

HT-2 - Bildiri TAM.docx

Dr. Öğr. Üyesi Haldun TURAN

İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi

haldunturan17@gmail.com

Orcid:0000-0002-0701-7679

DANIŞMANLIK İŞLETMELERİNİN İŞLEVLERİ VE AİLE İŞLETMELERİNE KATKILARI

ÖZET

Aile işletmesi, çoğu zaman ailenin geçimini sağlayan oluşumdur. Aile şirketlerinde, aile üyelerinin beceri ve yetenekleri ne olursa olsun kendilerinden yüksek beklentileri vardır. Bu hem şirket hem de aile için tehlikeli bir adımdır. Bu nedenle şirketin ihtiyaç duyduğu işgücünün niteliğinin ve aile bireylerinin niteliklerinin uygun olup olmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Aile üyeleri hırs, iş hedefleri ve beklentileri konusunda kendilerini eğitmelidirler.

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

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

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

1. GİRİŞ

Yönetim, insan ve diğer kaynakların optimal kombinasyonu yoluyla organizasyonel hedeflere verimli ve etkili bir biçimde ulaşma aşamasıdır. Bu bağlamda yönetim, insan gücü, sermaye, teknik ekipman vb. örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel kaynaklar olarak örgütsel kaynakların etkin koordinasyonudur (Özgener, 2003). Krizler ve değişimler, çalışma hayatında sıkça karşılaşılan unsurlardır. Bu nedenle, herhangi bir kuruluşun başarısı, doğru yönetimine bağlıdır. Kar amaçlı olsun yada olmasın , kuruluşlara stratejik bir perspektiften bakmak esastır. Çünkü her örgütün ekonomik sistemde ciddi birde rolü vardır. Yönetim aslında basit bir hareket olarak değilde, stratejik bir karar verme süreci olarak görülmelidir.

Liderlik açısından bakıldığında, yönetenler için üç tür liderlik vardır: aile liderliği, siyasi liderlik ve profesyonel liderlik (Koçel, 2003). İşletme yönetiminde aile yönetimi, ana siyasi karar alma organı ve mülkiyetin hiyerarşik yapısının belirli bir ailenin üyelerinden oluşmasıyla ortaya çıkar. Aile yönetiminin temel özelliğinden biride belirli aile üyelerinin ve akrabalarının üst yönetimde bulunabilmeleridir. Burada aile işletmelerinin başarısında yöneticilerin önemli ve aktif bir rol oynaması gerektiği görülmektedir. Günlük hayattada önemli bir yer alan aile işletmesinde, duygusal ilişkilerin hâkim olduğu aile sistemler ile akılcı ilkelerin hakim olduğu yönetim sisteminin biraraya gelmesinden kaynaklanan çatışma, aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük sorunlardan biridir. Bu sorun sonunda işletmeyi dağılmaya götürecek şiddette sorunlara yol açar (Uluyol,2004). İlk zamanlarda aile bireyleri arasındaki çok yönlü işbirliği işin başarısında rol oynarken, sonraki yıllarda iş büyümeye başladıkça bu ilişkilerde sorunlar baş göstermeye ve yönetimdeki başarının azalmasıyla ilişkiler de karmaşılaşmaya başlar.

Aile şirketlerindeki çatışmalar genellikle duygusal çatışmalardır. Aile bireylerinin iş ve aile hayatında bir arada bulunması, kıskançlık, birbirini çekememe ve kardeşler arası entrikalar bu duygusal birlikteliklerin yaygın olduğu şirketlerin günlük işleri haline gelmektedir (Yazıcıoğlu, 1999). Öfke, küskünlük, rekabet, kıskançlık ve mevcut anlaşmazlıklar , aile üyelerininde davranış ve düşünceleri etkilenererek işle ilgili konular da kendini gösteren ve şirkete fayda sağlayacak kararların alınmasına katılıma yol açabilen zayıf iletişimin sonucudur (Andiç, vd. 2008).

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayrı tutan belki de en önemli özellik, aile işletmeleri ile ticari işletmelerin genellikle karıştırılmasıdır. Yönetimdeki bu çatışma, şirketin gelişimi ve yönetimi için sorunlara yol açar. Aile işletmelerinin mülkiyet, aile ve yönetim olmak üzere üç boyutunu içeren üçlü yapısı, bu örgütlerde çatışmalar ve uyumsuzluklar yaratmaktadır. Ayrıca, aile ve işletme olmak üzere iki bileşenden oluşan karmaşık aile şirketi sistemi, ailedeki insanların hem ailenin hem de işin bir parçası olması, çatışma potansiyeli yaratmaktadır. Her sistemin kendi kuralları ve gereksinimleri vardır. Bu

bağlamda, çatışma yönetimi kritik bir konu olarak görünmektedir. Aile şirketlerinde çatışmalar kötü yönetildiğinde organizasyonda stres, zayıflık, belirsizlik ve zayıf iletişim yaratarak bireysel motivasyonu, verimliliği ve üretkenliği azaltabilir. Uygun şekilde yönetilen çatışma, değişime, organizasyonel ve bireysel gelişime elverişli bir organizasyonel iklime yol açabilir. Bu amaçla şirketler, çatışmanın daha iyi yönetilmesini ve optimal düzeyde sürdürülmesini sağlayan faaliyetlere ve stratejilere başvururlar (Aykan, 2008).

2. AİLE İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Aile işletmesi, akrabalık bağı olan kişilerin ekonomik bir birlikteliği, mal ve hizmet üretmek amacıyla geliştirdikleri bir organizasyondur. (Güleş, H vd. 2013) Aile şirketleri ile ilgili olarak mülkiyet yapısına, çalışan bağlantılarına, yönetsel baskınlığa, alt sistem etkileşimlerine, sürekliliğe ve girişimciliğe dayalı rumuz tanımları aşağıda yer almaktadır.

Aile şirketlerinin sıradan işletmelerde bazı özellikleri ayırt edici olarak önem kazanmıştır. Aynı aileden iki kuşak bir arada çalışır, aynı kişi şirketi kurarak yönetir, hemen hemen her şey kurucunun kuralına bağlıdır, kan akrabalarına öncelik verir ve kurucunun şirketini elinde tutar. Önemli olan onu gelecek nesillere aktarmaktır. (İclal A, 2016) 2017 verilerine göre Türkiye'deki yaklaşık 700.000 şirketin 695.000'i (0,28) küçük, 4.000'i orta (%0.57) ve 1.000'i büyük (%0.1). Ne var ki Türkiye'de kurulan bu şirketlerin çoğu sistematik bir planlama ve yapıdan yoksundur ve bu şirketlerin çoğu aile şirketidir.

İş dünyasının temel itici gücü olan aile işletmeleri, istihdama, ekonomiye ve hatta sosyal hayata katkı sağlamaları nedeniyle tüm ülkeler için büyük sosyal ve ekonomik öneme sahiptir. Aile şirketleri çalışmaları 1950'li yıllara dayanmakla birlikte 1990'lı yıllardan itibaren işletme literatürüne kavramsal olarak ayrı bir disiplin olarak kabul edilmektedir. Aile şirketlerinin yapısını ve sorunlarını tartışarak, bu konuda toplantılar düzenlenmekte ve kitaplar yazılmaktadır. Ülkemizde aile işletmeleri milli gelirin %5'ini, ihracatın %5'ini ve istihdamın %3'ünü sağlamaktadır (Paksoy, M, 2014)

3. AİLENİN İŞLETME ÜZERİNE ETKİSİ

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

Aile işletmeleri çalışmalarında aile işletmesi yönetiminde dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekildedir (Aydemir, 2004):

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

Benzer şekilde aynı çalışmanın sonuçlarına göre aile şirket yönetiminin başarısı ile ilgili beş temel soru şu şekildedir (Aydemir, 2004).

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

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

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

4. AİLE İŞLETMELERİNDE BÜYÜME SORUNLARI

Büyüme, bir şirketin yapısını oluşturan fiziksel ve beşeri unsurlarda belirli bir ölçekte meydana gelen nicel ve nitel değişim ve gelişmeler olarak tanımlanabilir. Büyüme süreçlerinde aile işletmesi birçok sorunlar ile karşılaşma durumu söz konusudur. Aile şirketlerinin büyüme yönleri aile şirketlerinin yönetimi düşünüldüğünde en önemli konulardan biri, aile şirketlerinin sürekli büyüme arzusundan etkilenmesidir. Kurucu, işini mümkün olan en kısa sürede başlatmak istemektedir. Günümüzde uluslararası ekonomik, küresel rekabet, entegrasyon ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişmesi, başarı ve hızlı bir büyüme isteyen şirketleri kalıcı bir dinamiğin parçası olmaya zorlamaktadır.

Gelişmekte olan bir ekonomi de büyüme, başarılı ve sağlıklı bir iş için olağan bir süreçtir. Çoğu şirket faaliyetlerine küçük işletmeler olarak başlar ve zaman içerisinde çeşitli ademelerden geçerek belirli bir büyüklüğe ulaşır. (Koçel vd, 1993:9). Büyüme, düşük maliyetli üretim seviyelerinde sürdürülmelidir. Birçok girişimci, işlerine başladıkları günden itibaren büyüme konusunda heyecanlıdır. Bu girişimcilerin temel amacı büyümedir. Buna karşında, kendilerince mantıklı sebeplere dayanarak süreçler boyunca küçük kalmak isteyen girişimciler ve işletmelerde rastlanılmaktadır (Akın,1995:17-23).

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

Aile şirketlerinde girişimci, faaliyetlere doğrudan katılır, genellikle işinde çalışanlarla birlikte üretim yapar ve hammadde, bankacılık, vergi sigortası, satın alma ve pazarlama gibi bir çok sorumluluğu da üstlenir. Ancak şirket büyüdükçe, girişimcilerin bireysel sorunları kişisel olarak ele almaları daha da zorlaşır. Bunun için girişimciler öncelikle üretim sürecindeki çalışmalarını çalışanlara devrederek, izleme ve daha üst pozisyonlara katkılarını artırma görevini üstlenmelidirler. Başka bir deyişle, şirkette genel bir yönetim rolünü almalıdırlar. Ancak aile şirketlerinde genel yönetimdeki işi bölmek veya bu görevi profesyonel yöneticilere devretmek çoğu zaman tercih edilmez. Girişimcilerin piyasa bilgilerini toplayamaması ve değerlendirememesi, nitelikli çalışanları işe almaktan kaçınılması, yetki devredilmemesi ve diğer liderlere danışmaması, esnek yapıların ve aile işletmelerin de yanlış kararları oluşmasını engellemektedir (Börü, 1997: 177).

5. AİLE İŞLETMELERİNDE YÖNETİM SORUNLARI YÖNETİM ŞEKLİ

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

Bir aile şirketine tüm yetki ve sorumluluklarında tek bir kişi de toplanmalarının dezavantajları ve avantajları vardır. Bu sorunlara ek olarak, kurumsal işlevler daha çeşitli ve karmaşık hale geldiğinden yönetici eksikliği de bulunmaktadır (Börü, 1997-177). Bu durum da yöneticilerin, muhasebe, satış , personel yöneticiliği, finans uzmanlığı, üretim teknisyenliği vb. rolleri üstlenmesi olarak karşımıza çıkar. Yöneticiler her zaman bu roller için gerekli bilgi ve becerilere sahip değildir. İş fonksiyonlarının çeşitliliğine rağmen, çoğu aile şirketi, yetersiz yöneticiler ve yetki eksikliği nedeniyle başarısızlığa veya bağımsızlığının kaybolması riski altındadır.

6. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma, örgütsel kavramları keşfetmenin ve örgütsel değişimi anlamaya çalışmanın bir yoludur (Boonsi Frank ve Lars Strannegard ,2000). Şirketler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedirler ve çevre koşullarından etkilenirler. Rekabet koşullarının artması ve çevredeki değişimlerle iletişimin hızı, firmaları devamlı değişime zorlamaktadır.Bu değişikliklerin olumsuz etkilerinin de enaza indirmek ve şirketin sürdürülebilirliğinin de garanti altına almak; çevreyi kontrol etmek ve şirketin yasal varlığını korumak için doğru ve zamanında uygulamalarla değişen koşullara hazırlanmak önemlidir. Kurumsallaşma bu değişiklikleri sistematik bir şekil de ele almanın bir yoludur ve düzgün bir şekilde uygulanırsa çevresel gereksinimlerin karşılanmasını sağlamaya yardımcı olur.

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

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

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

Bir şirkette profesyonel bir idari görevde bulunması gereken bir çalışan, maddelerle belirtilen unsurları anlar ve işi bir profesyonel gibi yaptığını gösterir. Profesyoneller, şirketin kısa vadeli ve uzun vadeli stratejik hedeflerine dayalı yöntemler geliştirir. Bu yöntemler ışığında işi yönetirken, performans hedeflerine ulaşmak için tüm iş faaliyetlerini yürütecek etkin operasyonel ve finansal kontrol sistemleri kurar. Şirketi müşterilere, kuruluşlara ve sanayi kuruluşlarına karşı temsil etme sorumluluğu profesyonel yöneticilere aittir (Argüden, Y, 2007). Bir yöneticinin asıl amacı işini sürdürmek olmalıdır. Bu doğrultuda gitmek için mesleki becerilere sahip kişilerin yönetim ekibi oluşturmaları gerekmektedir.

7. AİLE İŞLETMELERİNİN KURUMSALLAŞMASI

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

- **1** %43 kardeşler arası çatışma
- %19 miras kavgası
- %19 aile içi anlaşmazlıklar
- %14 kardeş-yeğen-kuzen anlaşmazlıkları
- %5 aileler arası anlaşmazlıklardır. (Birincioğlu, N, Acuner, T, 2015)

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

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

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

- Tüm şirketler için geçerli olan tek bir kurumsallaşma formülü yoktur
- Kuruluşlar için yol haritası şu sıraya göre düzenlenmiştir: kurumsal yapı ve kurumun öncelikleri

7.1. Kurumsallaşma Süreci

Aile işletmeleri kurumsallaşma sürecinde aşağıdaki konularla ilgilenmektedir.

7.1.1. Danışmanlık Hizmeti Alma

Aile şirketleri kendi faaliyet alanlarında bilgi ve deneyime sahip olmalarına rağmen, çoğu zaman yeterli kurumsal bilgi bulunamamaktadır. Kurumsal faaliyetlerin yürütülmesi için danışmanlık veya müşavirlik şirketleri ile bağlantılıdır. İşletmelerde artmakta olan rekabet ortamlarında hem ticari faaliyetlerinde verimli ve etkili yürütebilmesi hemde başta kurumsallaşma faaliyetleri olmak üzere satış, yönetim, hukuk, finans gibi farklı uzmanlık konuların da dünya da ki güncel bilgiye doğru zaman ve hız da sahip olması beklenmemelidir. Bu eksikliği gidermenin yolu doğru ve etkili bir danışmanlık hizmeti alımıdır. Bura da en büyük etmen ise danışmanlık hizmetiyle yapılan tespitlere uygun faaliyetlere geçilmesin de zorlanması, alışkanlıkların bırakılamamasıdır. Bura da kişisel nedenler devreye girer. Ortak yapılar da hisse oranları fazla olan üyeler, gücü ellerinde tutmaktan vazgeçmek istemedikleri için alınan kararlarında görüşlerindeki uyuşmaması durumu mevcut

düzendede işlerin bir şekilde yürütülmesi fakat uzun vade de doğabilecek sorunlarında ön görülememe durumu işletmelere alınan hizmetten yeterince istifade etmelerine engel olacaktır.

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

7.1.2. Mevcut Durum Analizi

Kurumsallaşma araştırmasında öncelikle bir şirketin mevcut durumuda analiz edilir. Analiz , birşeyin parçaları ayrılarak sadeleşmesi, bileşenlerinin ayrılması, öğelerinin bulunması ve yalınlaştırılmasıdır. Analiz de bilinmeyen şeylerde bilinenler ile karşılaştırılır. Bu parçalar arasında ilişkilerde ortaya çıkarılır ve yeniden birleşerek bir bütün haline getirilir(De Bono 67). Veriler ise yalnızca bağlam içinde analiz edildiğinde ve değerlendirildiğinde bilgi haline gelir. Bir bağlamda anlam ifade etmeyen ifadeler, başka bir bağlamda anlamlı olabilir. Doğru verileri toplamak ve doğru bağlamda yorumlamak çözüm bulmak için önemlidir. Sistemin yapısının nasıl uygun davranışa yol açtığına bağlı olarak nedensel analiz yoluyla sorunun nedenini sorar. Dolayısıyla büyük resme bakıldığında, sorunları oluşturan entelektüel model sorgulanır. Bu veriler ile çalışılır, akabinde sosyal ilişkilerde geliştirilir ve birlikte düşünerek hareket edebileceğiniz için bu durum sonuca direk olarak etki eder.

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

7.1.3. Aile Anayasası hazırlama

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

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

7.1.3.1. Aile Anayasası Avantajları

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

- 2 Aile bireylerine yön vererek rehberlik görevi üstlenir
- Aile içi iletişimi kuvvetlendirir
- Temel aile değerlerinin kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlar
- İş birliği ve yardımlaşmayı teşvik eder
- Sinerji yaratır
- Tarafsızdır, güven iklimi oluşturur
- Üst kademe yöneticilerin işletme olanaklarından sadece kendi lehlerine olacak şekilde yararlanmalarını engeller
- İşletme içi ilişkileri sağlıklı kılar ve destekler
- Aile ve işletme önceliklerini netleştirir
- Ailenin kararlılığını ortaya koyar ve bu kararlılığın nedenini açıklar
- Adalet duygusu yaratır
- İşletme performansını artırır
- Çalışan tatmini için uygun ortam sağlar
- Aile sadakatini artırır
- Aile duygularını güçlendirir

Bu avantajlar yanlarında esnek olmaması nedeniyle fikir birliğinde sağlamakta zorlanılması ve hazırlanmasında zaman alması bir dezavantaj olarak literatür de gösterilir. Aile anayasasının esnek olmaması sorunu ise anayasanın belirli dönemler de gözden geçirilerek ve revize edilerek aşılır. Aslında ulusal anayasalarda gerekli koşullar sağlandığın da gözden geçirilir ve yenilenir. Değişmez temel elemanı ilk başta doğru bir şekilde tanımlamak ve değiştirmemek önemlidir. Bir aile sözleşmesinin geliştirilmesi, şirketin ilgili tüm bölümlerinin katılımıyla 2-3 toplantı yapılarak 2-3 aylık süreçte gerçekleşebilir. Ancak bu sürenin veya daha fazlasının bu araştırmaya olumsuz bir etkisi olduğu düşünülmemelidir. Bu, şirketin sürekliliğinin temelini oluşturur.

8. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUM İÇİ EĞİTİM SORUNLARI

Sahip yöneticilerin eğitim düzeylerinin iyileştirilmesi ve profesyonel yöneticilerin işe alınması aşamasında; yönetim konusunda deneyimleri ile hareket etmeleri ve mesleki anlam da profesyonel yöneticilik eğitimi alamadıkları gözlenmektedir. Aslında bu şirketlerde profesyonel yönetim yöntemlerinin baskın olmadığı, çünkü sorunlarınsa sadece pazarlama yöntemlerinde görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da alışlagelmiş yönetim tarzı devam ettirilmeye çalışmakta ve bir çok fırsat değerlendirilememektedir. Tam aksine büyümek isteniyorsa profesyonel yönetim desteği alınmalı ve fırsatlar yakalanarak büyümenin önü açılarak iyi bir yönetim ekibi oluşturulmalıdır.

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

9. SONUÇ

Aile işletmeleri ülke ekonomimizde ve küresel ekonomide çok önemli bir yer tutmaktadır. Aile işletmelerinin ekonomideki oranı göz önüne alındığında, sorunlarından kurtulmak ve düzenli çalışmalarını sağlamanın önemi ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, etkili bir şekilde, aile şirketlerinin karşılaştığı sorunlar çözüme ulaştırılarak faaliyetlerinin etkili biçimde yerine getirmeleri sağlanmalıdır. Kuşaklar arası çatışmalar, demografik sorunlar, rol çatışmaları, eski alışkanlıklar, gelecek planlaması eksikliği, güç mücadeleleri, dedikodu, profesyonelleşmeye olan direnç, kurumsallaşamama gibi konular çözülmesi gereken konular arasında sayılabilir. Tüm bu sorunların aile işletmelerinde etkinliği ve üretkenliğinde azaltmaktadır (Yıldırım, 2007: 108)

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

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

HT-2 - Bildiri TAM.docx

ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	acikerisim.iku.edu.tr Internet	137 words — 4%
2	9lib.net Internet	103 words — 3%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF
EXCLUDE MATCHES OFF