

HT_-1-_Bildiri_TAM.docx



2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ
11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

7 Dr. Öğr. Üyesi Haldun TURAN

İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi
haldun.turan@rumeli.edu.tr

AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE ÇÖZÜM

YOLLARI

ÖZET

Aile işletmelerindeki en önemli kuruluş amaçları arasında kuşaklar boyunca aktarılabilecek bir aile ismi bırakmaktır. Fakat, aile işletmeleri bu konuda birçok sorunla karşılaşmaktadır ve karşılaştıkları bu sorunlar aile isimlerini tehdit etmektedir. Aile işletmelerinin devamlılıklarını etkileyen dahili ve çeşitli harici etmenlerde vardır. Bahse konu harici etmenler; piyasa koşulları, ekonomik durum, politik duruş, dış pazar ve iç pazar gibi çevresel koşullar ile ilgili olan parametrelerden oluşmaktadır (Fındıkçı, 2014). Fakat, aile işletmelerindeki asıl sorunlar harici etmenlerden çok dahili etmenler olduğunda görülmektedir (Dyer, 1988: 37). Bu sorun, başlarda duygusal kimliğede sahip olma durumu gibi dikkatli bakıldığında aile işletmelerin de sahip olunan bir takım özellikler den kaynaklandığı da görülmektedir. Bir Türk aile işletmesinin yeni nesillere devredilirken problem yaşayacakları doğrultusunda olan inançları %41 oranında sahip iken, küresel çapta düşünüldüğünde oran %32'dedir. Bununla birlikte, Türk aile işletmelerinin %30'u aile içerisindeki anlaşmazlık ve sorunları doğal olarak nitelendirmektedir (PwC, 2012). Türkiye'deki oran, küresel oran düşünüldüğünde yüksek olmasının sebebi ise Hofstedenin (1980) kültür boyutları çalışmalarına göre, Türkiye'nin topluluk eğilimine yakın olmasıyla açıklanabilmektedir. Çünkü topluluk kültürleri üyeleri dışsal, toplumsal baskı ile denetlemektedir (Sargut, 2010: 185). Alacaklıoğlu'nun 2009'da yapmış olduğu çalışma neticesinde, aile işletmelerin de çıkan problemlerin nedenleri arasında kardeş, kardeş arası anlaşmazlık %43 miraslar ile ilgili anlaşmazlık %19 aile içerisinde anlaşmazlık %19 kardeş kuzen arasındaki anlaşmazlık %14. Aile, akraba arası anlaşmazlık %5 oranının da tespit edilmiştir. Söz konusu dahili etmenlerin hangi sebeplerden kaynaklandığı incelendiğinde, kurucular kişisel özelliklerinin ve aile işletmesinin kavradığı, sahiplendiği aile ve iş değerleri rol çatışması, anlaşmazlık ve devir süreci vb gibi sorunlar ile karşılaştığı, dolayısı ile de aile işletmeleri devamlılık ve sürdürülebilirlik üzerinde etkili bir yol olduğu görülmüştür.

Aile şirketi olmanın temel şartı, şirketlerin geleceği ve işleyişiyle ilgili kararları verenlerin aile bireylerinden olmasıdır. Verilen bu kararlar da son sözün dahi bir aile bireyinden olmasıdır. Diğer bir deyimle gemi kaptanı aileden olmasıdır.

Genel anlamda bakıldığında aile şirketleriyle ilgili karşılaşılan en yaygın önyargıların başında aile şirketi kurumsallaşmaz yanlılığı yer almaktadır. Oysaki ülkemizde önde gelen şirketleri arasında başı çeker firmalar aile şirketlerin den oluşmaktadır.

Kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri yönetim kurulu yada çeşitli kademelerinde her ne kadar aile fertleri de olsa organizasyon yapısı gereği genel müdürden itibaren aile üyesi bulunmayan profesyonel şirketlerde çoğunluktadır. Buradaki temel ilkeler şirketin aile ve kişilerden bağımsız özgün olarak devamlılık gösterebilmesi sağlamaktır.



2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ 11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

Kurumsallaşmak özünde tam olarak, kurumları oluşturan bölümlerin bir hedef doğrultusunda belirlenen kurallar çerçevesinde organize olması demektir. Kısaca sizin yokluğunuz durumunda olumsuz etkilenmeyen, her şeyin yolunda gidebildiği sistemi inşa etmektir.

Öyle ki, bu sistemde o şirketin başında kim oturursa otursun, çalışanlar ne kadar değişirlerse değişsinler bu kişilerden bağımsız olarak işleyebilmeli, çalışmalarına devam etmelidir. Kurumsallaşamamak sonucunda bitmek bilmeyen ve kendi kendini büyüten verimsiz bir döngü oluşacaktır.

Kurumsallaşmak içinse içinde minimuma yakın hata ile çalışabilen, sınırları belirleyici kurallar barındıran bir yönetim sistemi gereklidir. Başta yapmanız gereken, şirket işleyişini tam anlamıyla incelemek ve en sade haliyle tanımlamak olacaktır. Sonra da iş akış süreçlerini belirlemek gerekmektedir.

Sırası ile iki adımı tamamlar iken dikkat edilmesi gereken noktaları olabildiğince basitleştirerek incelemek gerekmektedir. Her görev olduğundan fazla detaylandırılmamalıdır. Buradaki amaç, işin akışını destekleyecek, maksimum fayda sağlayacak olan şablonu ortaya sermektir.

Bir sistem ne kadar güçlü olursa olsun, netice de sistem insan olmadan işlemez. Bir sistemin veya otomasyonun düğmesine basan, veri analizini yapıp, o otomasyonun karar alan bir merci olmasını sağlayanda insandır. Yani insan olmadan olmaz. Yapılması gereken işleri yapabilecek doğru insanların belirlenmesi kesinlikle son derece önemlidir. İş hayatın da şunu hiçbir zaman unutmamak gerekir; önce insan. Önce insan der iken standartlaşmış “biz bir aileyiz, çalışanlarımıza çok önem veririz” düşüncesine de körü körüne bağlanmamak gerekir. Bu bakış açısı iş hayatında tabii ki geçerli olmayacaktır. Hiçbir şirket yoktur ki, arada özel bir bağ olmayan, işinde verimsiz ve zararı olan bir çalışanı kayıtsız şartsız o iş yerinde barındırsın. Bu sebepten dolayı “biz bir aileyiz” önermesi korumacı gözükken şirketler için dahi bu noktada geçersiz kalacaktır. Normalde de ideal olan aile gibi olmak değil, olmamalıdır.

Temelde onlarca yıldır belirli bir doğrultuda iş yapan bireylerin o zaman dilimine kadar şirket yönetimi konusunda edindikleri tutumları, yaklaşımları, alışkanlıkları değiştirmeleri gerekecektir. İnsanların uzun yıllar sürdürdüğü alışkanlıklarını değiştirmeleri gerçekten kolay bir şey değildir. O alışkanlıklarda adeta kemikleşmiş kalıplaşmıştır. Değişim için direnecek kişileri değiştirmek yerine geliştirilmeye hazır olanları geliştirmek çok daha etkili ve çok daha kolay olacaktır.

Aile işletmeleri, çoğunlukla yönetim de aile bireylerinden oluşur. Belirli büyüklüğe ulaşan aile işletmelerin de ise profesyonel bir yönetici bulundurma zorunluluk haline gelir. Fakat, aile işletmeleri profesyonel yöneticileri istihdam etmekte zorluklar yaşamaktadır. Çünkü profesyonel anlamda yöneticilik yapan kişiler, aile işletmelerinde yaşanan çatışmalar ve anlaşmazlıklar yüzünden bu şekilde bir kurumun içinde yer almak istemeyeceklerdir. Profesyonel yöneticiler hem aile çevresinde hem de iş çevresinde işletmelere bağlı kalmak zorundadır. Bu sebepten, profesyonel yöneticilerin iş portföyünde aile firma ve işletmelerinden gelecek iş tekliflerine çok da açık olmadıkları bilinmektedir. Eğer ki, aile üyelerinden biri dahi eğitim almaksızın işletme içerisinde yönetici pozisyonlarından birinde bulunurlar ise, o aile işletmesinde yönetici kadrosu oluşturmak, iyi bir yönetim sağlamak mümkün olmayacaktır. (Yavuz, 2014; 28)

SONUÇ OLARAK;

İşletmelerdeki gelişme ve değişmelerde dönemin şart ve koşullarına bağlı olarak şekillenir. Bu tarzda yenilikler işletmelerin dış ve iç yapılarını etkileyecektir. Çünkü çevrelerindeki rakip işletmelerle rekabet üstünlüklerini korumak ve elde etmek adına yönetsel kurumsallaşma yönüne gitmeleri gerekecektir. İşletmeler için yönetim sorunlarının kurumsallaşmada önemli bir kriter olup, yönetim sorunlarının çözümüyle işletmenin hem iç hem de dış yapıları ile kullanılan değişim, yenilikler ve teknolojileriyle güçlü bir yapıya da sahip olacaktır. Ayrıca işletmelerin en önemli bölümlerinden biri de stratejik yönetim bilgi sistemleridir. Bu sistemler ne kadar sağlam olursa işletmeler de o kadar sağlam adımlar ile ilerleyerek, mevcut konumlarını güçlendirecektir

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Yönetsel Sorunlar ve çözüm yolları, Kurumsallaşma,

Kategori: Örgütlerin Yönetimi, Yönetim, Aile İşletmeleri, Yönetsel Sorunlar ve Çözümleri Yolları

MANAGEMENT PROBLEMS AND SOLUTIONS IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

One of the important founding purposes of family businesses is to leave a family name passed down through generations. However, the problems faced by family businesses threaten this goal. There are various external, internal factors that affect the sustainability of family businesses. The external factors in question are; market conditions, the state of the economy, policies, and foreign markets are the parameters related to environmental conditions (Fındıkcı, 2014). However, it is seen that the problems that threaten family businesses are internal factors as well as external factors (Dyer, 1988: 37). This is due to some characteristics of family businesses, such as having an emotional identity. While 41% believe that Turkish family businesses will experience problems while being transferred to new generations, this rate is 32% at the global level. In addition, 30% of Turkish family businesses characterize family conflicts as natural (PwC, 2012). According to Hofstede's (1981) study of cultural dimensions, the reason for the high rate in Turkey compared to the global level can be explained by the fact that Turkey is close to the collectivist tendency. This is because collectivist cultures control their members with external-social pressure (Sargut, 2010: 185). According to Alacaklıoğlu's (2009) study, the causes of problems in family businesses are 43% of conflict between siblings 19% of inheritance disputes, 19% of family disputes 14% of sibling-conflicts and 5% between family disputes. When the causes of the said internal factors are examined, it is thought that the personal characteristics of the founders and the family-work values adopted by the family/family business cause problems such as role conflict, transfer process, disagreements, etc., and therefore have an impact on the sustainability of family businesses.

The basic condition of being a family business is that the people who make the decisions about the operation and future of the company are family members. The last word in these decisions is that of a family. In other words, the captain is from the family.



2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ 11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

One of the most common prejudices about family companies, in general, is the misconception that the family business cannot be institutionalized. However, the leading Demirbaş companies in our country consist of family companies.

Although there are family members on the board of directors or at various levels of family companies that have achieved institutionalization, professionals who are not family members are common throughout the organizational structure, starting from the general manager. The basic principle here is that the company can maintain its continuity independent from individuals.

The essence of institutionalization is precisely that the parts that make up the institution are organized within the framework of certain rules towards a goal. In short, it is to build a perfectly functioning system that is not adversely affected by your absence.

So much so that this system should be able to function independently of whoever sits at the head of that company, no matter how much its employees change. The result of not being institutionalized is the endless and constantly growing inefficiency cycle.

In order to become institutionalized, a management system that includes rules that work with minimum error is required. The first thing you should do is to fully examine the operation of the company and define it in its simplest form. Then define the workflow processes.

The point you need to pay attention to while completing these two steps order should be to simplify as much as possible. Each task should not be overly detailed. The aim is to reveal the template that will provide the workflow.

No matter how powerful a system is, in the end, systems work with people. There must be someone who presses the button of automation, analyzes their data, and makes decisions, right? Identifying the right people to do the work is also extremely important. In business life, we should never forget this: people first. When we talk about people first, we should not be blindly attached to the standardized "we are a family, we care about our employees" idea. This view is not valid in business life. There is no company that unconditionally accommodates its inefficient and damaging employees unless there is a special connection between them. For this reason, the proposition "we are a family" is invalid at this point for companies that seem to be the most protective in terms of human resources. The ideal is not to be like family.

Basically, individuals who have done business in a certain direction for decades need to change their habits, approaches, and attitudes about running a company. It is really not easy for a person to change habits that they have maintained for years. Those habits are almost ossified.

Rather than changing the personality of someone who resists change, it's much easier and more effective to develop someone who is ready for development.

In family businesses, the management staff consists of family members. In family businesses that reach a certain size, it becomes a necessity to have a professional manager. However, family businesses have difficulties in hiring professional managers. Because professional managers do not want to take part in such an institution because of disagreements and conflicts in family businesses. Professional managers have to stay committed to the business both in the work environment and in the family environment. Therefore, professional managers are not very open to job offers from family businesses. If family members hold a managerial position in the business without receiving training, it will not be possible to create a good managerial staff in the family business (Yavuz, 2014; 28).

To summarize; Developments and changes in businesses are shaped depending on the conditions of the period. Such innovations affect the internal and external structures of businesses. In addition, they need to go to administrative institutionalization in order to gain and maintain their competitive advantage with the rival businesses around them. It is an important criterion in the institutionalization of management problems for businesses; With the solution of management problems, both internal and external structures of the enterprise will have a strong structure with the changes, innovations, and technologies used. In addition, the more robust the strategic management information systems, which is one of the most important parts of the enterprises, the more solid steps the enterprises will take and strengthen their current position.

Keywords: Family businesses, Administrative Problems and Solutions, Institutionalization

1. AİLE İŞLETMESİNDE YÖNETİM SORUNLARI VE YÖNETİM ŞEKLİ:

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

Aile işletmelerin de yetki ve tüm sorumluluklar tek bir kişi de toplanması bazı avantajlarda olduğu gibi dezavantajlarda olacaktır. Bunlardan en önemlisi de işletmelerin fonksiyonların çeşitlenerek karışık bir hale geldiği zaman yöneticilerin yetersiz kalmasıdır (Börü, 1997-177). Bu durumlarda satış elemanı, muhasebeci, yönetici, üretim teknisyeni, finansal uzman, personel yöneticisi vs. bu rolleri üstlenmek durumundadır. Pek çok sahip yöneticinin bu durumun gerektireceği bilgi tecrübe ve yeteneğede her koşulda sahip olmamaktadır. Bundan dolayı, bir çok işletme başarısız sonuçlar ile karşılaşmaktadır. Aile işletmelerinde büyük bir çoğunluğu ise işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesi karşısında, yöneticilerin yetki devretmemesi ve yetersizleşmesi nedeni ile kapanma, bağımsızlığını kaybetme, kontrolsüz borçlanma veya kaybolma tehlikesi ile karşı karşıya kalmak durumundadır.

2. ORGANİZASYON İLE İLGİLİ SORUNLAR,

Organizasyon, belirli amaçlar doğrultusunda yapılması öngörülmüş işlerin tanımlanan görevler halin de düzenlenerek ve bu planlara uygun , kalifiye elemanların getirilmesiyle ortaya çıkacak yapısal süreçler olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2001:137).

Organizasyon yapıları: işletmelerin amaçlar doğrultusunda da organizasyon içerisinde oluşacak yetki, karşılıklı ilişkilerin ve sorumlulukları oluşturan yapıdır. Organizasyon yapısı ise bilgi, rapor, karar ve emir akışlarının gerçekleşeceği formel haberleşme kanallarını da kapsamaktadır. Organizasyon süreçleri sonun da ortaya çıkacak yapı, formel (resmi veya biçimsel) organizasyon yapısı olarak adlandırılabilir. Organizasyon şemaları bu şekilde yapıları gösterir (Özgen ve Doğan ,1999:43-54). Eğer, formel organizasyon tarafın dan öngörülen ilişkiler ile informal organizasyon da kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler yada çatışmalar yok ise formel yapı planlanabilen şekilde işleyebilir. Yöneticilerse informal organizasyon üzerin de durmalıdır. Kesinlikle bu ilişkilerin önünü açmalı, engellemeyede çalışmamalıdır .

3. PLANLAMA İLE İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR,

Aile işletmelerin de planlama konusunda gerekli özveri tam manasıyla verilememektedir. Gerçek planlama ise büyük işletmeler kıyaslandığında bu tarz işletmeler daha da işlerlik kazanmaktadır. Çünkü işletmeler planlama yapıldıktan sonra ortaya çıkan hataları net bir şekilde ortadan kaldıracak yeterli kaynağa da çoğu zaman sahip olmadığından dolayı kapanma eşiğine gelebilmektedir (Akın, 1995:43).

4. İNSAN KAYNAKLARI İLE İLGİLİ YAŞANAN SORUNLAR

Aile işletmelerin de emek hızla ilerleyen teknolojilerinde daha ağırlıklı olması sebebiyle doğal bir sonuç olarak, insan faktöründe büyük işletmelerde çok fazla önem arz etmektedir. Aile işletmelerin de genellikle az seviyede uzmanlaşabilmiş personeller işe alınmaktadır. Sebebi ise muhasebe, aile işletmeleri, pazarlama, ARGE, finansman, gibi çeşitli işletmecilik işlevlerin de uzman kişileri de istihdam etmek için yeterli maddi kaynak ve güce sahip olmamaktadırlar. (Müftüoğlu, 1991:73). Aile işletmeleri sahiplerinin büyük bir çoğunluğu yöneticilik vasfına sahip değildirlir. İş görenlerini yönlendirmeleri gerekirken, işleri kendi kendilerine halletmeye kalkarlar. Halbuki, işletmeyi işler hale getirebilecek olan iş görenlerdir. Bir işletmenin sahibi olmak, yönetici sayılmak için tek kriter olamaz. Bununla birlikte, aile işletmelerin de insan kaynaklarının yönetim “parayı verir çalıştırırım” düşüncesi ile hafifede alınmaktadır. İşletme faaliyetleri eş güdüm içerisinde yürütülebilmesi açısından yöneticiler ile liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

5. EĞİTİM KONULARINDA YAŞANAN SORUNLAR

İşletmeler bünyesinde gerek yöneticiler gerekse de personellerin eğitimleri konusunda da önemli sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu sorunlar genel olarak işletmeler açısından da mesleki eğitim olarak önem arz etmektedir. fakat işletmeler sorunlar nedeniyle personellere yönelik eğitimleri ön planda tutmamaktadırlar. Yapmış olduğu işte cıracılıktan başlayıp yetişen yöneticilerin yanındaki vasıfsız olan personelleri iş başlarında eğittiği, bazı durumlarda dışarıdan kurslar ile bu eğitimleri desteklediği ya da dışarı eğitime gönderdiği belirtilmiştir.

6. KARAR VERME AŞAMASINDA YAŞANILAN SORUNLAR

Günümüz dünyasında küresel çapta rekabet, bir taraftan değişen ekonomik şartlar, bir taraftan da yeni üretim sistemlerinin teknoloji ile uygulanmaya geçirilmesi karar verme süreçlerini zorlaştırmaktadır. Genel olarak kararlar personeller, üretim, ekonomik durumlar, pazarlama gibi işletme fonksiyonları ile ilgili olabilmektedir. İşletmeler ellerindeki kaynakları doğru bir şekilde kullanımı, denetim için standartların oluşturulması ve çalışan personellerin olumlu yönde motive edilmesi içinde katılım oldukça önem kazanmaktadır. Fakat aile işletmeleri niteliğinde olan bir işletme bünyesinde karar alma düzeni, çoğu zamanlarda işletmelerdeki sahipler tarafından koyulan aile içerisinde bir yönetici tarafından tek başına yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Bu sebeple aile işletmelerin de kararlar alınır iken, diğer ve büyük işletmeler göz önüne alındığında çok az bilimsel teknikler kullanılmaktadır. Buna karşılık olarak da hem hızlı hem de esnek kararlarda alınmaktadır. (Çelik vd., 1997:25).

7. YETKİ DEVREDERKEN YAŞANAN PROBLEMLER

Yönetici kişilerin, girişimci faaliyetlerinin bir kısmı yetkilerini devretmelerinde isteksiz olarak davranabilmektedir. Bu durumun iki sebebi vardır. Birinci sebebi işletmeyi bütün durumuyla kendisine ait bir varlık olarakta görmeleridir. Bütün işleri doğru olarak sadece kendisinin

yapabileceğini zanneden girişimci kişiler işletme ile bütünleşmesini tamamlamış ve zamanının büyük bir kısmını ona ayırmıştır.

Kendisini tüm çalışanların yaptıklarını, davranış ve hareketlerini izlemek zorunda mecburiyetinde hissetmektedir. Çalışan personellere güveni olmadığından dolayı izne bile çıkamaz. İkinci sebep ise girişimci bireylerin ego tarzı tutum ve davranışlar karşısındaki pozitif fikirlerinin reddetme durumuna sebep olacaktır. Girişimci birey bu durumu başarılı bir grubun çalıştırıcısı olarak değil, yıldız bir oyuncu olmanın da daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu tür davranışlarında büyüme gelişme ve başarı üzerinden önemli kısıtlamaları olacaktır. Çünkü, her işi kendi kendine görmeye çalışan bir girişimci iş görenlerden farkı olmayacaktır. Dolayısı ile yetki devri işletme de yer bulamaz ise, işletme muhtemelen büyüyemeyecek, gelişemeyecektir. Büyüme durumun da farklılık olmadan yakalanmış girişimciler ise yüksek seviyede zorluklar ile karşılaşacaklardır. (Özgener, 2000:67-68 ve Akın, 1995:65-66).

8. KURUMSALLAŞMA İLE İLGİLİ YAŞANAN PROBLEMLER:

Kurumsallaşma ile ilgili olarak işletmeler bireylerden bağımsız olarak uzun süreli ayakta kalabilmeleri ve kamu oyuna duyurulmasıdır. Kendilerini yetiştirmiş bireyler ile hizmet verebilecek bir kurumsal ortamın oluşturulması gerekmektedir.

8.1. Genel Olarak Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Aile işletmelerinin kuruluşların da genel itibarıyla aile ilişkileriyle ön plana çıkılması nedeniyle duygusal tarzda dinamikler mevcuttur. Fakat kurumsallaşmış aile işletmelerinde akılcı olan dinamiklerde mevcut olup, öne çıkmaktadır. Ailelerin kurduğu işletmelerin hem ülkelerinde hem de dünya çapında üçüncü nesle varma oranları %15-20 aralığında olması mümkündür. Bahsi geçen aile işletmelerinin ortalama olarak faaliyet zamanları da 25 ila 30 yıl arasında olacaktır. Bahse konu süre ile ilgili olarak aile işletmelerinin başarılı olduğu söylenemez. (Fındıkcı, 2011). Kurumsallaşmanın en önemli sebeplerinden biri de kurucular arasında kurumsallaşma gereksiz bir yapı olarak görülmesidir.

Aileler tarafından kurulan küçük veya orta çaptaki işletmeler büyüme süreçlerine girmeleri nedeniyle kurumsallaşmaya olan talepleri de ortaya çıkmaya başlamaktadır. İşletmeyi kuran kişilerin edinmiş oldukları usul ile ailelerin firmaları büyüme yoluna girmiştir. Büyüme istenilen seviyeye ulaştığında kurucu, işin de uzman yöneticilerin de gerekliliğini net bir şekilde anlayabilecektir. (Güney, 2008: 280)

8.2. Kurumsallaşmış aile işletmelerinin genel özellikleri

Türkiye’de işletmelere yönelik olarak ülke ekonomisindeki en önemli taşların dan olduğunu söylemekte yanlış olmayacaktır. Bu sebeple devamlılığın sağlanabilmesi adına aile işletmelerin de kurumsallaşabilme oldukça önem arz etmektedir. Daha çok hem aile hem de işletmelerin birbirlerinden ayrılmas ile anlaşılan kurumsallaşmaya işletme içerisinde çalışan bireylerin aile üyeleri kimliklerinde kabul etmez. (Dilbaz, 2005: 84).

Kurumsallaşmadan uzak duran işletmeler değişime karşı olumsuz bakmaktadırlar. İşletmenin içinde bulunduğu durumları sürdürmek adına istemiş olduklarından tehlike almaya karşı karşıya kalabilmektedirler. Coğrafi ayrılıkta duygusal ayrılıkları çağrıştırdığından bağımlılık düzeyinde yükselmektedir. Kurumsallaşmayı başarabilmiş olan işletmeler ise gelişimlere olumlu bakarlar. İş dünyasında can verebilen riskler ile daha fazla yakındırlar. Aile üyesi olmanın yerine yeteneklerinin

önemine inanmaları nedeni⁵ stratejik planlarda yapabilmektedirler. Her bir bireye kişisel olan hedeflerine ulaşmaları adına özgürlük tanınır (Meşe, 2005: 32).

Yönetime hükmeden kurallarla sözlü değil yazılı hale getirilmeli, belgelerin olması ve mevzu bahis kurallara da bütün ⁵eler uyum sağlamalıdır. İşletme de sağlam bir denetim mekanizması bulunması gerekmektedir. Aile işletmelerinde herhangi bir strateji belirlenmemiş ise ve yeniliklere de olumlu bakılmıyorsa, piyasa içerisinde işletmenin başarı şansı oldukça zayıftır (Dilbaz, 2005: 85).

8.3. Aile ilişkilerinin kurumsallaşması

Aile işletmesini kuran kişinin ölmesi ya da emekli olması gibi durumlarda ailedeki ilişkilerin kurumsallaşmasına yönelik olan önemin tam olarak verilmemesi, uzun vadeli plan yapılmaması gibi sebepler ile aile üyeleri, kurulan dönemlerdeki yapılan başarıları tam olarak gösteremez yada işletmenin varlığına son vermek zorun da kalmaktadır.

Aile işletmelerinin sahip oldukları fırsatlar sebebi ile başarıları genel itibariyle merkezlerinde tutarlar. Fakat aile içinde yaşanan tartışma ve çatışma hususlarının yarattığı tehlikeler aile işletmelerinin devamlılığı yönünden büyük bir tehlike meydana getirdiğinden işletmenin bünyesinde yer alan aile işletmesinin devamlılığının en büyük önündeki engeldir(Aydın, 2010: 42).

8.4. Aile Anayasası:

Aile işletmeler özelliklerindeki firmalar nesiller arası aktarımları vuku bulduğun da, faaliyet süresi ve yönetim içerisinde bir kısım problemler çoğalmaya da başlar. Aile işletmelerinin başarılı dönemleriyle de birlikte aile üyesine dahil olan gelin, damat vs.. diğer yakın çevrelerin kurumda ki görevleri, bunun arkasından gelen kuşağın işletme adına işe alma keyfiyeti gibi tartışma boşluğu meydana gelebilmektedir.

Aile işletmelerinde aile anayasası önemli bir husustur. Aile üyelerinin işletme ile olan ilişkilerine ait kurallardır. Aile bünyesinde bulunan ve sonradan katılan fertlerin işletme ile olan ilişkilerin de rehberlik yapan, bütün aile bireylerinde kabul edilen ve her bir üyeye eşit tarz da uygulanan, uygulanmamasında ise belli bir yaptırımlar koyan değerler ve normlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004). Aile anayasasının içeriği yeni olan nesiller ile işletme bünyesinde yönetiminde de katılımın şartlara bağladığından dolayı karşılıklar ve keyfi olan davranışların önüne geçilebilmektedir.

9. ÇÖZÜM YOLLARI:

Aile işletmelerin genel yapıları, davranış şekilleri, iş yapma tarzları, örgüt içerisinde belirlenen amaçları, iletişimleri vs, birden çok özellikleri yönünden normal bir işletme mantığının dan oldukça değişik özelliklerde gösterebilmektedir (Yıldırım, 2007:108).

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ 11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

Yukarı da yer alan tespitlere yönelik olarak işletmelerin devamlılıkları konusunda başarılı olma, karşılaşmış oldukları sorunlar için çözüm bulma ve rekabeti bir duruma geçme konusu için de yapılabilecek öneriler aşağıda sıralanabilir;

- Türkiye’de yer alan aile işletmelerinin kendilerine has bir kültürel özellikleri taşıması önemli bir sorun olmaktadır. Bu bağlamda büyüklere karşı saygı ve anlayışı, profesyonel olan yöneticilere güvensizlik, hem uzmanlık hem de bilgiyi arka plana atma pahasına yakın çevrelerini işe alma gibi akıl ve mantıkla çelişebilecek çok fazla kültürel faktörler aile işletmelerinin genel yapılarını meydana getirmektedir.

- Aileler, hem işletmelerinde hem de mülkiyetlerinde uygulanan sistemin sınırları açık ve net bir şekilde çizilmelidir. Rollerin birbirleriyle karışmaması için gerekli olan önlemler alınmalıdır. Karar alma aşamaları duygularla değil akıl ve mantıkla hareket edildiği, geleneklerin değil, akıl ve mantığı ön planda olduğu, bireylerin, özveri, yetenek, azimli, beceri ve eğitiminde ön planda olduğu, sorumluluk alma ve hesap verme temeline dayalı profesyonel olan yönetimin ve kurumsal yapının kurulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda aile üyesi olan yöneticiler, yapılan işi önemsediklerini bütün çevreye duyurmuş olurlar. Ayrıca yapılan bu adımlar sosyal paydaşlara ve bütün çalışan bireylere güven hissettirecektir.

Aile işletmelerinde, işletmenin bünyesinde yer alan bireylerden tarafsız olması, uzun vadede varlığını tam olarak sürdürmesi adına kurumsallaşmaya önem verilmesi gerekmektedir. Çünkü nitelikli olarak çalışan bireylerin hizmet sunacağı bir kurumsal ortam oluşturmak önem arz etmektedir. Kurumsallaşma, belirsiz olan unsurların yönetilmesini basitleştirmek, işletmeler ile yapılan rekabet avantajları sağlayabilir. İşletme de yapılan iş bölümleri, insan kaynakları yönetimleri gibi süreçlerinde sağlam bir şekilde organize edilmeleri gerekmektedir. İşletme sahiplerinin kendilerini tanıtımlarından ziyade hem işletme hem de ürünlerin sunulması bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Yöneticilerin profesyonel yöneticilerin işe alınması ve eğitim düzeylerinin artırılması, işletme yöneticilerinin de daha bir deneyimleri ile hareket edecekleri alanda yöneticilik eğitimleri almadıkları gözlenmektedir. Bununla beraber işletmeler de yer alan tecrübeli yöneticilerin yönetim anlayışlarının ön planda olmadığı, problemlerin temelin de sadece pazarlama bölümlerini de görmelerinden anlaşılmaktadır. Bu tarz işletmeler de merkezci bir yönetim anlayışı önemseydiğinden tutucu olan eğitimler oldukça çok baskındır. Bu sebeplerle çok fazla fırsatlar kaçınılmaktadır. Oysaki büyümek ve gelişmek isteyen işletmeler profesyonel olan destekleri göz ardı etmemeleri ve işletmelerin önünü açabilecek iyi bir yönetim ekibi oluşturulması gerekmektedir.

Aile ile ortakların verimli bir çalışma ortamı kuramayan bir yönetim belirlediği profesyonel yöneticiler ile ortaklaşma bile işi başarısızda mümkün olmamaktadır. Aile üyelerine verilen hem işler hem de unvanlar, onların yetişmesi adına hak ettiklerinden çok daha fazlası olabilir. Onların diğer yöneticiler ile beraber, aynı terazi de tartılır, elde edilen başarılar ödüllendirilir ve meydana gelen hatalardan dolayı sorumlu gösterilirler ise terfiler de ve ödüllendirme dahada az bir problem yaşanacaktır. Beceriler denetlenemediği ortamlar da ön yargılar, dedikodular, yalakalar ve etkileme çabalarının olması doğaldır.

Gelecekte ki yer alan başarılılar adına yetenek sahibi aile fertlerinin yanısıra yetenek sahibi olan uzmanlarında yönetim pozisyonlarına getirilmeside gereklidir. Bu sebeple aile dışında yer alan bireyleri isteklendirebilecek yönetim hedeflerinin neler olduğu önemlidir. Aile fertleri işletmeye yararlı olmayacak ise işten çıkarılması gerekmektedir. Aile üyeleri arasında olmak, görev verilme adına gerekli ve yeteri kadar önemli bir kriter olmamalıdır. Ayrıca aile fertlerine iş geleneğinin nasıl olacağı öğretilmelidir. İşletmeye faydası olan aile fertlerinin ilk olarak ücretlendirilmeside zorunlu olacaktır. Tam tersinde profesyonel olan yöneticileri de işe alsalar bile karmaşıklığın önüne geçilemeyecek boyuta gelebilir. Yönetici bireylerin ve çalışanların performanslarının ölçme de



2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ 11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

kullanılacak olan kriter ve rapor sistemleri geliştirilmesi sistematik bir performans değerlendirme yöntemi ile yapılması gerekmektedir.

İşletme içerisinde sağlam bir performans değerlendirme sistemi yer alırsa ister aile üyelerinden ister çalışan bireylerden, her bir çalışan ve yöneticilerin önemi ve değeri bilinmelidir. Emek vermeden hak etmediği pozisyonlara getirilen bireylerin durumu yeniden değerlendirilmesine imkân sağlar. Bu şekilde, işletme içerisinde zıtlıkların ve şahsi hırslarında mağduru olmaz. Ailesi ya da ortakları ile beraber çalışan bireyler, hırslarını engellemeyi ve aza kanaat etmeyi bilmeleri gerekmektedir. Ortaklıkların iş hayatını kolaylaştıran ve sorunları önleyen tarafları da göz önüne alınması gerekmektedir. Ortaklıklar bizim göremediğimiz riskleri ayrı bir bakış açısı ile görme fırsatı sağlayacaktır.

Organizasyon becerilerinin sağlamlaştırılması, örgütsel unsurlar, çalışan personellerin verimli ve işlerinden memnun olmasını sağlayacak şekilde iyileştirilme yapılmalıdır. Organizasyon süreci içerisinde yapı meydana getirilirken insan unsuru sürekli olarak ön planda tutulmalıdır. Şüphesiz ki, işletmeler sürekli olarak büyüdükçe farklı olan organizasyon yapılarına da ihtiyaç duyacaklardır. Meydana gelen şartlara göre organizasyon yapıları tekrar güncellenecektir. Bununla beraber yetki devrindeki mekanizmalarında işlevlik kazandırması gerekmektedir. Bu sistematik olan destekleyici dürüstlük bir rolde oynayabilir, Yapılan işlerin standartlar kendiliğinden meydana geleceği için yöneticiler işletmede uğramasalar bile dahi yapılan işler dahada sağlam bir şekilde devam edecektir. Yapılan işlerin kurallara göre bağlandığı iş ortamı, işletmedeki aktifliği olumlu yönde etkiler. Ayrıca, işletmeler de karar verme de katılım son derece önem arz etmektedir. Bunun sebebi hatalı verilen karar veya kararlar işletmenin sona ermesini hazırlayabilir. Yönetici olan çalışan bireylerin inisiyatif kullanmasına imkan sağlamalıdır. Çalışanların fikirlerine önem verilmelidir. Tam tersi olduğu takdirde işletmeler büyüme süreci içerisinde çok fazla fırsatlar kaçırılabilir.

Becerikli ve nitelikli personeller işe alınmaları önemli bir konudur. İşletmeyi süreklilik açısından işler hale getirecek olan çalışan personellerdir. Hem yöneticilere hem de çalışanlara insana yapılan yatırımın önemi her zaman güncel tutulmalıdır. İşletmeler de yer alan insan kaynakları yönetimi ‘parayı verir, çalıştırırım’ düşüncesi ile hafife alınmaması gereken bir konudur. Bir kısım işletmeler yasal olan zorunluluklardan dolayı deneyimli ve nitelikli personelleri işe alırlar.

İşletmede çalışan personellerin eğitilmeleri, genel itibariyle işletmelerde personellerin eğitimlerine önem veremedikleri ya da eğitim imkanlarına sahip olmadıkları da belirtilmiştir. İşin de çiraklıktan başlayarak iyi bir yöneticilerin yanlarındaki vasıfsız olan çalışanları işbaşı üzerinde eğitmekte ve bazen dışarıdaki kurslara da göndermektedir. İşletmelerin nitelikli personel sorunu yaşamaması adına mesleki olarak eğitimlere gereken önem verilmesi gerekmektedir. Bununla beraber yönetici eğitimi, verimlilik konusun da bilgilendirme teknoloji geliştirme, danışmanlık gibi alanlar da tarım bakanlığı, TSE, MPM, KOSGEB, TÜBİTAK, TOBB, üniversiteler ve diğer ilgili kuruluşlar ile işbirliğinde gidilmelidir.

İşletmede planlama becerileri hızlandırılması, işletmede yer alan yöneticiler, planlamabölümüne gerekli önemi vermek durumundadırlar. İş hayatındaki riskler ve fırsatlar iki dudak arasında kalamayacak kadar kaygan bir zemin üzerinde durmaktadır. Yoğun olarak rekabetinde yaşandığı alanlarda başarının elde edilmesi için planlama yapmayı düşünmeyen



2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ 11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

yöneticiler doğal olarak başarısız bir durum içinde planlama yapacaklardır. Yöneticiler doğru planlama yapmak adına gerekten beceri ve bilgi sahip değiller ise, dışarıda yer alan profesyoneller ile işbirliğine gitmeleri gerekmektedir.

İşletmelerde kaliteye sürekli olarak önem verilmesi, rekabet ortamında başarılı olmak için en önemli yolun kaliteli ürünlerin üretilmesinden geçmektedir. Uluslararası düzeylerde tek başına rekabet etme, ihalelere katılabilme, Pazar payının korunması ve artırılması, müşterinin istek ve taleplerini önceden ön görme, müşteri hizmetlerinin sağlanması yönünden değişik kalitedeki güvence standartlarında uyum sağlayacak önemi taşımaktadır.

10. SONUÇLAR

Genel itibarıyla işletmelerde meydana gelen gelişmeler ve değişimler her dönemin şartlarına göre şekillenir. Yapılan yenilikler işletmelerin hem dış hem de iç yapılarını doğrudan etkilemektedir. Bununla beraber çevrelerinde yer alan işletmeler ile rekabet konusunda üstünlüklerini tam olarak elde etmek ve sürekliliklerini korumak adına yönetsel tarzda kurumsallaşmaya gitmeleri önem arz etmektedir. İşletmeler yönünden en büyük risk faktörü olan yönetsel sorunların kurumsallaşma hususunda önemli bir kriter olup, yönetim olarak meydana gelen sorunları çözüm ile işletmelerin dış ve iç yapıları kullanılan değişimler, yenilikler ve teknoloji ile sağlam ve güçlü bir yapıya süreklilik olarak sahip olacaktır. Ayrıca işletmelerin en hassas olan alanlardan biri olan stratejik yönetim sistemleri ne kadar sağlam ise işletmeler de bir o kadar güçlü adımlar ile varlıklarını sürdürecektir, mevcut konumlarını da denetim altına alabileceklerdir.

Gelecek olan nesillerin aile işletmelerinin devamlılıklarını sürdürmeleri adına üstün olan taraflarını ön plana çıkaracak, zayıf olan yönlerini de en alt seviyede tutacak stratejiler uygulamaları gerekmektedir. Bunun için ailede yer alan üyelerin, işletmeye ve gelişmiş olan ülkelere bakış açılarında hem tutum hem de davranışlarında köklü olarak değişiklikler yapılması gerekmektedir.

İşletme içerisinde kimin ya da kimlerin nasıl bir sıra ile yönetimi en üst seviyede söz sahibi olabileceği, tecrübeler, yetenekler, eğitim ve bilgi ön planda tutularak planlama yapılmalıdır. İşletmede yeni ve farklı bir örgüt yapısı oluşturulmalı ve bu yapının içerisinde yer alan bireylerin görevleri, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak net bir şekilde belirlenmesi gerekli olup, işletmenin tam manasıyla kurumsallaşması adına bir adım atılması önemlidir.

İşletmeler, kurumsallaşma konusuna yönelik olarak aile üyeleri kendilerini iş dünyasında yeterli olarak bulmuyorlar ise, iş dünyasına hakim danışman veya danışmanlar görevlendirme yoluna gitmeleri gerekmektedir. Aile üyesi olan yönetici kişiler problemleri tam manasıyla tespit etme ve tespit edilen sorunları analiz etmede yetersiz kalabilirlerken, danışman veya danışmanlar örgütsel olarak meydana gelen sorunlara farklı yönlerden analiz ederler ve farkındalık niteliğinde olabilirler.

Yönetim konusunda stratejik ve planlamanın başarılı olması örgütün etkili bir analiz yapılması gerekmektedir. Yapılan analiz sonucunda stratejik seçimler de kolaylaşacaktır.

Aile işletmelerinde stratejik yönetim verimli olabilmesi adına uzun süreçlerde işletmenin başarısının artması adına aile üyeleri olan yöneticiler ve profesyonel olan yöneticilerin birlikte ortak karar almaları ve çalışmalarını işletmenin amacını ve hedefinin temelini oluştururlar.

KAYNAKLAR :

1. Akın ,H.B. ,1995, ''Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetim ve organizasyon ,karaman sanayisinde bir uygulama,Selçuk Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek lisans tezi,s.123.
2. Andiç,B.,İşler ,S.,Bir babaerkil yöneticinin devir teslim töreni:Kral Lear,3.Aile işletmeleri Kongre Bildiri Kitabı,İKÜ yayınları, İstanbul 2008.
3. Aykan ,E. ,Aile işletmelerinde çatışma nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri:Kayseri ilinde bir uygulama, 3.Aile İşletmeleri Kongre Bildiri kitabı ,İKÜ yayınları,İstanbul 2008.
4. Aydemir ,B. ,Aytemiz, S. ,Aslı D.A. Taşçı, ''Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci ve sektörel bir uygulama'',1.Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı ,İKÜ Yayınları No:40,İstanbul 2004,s611-612.
5. Börü,D. , ''Küçük ve orta ölçekli işletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin bir araştırma''Öneri dergisi,Cilt:1 Sayı :6, ss.177-186 ,1997.
6. Çelik,A., vd. ,Yeni Stratejiler Karşısında Kobi'ler,Kahramanmaraş Ticaret Odası Yayını ,Yaşar ofset Matbaacılık Yayını, No:97-3/1 , Kahramanmaraş.
7. Koçel,T.,İşletme Yöneticiliği .Beta yayınları. ,9.baskı,İstanbul 2003.
8. Müftüoğlu .T. Türkiye'de Küçük ve Büyük Ölçekli İşletmeler, Desen ofset,II.Baskı,Ankara ,s.408,1991.
9. Özgen ,H.ve Doğan ,S. , ''Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları '' ,Kosgeb yayınları,Ankara,ss.43-54,1997.
10. Özgener, Ş. , ''Büyüme Sürecindeki Kobilerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları,Nevşehir Un Sanayi Örneği '' ,Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Sayı : 20,Ocak-Haziran 2003,ss.137-161.
11. Pazarcık ,O. , ''Aile İşletmelerinin Tanımı ,Kurumsallaşması ve Yönetişimi, 1.Aile İşletmeleri Kongre Bildiri Kitabı ,İKÜ yayınları,İstanbul 2004.
12. Şimşek,M.Ş. ,Yönetim ve Organizasyon, 6.Baskı,Günay Ofset Konya ss.438.,2001.
13. Uluyol,O .,Aile İşletmeleri:Çatışmalar,Finansal Sorunlar ve Çözümler ,Medipres Y. ,I:Basım, Malatya ,2004.

14. YASA, E. (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Mersin İli Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Konusundaki Tutumlarını Ve Düşüncelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
15. Yıldırım, A.F. (2007), Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engelleyen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2007, Isparta: 118.
16. ZIMMERER, T. W. ve SCARBOROUGH, N. M. (1996), Entrepreneurship and The New Venture Formation, New Jersey.

13%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	mustafacaliskan.biz Internet	456 words — 9%
2	arastirmax.com Internet	69 words — 1%
3	dergipark.org.tr Internet	37 words — 1%
4	www.yumpu.com Internet	30 words — 1%
5	nek.istanbul.edu.tr:4444 Internet	19 words — < 1%
6	www.iibf.nevsehir.edu.tr Internet	13 words — < 1%
7	www.haberimport.com Internet	11 words — < 1%
8	Bayda, sehmus. "Kucuk Ve Orta buyuklukteki isletmelerde (Kobi) uluslararası Finansal Raporlama standartlari Ve Bir Uygulama", Marmara Universitesi (Turkey), 2021 ProQuest	10 words — < 1%
9	locoporlasarmas.blogspot.com Internet	

9 words — < 1%

10 rassweb.org
Internet

9 words — < 1%

11 Jean, Stephanie. "Methodologie Pour l'evaluation
economique Et Environnementale Du Bioraffinage
Incluant l'Utilisation De La Biomasse perturbee.", Ecole
Polytechnique, Montreal (Canada), 2021
ProQuest

8 words — < 1%

12 Ongar, Ceren. "Profesyonel Yoneticilerin Aile
Isletmelerinin Yonetiminde Yasadiklari Sorunlar:
Eskisehir'Deki Aile Isletmeleri uzerinde Bir Arastirma", Anadolu
University (Turkey), 2022
ProQuest

8 words — < 1%

13 kutuphane.pamukkale.edu.tr
Internet

8 words — < 1%

14 www.essays.se
Internet

8 words — < 1%

15 www.researchgate.net
Internet

8 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF
EXCLUDE MATCHES OFF