoğunda işletme sermayesinin öz kaynaklardan oluşmaktadır. Aile şirketlerinde aile üyesi hissedarlar, gerekirse işletmenin iflas etmemesi için aile fertleri gelir ve varlıklarından vazgeçebilir. (Müftüoğlu, M. Tamer ve Tülin Durukan. Girişimcilik ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.s.12)

2.4.2. Karar Mekanizması

Aile İşletmelerinde kararlar sermaye sahibi patron tarafından alınır. Aile işletmelerinde hızlı karar alma yeteneği çıkabilecek birçok problemleri azaltmaktadır.

2.4.3. İtibar

Ailenin soyadlarının itibarı, işletmeye başarı kazandıran bir durumdur.

2.4.4. Hisse Dağılımı

Hissedarların aynı aileye mensup aynı kültür ile yetiştirilmiş olmaları itibariyle de uyum içinde çalışmalarını sağlar. Hissedarların uyumlu olmaları rekabet olduğu pazarda paylarının arttırılarak işletme sürekliliğini sağlar.

2.4.5. Yönetim Politikaları

Aile işletmelerinde yönetimde sık değişimler olmaması kapsamında, yönetim politikalarında da değişiklik görülmemektedir.

2.4.6. İnsan Kaynakları

Aile işletmelerinde etik ile geleneksel kavram ve değerler; personel ve yönetimin uyum içinde çalışmasını sağlar. Bu uyum güven ögesini ortaya çıkarırken, adeta kendi işi gibi çalışan etik değerlere uyan bir personel kadrosunu sağlar. (<http://www.theistanbulconsulting.com/resources/aile/29.01.2019>)

2.5. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile şirketlerinin bazı dezavantajları vardır (Dökümbilek, 2010.s. 16-18.).

- Finansman
- Nepotizm

Aile Şirketleri Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi

- Aile bireyleri arasında rekabet
- İş bölümü
- Otoriteyi kaybetme korkusu
- İşletme kültürü
- Aile çıkarları ile şirket çıkarlarının farklılığı

2.5.1. Finansman

Ailenin işletmenin dış kaynak kullanımına olumlu bakmaması işletmenin büyümesi veya sürekliliğini riske edebilir.

2.5.2. Nepotizm

Aile öncelikleri ile iş öncelikleri ve kriterlerinin çatışması durumunda; yönetim kalitesi zaafı ortaya çıkabilir ve gelecekte karar verici mekanizmada yer alacak kişiler, uygun vasıflı olmayanlardan seçilebilir. Bu durumda da yönetim kalitesi olumsuz yönde etkilenebilir.

2.5.3. Aile Bireyleri Arasında Rekabet

Kişilerin arası anlaşmazlık ve kişisel ego kökenli yaklaşımlar nedeniyle çalışma barışını zora sokan ve uzun vadede iletişim sorunları ile hatalı kararlara neden olabilen durumlar yaşanabilmektedir.

2.5.4. İş Bölümü

Aile işletmelerinin aile üyelerinin görev ve sorumlulukları ile kime bağlı oldukları durumundaki belirsizlikler, iş akışlarının olumsuz veya verimsiz işlemesine neden olabilir.

2.5.5. Otoriteyi Kaybetme Korkusu

Kurucu kişilerin yönetimde olduğu aile şirketlerinde; kurucuların, genelde yetki devrine sıcak bakmadığı gözlenmektedir. Bu durumun altında; kurucuların şirketi kendi çocukları gibi gördükleri, profesyonel yöneticilerin bu aşamada yetersiz kalabilecekleri veya düşüncelerinin şirkette uygulanmaması halinde kendilerinin de artık ciddiye alınmayacakları korkusu olduğu düşünülmektedir.

2.5.6. İşletme Kültürü

Aile kültürünün yerel düşünmesi ve geleneğe bağlı olması, değişime karşı direnç gösterilmesine neden olabilmektedir.

2.5.7. Aile Çıkarları ile Şirket Çıkarlarının Farklılığı

Şirketlerin başarılı olup ayakta kalması için, şirket menfaatlerinin kişisel menfaatlerden üstün tutulmaları gerekir. Ancak bazen, birey ve ailelerin menfaatleri, şirketlerin menfaatlerinden üstün tutulabilir. Ülkemizde “Şirketler batar, patronlar batmaz” sözünün de bu duruma örnek olduğu düşünülebilir.

2.6. Aile Anayasası

Aile ilişkileri ile şirket işlerinin birbirine karışmasını engelleyecek, yönetim, ortaklık yapısı, aile bireylerinin birbirleriyle olan iş ilişkilerini düzenleyen bir belgedir. (Baharoğlu, Üstün. “Çalışanların Yönetime Katılması”. 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 14-15 Nisan, 2006. s.653-654)

Aile anayasası, aileye mi yoksa işe mi öncelik verilmesi gerekir probleminin ortaya çıkardığı tartışmaları ortadan kaldırarak, iş ve aile birlikteliği şartlarının bulunmasında yol göstericilik görevini icra eder. Aile anayasası bütün aile fertlerinin uyması gereken, aile değerlerinin ve imajının muhafazasına yönelik kuralları belirleyen, aile üyelerini işletme ve ailenin geleceği için hazırlayan bir aktör rolünü üstlenir (Karpuzoğlu, a.g.e.2004, s.35).

Aile anayasası içinde aile vizyonu, misyonu, amaç, hisse payları, aile üyelerinin eğitimi, ücret değerlendirmeleri, yönetime seçimde geçerli kriterler, yükselme nedenleri gibi konuların önceden belirlenmiş olması gerekir (Yücel İ. Yücel, S. Özkalan Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, s.14). Aile anayasasını tasarlarken aile fertleri arasında ayırım yapmamalı, objektif ve net olunmalıdır.

2.6.1. Aile Anayasası Amaçları

Aile anayasasının ana amacı, uzun vadede şirketin ayakta kalabilmesi için aile üyelerinin şirkette hangi işleri yapabilecekleri, terfi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi,

profesyonelleşme ile görev ve yetki ayrımının belirlenmesidir.

Aile Anayasası İçeriği

- Başlangıç
- Bölüm 1- Genel Hükümler
- Bölüm 2- Çalışma İlişkileri
- Bölüm 3- İdari Yapılanma
- Bölüm 4- Mülkiyet (Ankara Sanayi Odası (2005) Aile Anayasası, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 5)

2.6.2. Aile Anayasasının İçeriği

A- Aileye Dair

1. Aile adının sorumlulukları
2. Sosyal sorumluluklar
3. Aile bireylerinin çalışma prensipleri
4. Aile toplantıları
5. Aile bireyelerine sağlanacak menfaatler
6. Aile bireyelerinin statülerindeki değişimler
7. Ailenin değerleri
8. Hisse devri ile miras hazırlıkları
9. Aile bireyelerinin işe hazırlık ve yönetsel yetkinlik gelişim eğitimleri

B. Şirkete Dair

- 1-Şirket çalışanlarının durumu
- 2-Liderlik ve yönetim tarzı
- 3-Gelecek nesillere yönetim ve hisse devri
- 4-işten ayrılma, ölüm, iş görmemezlik
- 5-Emeklilik sonrası

6-Aile bireyleri ile profesyonel çalışanların hak ve sorumlulukları (Karpuzoğlu, age.: 168)

2.7. Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma

Kurumsal yönetim ile birlikte anılan bir terim olan profesyonelleşme, gelişen rekabet koşullarında şirketler için zorunlu bir unsur olarak görülmektedir. İşletmelerde profesyonellik; işin icra edilmesinde resmi gerekliliklerine uygun olarak en iyi biçimde yapılması şeklinde tanımlamak mümkündür. Kurumsallaşma, başarı ve verimin artırılarak sürdürülebilmesi için gerçekleşmesi gereken bir değişim süreci olarak da ifade edilmektedir. (Dyer, W.G. Jr., Sanchez, M., (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. Family Business Review, 11 (4), December., 1989, :32-35)

İşletmeler; detaylı bir şirket yapısı oluşturarak ve yönetim kadrolarını profesyonelleştirerek kurumsallaşma sürecine dahil olmaktadır. Şirketlerin performansını arttırmak ve kurumsal yönetim yapısının yerleştirilmesi için, çoğunlukla profesyonel yöneticilerden yararlanılmaktadır.

Yönetim ve teknik eğitim almış yeni nesil aile bireylerinin görev aldığı aile şirketlerinin profesyonelleşme açısından daha başarılı oldukları ve bu durumdaki şirketlerin gelişme ve büyüme potansiyellerinin daha yüksek oldukları düşünülmektedir.

2.8. Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri

Aile işletmelerinde globalleşme ile birlikte artan rekabet ile değişen çevresel koşullar detaylı bir şekilde organizasyon, personelin vasıflarının, teknoloji ve çalışma şekillerinin aşağıda yer alan unsurları da içerecek şekilde değişime uyumlu olması gerekir.

- Kanunen Tanınma
- Varlığın Sürekliliği
- Bireysel-Örgütsel Amaç Uyumu
- Kurumsal Kimlik Kazanma

2.9. Home Ev Aletleri AŞ'de Kurumsallaşma Süreçleri

Home Ev Aletleri isimli işletme 1936 yılında Kazım, Kemal ve İbrahim Öztürk kardeşler tarafından kurulmuştur. Home ev aletleri ilk olarak ütü ile başlamıştır. Zaman

Aile Şirketleri Kurumsallaşma ve Kriz Yönetimi

içerisinde ürün gamına küçük ev aletleri niteliğinde yeni ürünler eklenmiş ve bu doğrultuda şirkete büyüme ivmesi kazandırılmıştır.

1999 yılında babaları (Kazım Öztürk) vefat etmesi ve Edip Öztürk yurt dışındaki eğitimini yarım bırakarak yönetime katılması, tecrübesi olmaması nedeniyle zorluklarla dolu sıkıntılı bir süreçtir. 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ile kurumsallaşma yolunda profesyonel bir adım atmak zorunlu hale gelmektedir.

2005 yılında icra ve yönetim kurulu ayrılmıştır.

Hisse oranları ve ortaklık yapısı değişmiş, 2008'den itibaren hissedar olan %49 Private Equity (Girişim Sermayesi) ile özel fonların da yönetim kurulunda temsil edilmesi ve karar süreçlerine katılması imkânı sağlanmıştır.

Kurumsallaşmayla birlikte aile bireylerinin ailevi ve iş ilişkilerini birbirinden net bir şekilde ayırdı. Alınan kararların tamamı yazılı hale getirildi ve Aile anayasası yeniden revize edildi. Bu sayede aile üyelerinden kimlerin yönetim ve icrada yer aldığı ve hisse sahiplerinin hak ve sorumlulukları kesin çizgilerle belirlenmiş ve bu bağlamda şirket disiplin içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Belirli aralıklarla ortaklar içinde bilgilendirmeler yapılmaktadır.

1988 - 2014 arasında, kurucu kardeşlerin vefatları sonrası, eşleri hissedar sözleşmesine eklenmemiştir. Vefat eden her bir kardeşe ait 1/3 oranındaki hisselerin temsil edilmeleri için, mirasçılardan birer temsilci seçmeleri ve yönetime atanmaları kararı alınmıştır. Bu şekilde 3 kurucu kardeş hisselerini temsil amacıyla seçilen 2 üyeye ek olarak; %49 oranında Private Equity hisselerini temsilen 2 üye daha seçilmiş ve 5 kişilik Yönetim Kurulu oluşturulmuştur.

Aile üyelerini temsil eden üyelerden Edip Öztürk, Yönetim Kurulu Başkanı seçilmiş olup diğer 2 üye icra konularında yer almamıştır. Bu vesile ile 2001 – 2007 arası kurumsallaşma süreci devam etmiştir. 2008'den itibaren de alt kadrolarda da üçüncü kuşaktan hiçbir üye, firmada çalışmaması yazılı hale getirilmiştir. Bu kararın alınma nedeni; daha önce de firma bünyesinde alt kadrolarda aile üyelerinin fiilen çalışmıyor olması ve bu kararın devam niteliğindedir.

Aile üyelerinin şirketle ilgili durumlarının yazılı hale getirilmesi, bu durumun da hem

şirket sözleşmesinde hem de ortaklık anlaşmalarında yer alması, kuralların uygulanmasını da kolaylaştırmıştır.

Esas sözleşmede, hisselerin satışından başkasına devrine kadar birçok konuyu yazılı olarak kayda geçirilmiştir.

Kurumsallaşma ile birlikte Home aile şirketinde şirket giderleri dışındaki özel masrafları hiçbir zaman şirkete masraf olarak kaydedilememektedir. Kurumsallaşma ile birlikte aile ile iş ilişkilerini ayırılmıştır.

3.Yöntem

Bu projede aile şirketleriyle ilgili literatür incelemesinde, 1964'den – 2018'e kadar olan makale ve yayınlardan alıntılar yapılmıştır.

Deney kullanılmamıştır, yani kesitsel araştırma kullanılmıştır. Sonuçları deneysel göre daha az güvenilir olsa bile, uzun yıllara dayanan bir literatür taraması yapılmıştır.

Veri kaynağı, farklı ülkeler ve yayınlardır.

Evren, aile şirketleridir.

Örneklem, ufak aile şirketleri ve bu şirketlerdeki aile arası sıkıntılardır.

Veri toplama aracı olarak geçmiş yayınlar ve kitaplar kullanılmıştır.

Bağımlı veya bağımsız değişken bulunmamaktadır.

Hipoteze yer verilmemiştir.

Ölçümler, daha önceki yayınlara atıflar yapılarak anlatılmıştır.

İstatistiksel model kullanılmamıştır.

4.Sonuç

Ülkenin ekonomik potansiyelinin büyük kısmını gerçekleştiren aile işletmelerinin süreklilik felsefesini gütmesi ve varlığını devam ettirmesi, ülke refahı açısından önemli katkı sağlayacaktır. Hem ülke ekonomisi hem de toplumsal dinamikler açısından böylesine önemli aile şirketleri, başarılı bir biçimde yönetilmeli ve gelecek planlaması yapmalıdırlar.

Aile şirketleri başarı grafikleri incelendiğinde en başarılı dönemleri kuruluşları itibariyle ilk on yıldır. İlk on yıldan sonra işletmenin sürdürülebilirliğinde sorunlar dönemi başlamakta ve işletme gün geçtikçe gücünü yitirmektedir. İşlerin iyi ve şirketin büyümekte olduğu dönemlerde temeli atılan kurumsallaşma, şirketin büyüme performansını arttıracak, şirketi geleceğe taşıyacaktır ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Küreselleşme ile birlikte teknoloji ve rekabetin artmasıyla beraber varlıklarını sürdürebilmek için aile şirketlerinin kurumsallaşmayı kriz ortamı oluşmadan gündemlerine almaları gerekmektedir.

Aile işletmelerinde aile fertlerinin birbirleri ile duygusal bağılıklarının yönetime etki ettiği bir yönetim şekline sahip işletmelerin günümüz piyasa şartlarında her bakımdan gelişmiş ve sistemli çalışan şirketler karşısında yaşamlarını sürdürmeleri çok zayıftır. Aile şirketlerinin önemli avantajları vardır. Buna karşın aile şirketlerinde yaşanan çıkar, hak, inanç ve güç çatışmaları ve beraberinde gelen diğer yapısal sorunlar ve olumsuzluklar ancak kurumsallaşma yoluyla güç duruma düşmeden atlatılabilir. Dördüncü ve beşinci nesil aile şirketleri zaten kurumsallaşma sürecini tamamlamak suretiyle günümüze kadar ulaşmış, ikinci ve üçüncü nesil aile şirketleri de kurumsallaşma sürecini yaşamakta veya kurumsallaşmayı planlamaktadırlar.

Aile işletmelerinin artık yazılı normların benimsenmesi, profesyonel karar verici ekiplerin istihdamı, duygusallıktan uzak objektif karar mekanizmasının işleyişi önemli ve gereklidir. Kurumsallaşma için şirket anayasası yapılmalı, aile üyelerinin şirketle ilişkin bütün senaryoları yazılı hale getirilmeli, profesyonellerin hak ve yetkilerine, bütün çalışanların şirketle ilgili açıkça belirtilmeli, soru işareti bırakacak bir durum bırakılmamalıdır. Asıl önemli olan aile şirketinin sürekliliğinin sağlanması ve geleceğe taşınması ancak şirket menfaatlerinin, ailenin ve yakınlarının beklentilerinin üstünde tutulması ile sağlanabilecektir.

Kaynaklar

Akdoğan, A. Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 16, 2000

Ankara Sanayi Odası (2005) Aile Anayasası, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No: 5

Aydın, Nurhan. “Aile Şirketleri ve Aile Şirketlerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları (Eskişehir Aile Şirketlerinde Bir Uygulama)”. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. Cilt 3. Sayı 1. Eskişehir, Haziran, 1985.

Baharoğlu, Üstün. “Çalışanların Yönetime Katılması”. 2.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı. s.652-654. İstanbul, 14-15 Nisan, 2006.

Belanger, C. (2011). Decheccessionsdesfondateursd'entre- prise: avoirlesdöfauts de ses gualites. RevueGestion, 36, 41-46. doi:10.3917/riges.361.0041

Birbil, D., Ö.Özdemir, 2007 Kütahya İli Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi Araştırma Raporu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara

Dökümbilek, F. Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Dyer, W.G. Jr., Sanchez, M., (1998). Current State of Family Business Theory and Practice as Reflected in Family Business Review 1988-1997. Family Business Review, 11 (4), December., 1989

Erdoğan, N. (2007), Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, No. 6, İstanbul.

Gagne, M.et al. (2014). Thestudy of organizationalbehavior in familybusiness. EwopcanJournal of WorkandOrganizationalPsychology. Advance online publication. doi: 10.1080/1359432X.2014.906403

Hirschhorn, L. (1990). Theworkplacewithin: Psyehodynamics of organizational life. Cambridge, MA: MIT Press.

Hogg, M., Terry, D., & White, K. (1995). A tale of twotheories: A eriticalcomparison of identitytheory Withsocialidentitytheory. SocialPsychologyQuarterly, 58, 255—269.

doi:10.2307/2787127

James, H. (2006). *Family capitalism: Wendels, haniels, faleks, and the continental European model*. Cambridge, MA: Harvard niversity Press/Belknap.

James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6, 41-55. doi:10.1080/13571519984304

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298-310. doi:10.2307/259124

Karpuzoğlu Ebru; Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul, 2001

Kets de Vries, M. (1996). *Family business: Human dilemmas in the family firm*. London: Thomson Business Press.

Kets de Vries, M., & Miller, D. (1990). *The neurotic organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Kırım Arman, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, İstanbul Sistem Yayıncılık, 2002

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Miller, D., & Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32, 1389-1409, doi:10.1287/mnsc.32.11.1389

Müftüoğlu, M. Tamer ve Tülin Durukan. *Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

Özalkan M., *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı 2

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26, 298-310. doi:10.2307/259124

Sucu, Yaşar. “Yönetim ve Etik”. 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 22-24 Mayıs, 2003.

Şimşek, M. Şerif. Adem Öğüt ve Filiz T.Emini. “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz”. 12.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 27-29 Mayıs, 2004.

Us Ahmet Talat, Geleceğin Lideri, İstanbul Müstakil Sanayici ve İş adamları Derneği Yayınları, 2003

Yücel İ., S. ÖZKALAN Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 5, Sayı.2