

AİLE İŞLETMELERİ, KURUMSALLAŞMA VE NEPOTİZM

FAMILY ENTERPRISES, INSTITUTIONALIZATION AND NEPOTISM

Yrd. Doç. Dr. İlhami Yücel¹

Sena Özge Özkalan²

ÖZET

Aile işletmelerinin ülke ekonomileri için arz ettikleri önemden dolayı bu işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilmeleri ve sonraki kuşaklara başarılı şekilde devredilmeleri daha da önem kazanmaktadır. Günümüzde aile işletmeleri ile ilgili karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi ve belki de en önemlisi bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyidir ve kurumsallaşmanın sağlanmasında aile işletmelerinin önüne çıkabilecek en önemli sorun nepotizm olabilir. İş ile aile faktörlerinin iç içe geçmesi ile oluşan aile işletmelerinde kan bağı bulunan kişilerin aynı örgütte çalışması esas alınır ve en iyi konumlarda çalışmalarını için özen gösterilir. Akrabalık bağlarının liyakatin önüne geçtiği ve ön planda tutulduğu çalışma ortamlarında, kan bağı bulunmayan çalışanlar arasında huzursuzluk meydana gelebilir. Bu tür ortamlarda nepotizmin kendini gösterdiği aşikârdır. Nepotizm; istihdamda aile üyeleri, akrabalar ve tanıdıklara yetenek, tecrübe ve eğitime bakılmaksızın yer verme ve onlara ayrıcalıklar sağlamaktır. Aile işletmelerinde oldukça sık görülebilen nepotizm etkisi arttıkça, içeriden oluşabilecek bir tehdit unsuru haline dönüşebilir ve kurumsallaşmanın önünde bir engel teşkil edebilir. Bu çalışmada aile işletmelerinin genel tanımları, özellikleri, kurumsallaşma tanımı ve amacı ve nepotizmin aile işletmelerini hangi ölçüde etkilediği kavramsal olarak açıklanacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma ve Nepotizm.*

¹ Yrd. Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Erzincan; E-posta: iyucell@erzincan.edu.tr.

² Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi, Erzincan.

ABSTRACT

It is now more important than ever before to manage and pass the family businesses on to next generations successfully since they play a key role in the economies of countries worldwide. Today one of the most important problems that family businesses encounter today is institutionalization levels of them, and of all the issues facing family businesses for ensuring institutionalization, the most important one is nepotism. In family businesses, in which job-family factors are intertwined, people who are relatives by blood work in the same organization and are employed in the best positions. Discomfort atmosphere may arise among employees who are not relatives by blood in working environments, in which kinship is more important than competence (capability). In such environments, nepotism is most likely to emerge. Nepotism refers to as the practice of hiring relatives, family members and acquaintances regardless of their merits, ability, and competence and giving some privileges to them. As the practice of nepotism increase, it may be an internal threat to family businesses and it may constitute a barrier to institutionalization. The aim of this study is to define family businesses and general features of them and to explain the terms of institutionalization and nepotism and their aims and the effects of nepotism on the productivity of family businesses.

Keywords: Family Firms, Institutionalization and Nepotism.

GİRİŞ

Aile işletmeleri faaliyette buldukları ülkelerin gelişmişlik düzeylerine yaptıkları katkı açısından çok önemli bir yere sahiptirler. Geçmişte aile işletmelerinde sahip ve yönetici arasında bir ayrım yapılmamaktaydı ve genellikle sahip ve yönetici aynı kişiydi fakat hem teknolojik hem de diğer alanlarda yaşanan hızlı değişimler ve bu değişimlerin aksatılmadan takip edilmesi ve bunlara cevap verilmesi ihtiyacı, aile işletmelerinde profesyonel yöneticilere olan ihtiyacı gözler önüne sermiştir. Yöneticiliği kendisine meslek edinmiş, geçimini yöneticilikten sağlayan ve bu mesleği yerine getirmek için gereken yetenek ve özelliklerin bir kısmına veya tamamına sahip kişiler olarak profesyonel yöneticiler aile işletmelerinin yönetim kadrolarında yer almaya başlamışlardır. Bu değişimi sağlayamayan veya sağlamakta tereddüt edip geciken aile işletmeleri bunun bedelini ağır ödeyebilir. Özellikle nesil aktarımı esnasında eğer sizden sonraki nesiller de babadan kalma yöntemlerle işletmeyi idare etmeye kalkışıp, gelişme ve iyileşmelerin gerisinde kalırlarsa işletmeyi hazin bir sonun bekleyeceğini söylemek kaçınılmaz olabilir. Burada elbette ki üst kuşakların işi bilmedikleri kast edilmemekte, ifade edilmek istenen zamanın hızla aktığı ve zamana paralel olarak işletmelerin ve onların yöneticilerinin değişimleri takip etmeleri ve hatta değişimlere

öncülük etmeleri gerektiğidir. Hem küçük ölçekli hem de büyük ölçekli işletmelerin birçoğu aile işletmesi özelliği taşımaktadır ve bu işletmelerin ekonomiye katkıları göz ardı edilemeyeceğinden, aile işletmelerine verilen hassasiyet de artmıştır. İşletmenin farklı noktalarında çalışan aile üyeleri kurdukları bu yapıya ailesel kültürlerini aşılarlar böylece kurumda çalışan aile bireyleri duygusal bağlarını kuvvetlendirirken diğer çalışanlar da bu yapının bir parçası haline gelirler. Aile işletmelerinin yönetiminde genellikle aile bireylerinden biri yer alırken, diğer kilit konumlara dışarıdan takviye eleman da alınabilir. Bir işletme oluşturabilmek için sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır ve bu sermaye hem maddi hem de manevi birtakım işletme kaynaklarını ifade eder ve kişilerin varlıklarını ortaya koymalarıyla oluşturulur.

Aile işletmeleri akrabalık bağı olan bireylerin bir araya gelerek mal ya da hizmet oluşturma amacı ile oluşturdukları kurumlardır (İyışeroğlu, 2006: 7). Ailenin ön planda olduğu ve kurum kimliğinde ailenin özelliklerinin yer aldığı özel kuruluşlardır. İşletmelerde aynı kültür, aynı ortak düşünceler ve değer yargılarının paylaşıldığı insanlarla bir arada çalışmak, çalışanların iş tatmini ve huzuru üzerinde önemli etkilere sahiptir. İnsanlar kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak görürlerse, örgütsel aidiyet duyguları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, işletme ile çalışanlar arasında örgütsel bağlılık oluşur. Buna karşılık aile işletmelerinde aile öncelikleri, genellikle işletmecilik kurallarının önüne geçer. Birçok aile işletmesi; personel seçim ve değerlendirme değişkenlerini kullanmaksızın, yetenek, beceri ve deneyimine bakmadan örgüt içindeki kilit pozisyonlara aile üyelerinden birini getirebilir. Bu durum aile üyesi olmayan çalışanlarda rahatsız edici olmaktadır. Aile işletmesinin dezavantajlı konuma gelmesinde en önemli hususlardan birisi; aile üyeleri ile aile üyesi olmayanlar arasında oluşabilecek uçurumun büyüklüğüdür. Aile üyesi olmayan çalışanlar kendilerine değer verilmediği, yetenek ve kabiliyetlerinin görmezden gelindiği ve örgüt için işe yaramadıkları hissine kapılırlarsa organizasyon içerisinde huzur ortamı bozulabilecektir. Çalışanlar arasında “siz” ve “biz” şeklinde klikleşmeler oluşacaktır.

Günümüzde işletmeler, işletmecilik kuralları gereği seçeceği personeli eğitime, tecrübeye, işte gerekli olan yeteneğe dayalı olan liyakat sistemine göre belirlerler. Bazı kurumlarda bu sisteme farklı unsurlarda girebilir. Profesyonel yönetimde gaye, işletme yönetiminin tecrübeye, yeteneğe ve işe olan uyumuna göre seçilmiş kişilerden oluşmasıdır (Koçel, 2010: 60). İşletmelerde sadece akraba olduğu için çalıştırılan ve liyakat sistemine göre alınmamış olan çalışanlar işletmeye yarar sağlamaktan çok zarar verirler. Tam bu noktada kurumsallaşma, işletmeler için önemli bir görevi ifa edebilir. Aile işletmeleri de kurumsallaşma adına çeşitli davranışlarda bulunurlar ve uzun yıllar başarıyı ayakta tutabilme ve gelecek nesillere taşıma adına çaba harcarlar.

Kurumsallaşma; çeşitli kuralların varlığı altında işletmeyi üst konuma taşıyacak davranışların harekete geçirilme işlemidir. Genel olarak işletmeler için önemli olan konuların üzerinde durulması ve sorunların ayıklanarak temizlenme işlemidir. Hem aile işletmelerinde hem de diğer amaçlara hizmet edecek şekilde oluşturulmuş işletmelerde kurumsallaşma özellikle nepotizmden etkilenir.

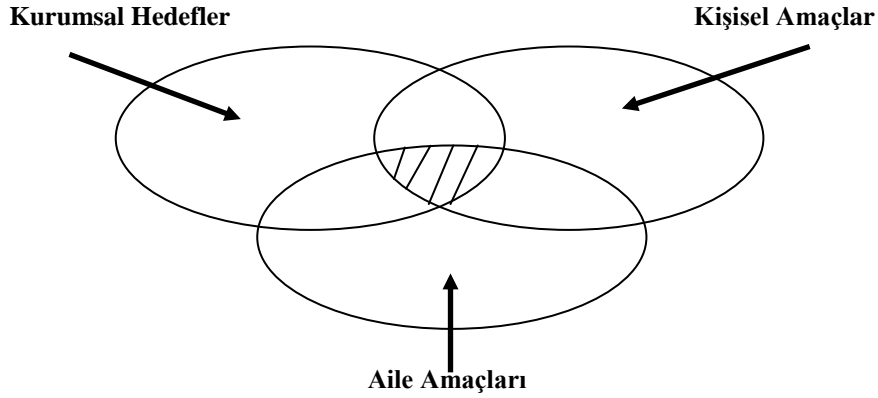
Nepotizmin etkisini gösterdiği işletmeler bir müddet sonra kendilerine zarar vermeye başlar ve kurumsallaşma bir çöküş evresine geçer. Bu işletmeler özellikle kurumsallaşma açısından zayıf işletmelerdir. İşletmelere nepotizmin hem yararı hem de zararı olabilir. Aynı değerleri paylaşmaya yeminli kişilerin oluşturduğu gruplar dışarıdan tehditlere karşı kapalıdır ve bağları kuvvetlidir. Oysa aynı duyguyu paylaşmamış ve fikir birliği oluşturamamış gruplar ufak bir rüzgârda savrulabilirler. Aile işletmeleri duygusal açıdan aynı değerlere önem veren bireylerden oluştuğundan, dağılması diğer işletmelere göre daha zordur. Nepotizmin etkili olduğu işletmelerde ise durum biraz daha farklı olabilir. İç müşteri olarak görülen çalışanların huzuru bozulduğu an işletmede de bir bozulma süreci başlamış sayılır. Huzuru sağlamak ve işletmeyi bir arada tutabilmek adına aile üyelerine ve diğer çalışanlara eşit davranılmalı, aynı işi yapanlara aynı ücret verilmelidir.

1. AİLE İŞLETMELERİ

1.1.Aile İşletmelerinin Tanımı

Herkes tarafından genel olarak bilinen, bir işletmede aile üyelerinin çoğunlukla çalıştığı işletmeler “Aile İşletmesi” şeklinde tanımlanır (Tagiuri vd., 1992: 45). Aslında aile işletmesi ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir kısmında aile üyelerinin istihdam edildiği, kararların alınmasında büyük ölçüde ailenin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun kurumda çalıştığı işletme olarak tanımlanır (Karpuzoğlu, 2004: 43). Bir işletmenin aile işletmesi olma özelliğini kazanabilmesi için üst yönetim pozisyonlarında aile bireylerinden bazılarının yer alması gerekir (Smyrinos vd., 1998:49). Bu alanda çalışan yazarlar kendine özgü tanımlar yapmışlar ve bir başlık altında belirli ölçülerde bir aile işletmesi tanımı oluşturulamamıştır. Bu sebeple aile işletmeleri için yapılan tanımlar üç kategori altında incelenebilir (Smyrinos vd., 1998: 50).

- Aile içerisinde birinin yönetime katıldığı aile işletmesi tanımları,
- Aile içerisinde birinin yönetime katılmadığı aile işletmesi tanımları ve
- Aile içerisinde birinin olmadığı ancak yönetime katılabilen aile işletmesi tanımlarıdır.

Tablo1: Aile İşletmelerinin Yapısı

(**Kaynak:** Alan L. Carsrud; Understanding the Complex Relationships Between Family, Business, and Ownership, 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s: 4)

Aile işletmeleri, aile üyelerinin gözetiminde oluşturulan değerlerin ve kâra ulaşma stratejilerinin söz konusu ailenin üyeleri tarafından belirlendiği işletmelerdir (Barry, 1975: 42). Aile işletmelerinde, aile fertleri ve akrabalar işletmede oluşturulan pozisyonlarda görev üstlenir, işletmede gücü sarsılamayacak kademelere sahip olacak kişiler aile üyeleri içinden seçilir ve yönetim kurulu aynı kişi tarafından idare edilir (İyışeroğlu, 2006: 8). Her bir aile işletmesinin yönetim şekli, ilişkileri ve diğer çalışanlarıyla olan bağları birbirinden farklıdır. Bir işletmeyi aile işletmesi olarak değerlendirebilmek için dört kriteri bünyesinde taşıması gerekmektedir (Chrisman vd., 2003: 9):

- Herhangi bir durumda ortaklık söz konusu olursa, işletmenin kontrolü aile üyelerinin fazla olduğu tarafa verilmesi,
- Her ailenin kendine özgü yetenek, bilgi ve kültürünün işletmeye bırakılmış olması,
- İşletme içerisinde oluşturulan hayallerin, hedeflerin nesillere aktarımı ve
- Gelecekte hayal ettiği konuma ulaşabilme adına süreklilik gösterilmesidir.

Aile işletmelerinde sorumluluklar veya birleşimler aile bireyleri üzerinde etkilidir. Kaybedilen fırsatlar, gerçekleşemeyen vizyonlar aile bireylerine yansımaktadır ve işletmenin kâr elde etmesi ikinci planda tutulmaktadır. Asıl önemli olan işletmeden ziyade “ailenin” sahip olduğu kâr payını arttırmaktır. Organizasyon olarak her bir aile bireyinin tanımlanmamış görevleri vardır ve

bu görev ve sorumluluklar birbiri içerisine karışmış olarak karşımıza çıkar. Aile kültürü işletmeye birebir olarak yansımaktadır ve güçlü ve iyi ailesel bağı olmayan aile işletmeyi kargaşaya sürüklenebilir. Bunları önleyebilmek adına, eğer aile içerisinde yeterli yönetim kabiliyetine sahip bireyler yoksa profesyonel yardımlara başvurulmalıdır. Sevgi, saygı ve insanların aralarında oluşturmuş oldukları duygusal bağlantılardan oluşan aile işletmeleri, hem pozitif bir çerçevede yer alan saygının hem de fikir uyuşmazlıklarında orta yolu bulabilen ılımlı politikaların yer aldığı bağlantılardır (Pazarcık, 2004: 34). Aile işletmeleri, aile içerisinde üyelerin ve akrabaların çoğunlukta olduğu işletme özelliği gösterdiğinden, genellikle dışa kapalı bir izlenim vermektedirler (Ansay, 1971: 32) ve işletmenin politikası, genelde aile üyelerinin menfaatleri ile uyum içindedir. Yani ailenin istekleri, inançları, değer yargıları ve insan ilişkilerindeki bağları aile işletmesinden bekledikleri arzulara yansımaktadır (Drucker, 1974: 275) ve bu yönelimle aile bireylerinin arzuları, tüm işletmenin çehresini değiştirebilmektedir (Astrochon vd., 2002: 48).

1.2. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmeleri kendi bireylerine bir işletme ve ev, ailenin dışında kalan çalışanlarına istihdam oluşturması açısından toplumda oldukça önemli bir noktadadır. İşletmelerin kurulma nedenleri sermayelerini arttırmak ve topluma çeşitli mal/hizmet sunmaktır. Aile işletmeleri, diğer işletmelerden farklı olarak soy isimlerini yaşatmayı esas almaktadırlar. Aile bireylerinden herhangi birinin üzüntüsü, yaşadığı bir evlilik veya başından geçen bir hastalık işletmenin içerisindeki atmosfere yansımaktadır (Vago, 2004: 76). Aile işletmelerinin kendilerine ait birtakım özelliklerini şöyle sıralayabiliriz:

- Kan bağı bulunan kişilerin çoğunlukta olduğu işletmelerdir,
- En az iki nesil yönetimde bulunmuştur (Aydın, 1986: 42),
- Aile işletmeleri, sermayenin dağılmaması amacıyla kurulmuşlardır,
- Ailenin her bir ferdine ekonomik açıdan yarar sağlar,
- Akrabaların çoğunlukta olduğu bir işletme türüdür ve
- Firma sahibi ve yönetimde tepe konumunda bulunan kişi aynı kişidir.

Aile işletmelerinin gelecekte var olabilmelerini etkileyen bazı faktörler vardır: Bunlar; aile, işletme ve işletme üzerinde oluşan haklardır. Bu faktörlerde oluşabilecek sorunlar ya da çözümler işletmenin amaçlarına ulaşmasında doğrudan bir rol oynamaktadır (Günver, 2004: 174).

AİLE SİSTEMİ	İŞLETME SİSTEMİ
ÇOCUK YETİŞTİRME	KÂR ELDE ETME
GÖZETEN İNSANLARIN VARLIĞI	ÜRETEN İNSANLARIN VARLIĞI
KOŞULSUZ KABULLENME	PERFORMANS BEKLENTİSİ
GENİŞ OTORİTE	ROLLERE BAĞLI OTORİTE
SONSUZA DEK SÜRECEK İLİŞKİLER	GEÇİCİ İLİŞKİLER

Diğer taraftan aile işletmelerinde bulunan sistem ile işletme sistemleri arasında farklılıklar vardır. Bu sistemlerin birbirinden farklı olması aile işletmelerindeki kültürün diğer işletmelerden farklı olmasına neden olur. Bu farklar şöyle sıralanabilir (Vural ve Sohodol, 2004, 328):

1.3. Aile İşletmesi Olmanın Avantajları

Kan bağıının bulunduğu kişilerin çoğunlukta olduğu işletme yapıları aile işletmesi yapısındadır. Aile işletmelerinin hem avantajları hem de dezavantajları bulunur. Aile işletmesinin avantajları üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; finansman, yönetme ve örgüt kültürüne katkı şeklinde sıralanabilir (Dökümbilek, 2010: 16). Finansal açıdan aile işletmelerinin yararları, kriz anlarında kendini gösterir ve kriz zamanlarında aile işletmeleri tüm varlığını ortaya koyarak işletmeyi ayakta tutmaya çalışır. Sermayeleri kendi mülklerinde olduğu için aile bireyleri, işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmesi adına kendi mal varlıklarından kolay vazgeçebilirler. Yönetim açısından aile işletmeleri diğer işletmelere kıyasla oldukça kolay yönetilmekte ve stratejik kararlar kısa bir süre içerisinde alınmaktadır. Aile bireyleri birbirlerine daha kolay fikirlerini söyleyebilirler ve tartışmalar daha yumuşak bir ortamda kendini gösterebilir. Ayrıca tanınmış bir aile olmak, işletmenin avantajlı bir konuma gelmesine yardımcı olabilmektedir. Aile işletmelerinde yönetim aile bireyleri tarafından yürütüldüğü için işletmeye uyum sorunu yaşanmaz. Aile bireyleri çok küçük yaşlarda işletme ile iç içe olduklarından, işletmeye ait bilgiler daha küçük yaşlarda öğrenilmiş olunur ve böylece aile işletmelerinde kuruma ait bir kültür oluşturmak kolaylaşmış olur. Örgüt kültürü, bir örgüt içerisindeki bireylerin tutumlarını örgütün doğrultusunda kurallara bağlaması ve inançların bir sistem oluşturmasıdır (Dinçer, 1992: 271). Aile içerisindeki beraberlikler, aynı değer yargıları ve tanıdık yüzler, işletmede kurum kültürünün oluşmasında etkilidir.

Aileler kriz anlarında ya da beklenmedik bir durum karşısında finansal olarak sadece yardımda bulunmayıp, yönetim açısından da tecrübelerini ortaya koyarlar (Günver, 2002: 165). Çalışan kesim aile işletmelerinde güven ve huzur içinde çalışır, yenilikçi bir tutum sergilerler (Kets DeVries, 1996: 63).

Aile işletmelerinin sosyal statüleri oldukça fazladır ve tanınmış bir soyadı, işletmeyi en başından diğer işletmelerden avantajlı bir konuma getirebilir (Kurt, 2009: 60). Aile işletmelerinde sermayenin büyük çoğunluğu aile bireyleri üzerinde olduğundan, önemli kararları almada daha riskli davranılabilir (Knight, 1974: 76). Aile işletmesinde işler benimsenerek yapılır, kararlar kısa sürede verilir. Patron aile üyelerinden biri olduğundan bir konu üzerinde fikri alınması gereken kişi sayısı azdır. Konular, daha etkili gündeme getirilir ve uzun vadeli planların oluşturulması diğer işletmelere göre daha kolay olmaktadır. Bu yararların yanında aile işletmelerinde yönetim problemleri de ortaya çıkabilir. Aile işletmelerinde en önemli problem nepotizm ve kurumsallaşamamadır. Akrabaların kayırılması anlamına gelen nepotizm kavramı aile işletmelerinin ortak sorunudur. Nepotizmden sonra etkili olabilecek diğer bir sorun ise aile fertleri arasında doğabilecek rekabetin kurumsallaşmayı tehdit etmesidir. Hangi aile üyesinin, nasıl bir konumda olacağını bilinmemesi işletme açısından bir sıkıntı oluşturabilir. Profesyonel yönetici olmayan aile üyeleri, stratejik karar alma konusunda işletmeye yardımcı olamadığı gibi var olan düzeni de bozabilir.

1.4. Aile İşletmesi Olmanın Dezavantajları

Aile işletmelerinin sorunları oldukça fazladır. Başta kurumsallaşamama, aile ilişkilerinin işletmeye yansması gibi sorunlar meydana gelirken, nepotizm (aileden yakın çevrenin kayırılması) de etkili bir sorun teşkil edebilir. Aile işletmelerinin bünyesinde barındırdığı dezavantajlar, kan bağından ve duygusal ilişkileri doğru yürütememekten kaynaklanmaktadır. Aile işletmelerinde olumsuzluklar aile içi rekabet, nepotizm, iş bölümünün kimin üzerinde yoğunlaşacağı, kuşaktan kuşağa geçişlerde yaşanan sorunlar ve aile içi modellerin sistemleri üzerinde etkilidir. Aile içi rekabet oluşumları, yönetimde bulunan bireyin ölmesi durumunda meydana gelebilmektedir. Kimin başa geçeceği konusunda yaşanan belirsizlikler aile üyeleri arasında çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Yeterince kurumsallaşmanın sağlanmadığı işletmelerde, beklenmedik bir durum karşısında ne yapılacağı kestirilemez. Bunların yanında, aile işletmelerinde kuşak çatışması sık görülür. Birinci kuşak işin gerektirdiği özellikleri bilir ve genellikle eğitim seviyesi daha düşük olmasına rağmen, işine ve işletmeye duygusal açıdan bağlıdır. Kuşaktan kuşağa geçişlerde günün toplumsal özelliklerine ve işletme yapısına bakış açıları da değişmektedir ve bu durum birinci kuşakla diğer kuşak(lar) arasında sorunların yaşanmasında etkili olur. Aile işletmeleri nesilden nesile geçişlerde bile eski alışkanlıklarını devam ettirebilirler ve alışılmış örgüt kültürünü ve çalışanlar arası oluşturulmuş bağları değiştirmeyi çok fazla yeğlemezler. Yönetimde bulunan patron kendisinden sonra işletmenin hangi konumda kalacağını merak eder ancak -henüz onursal başkan

olmadan önce- yapacağı işlerin bir kısmını; hayatta iken aile üyelerinin huzursuz olduklarını görmek istemediği ve böylece günü kurtarmak anlayışıyla hareket ettiği veya aile üyelerinden çekindiği için ya erteleyecektir ya da hiç yapmayabilecektir. Adaylar arasında çıkan dedikodular ve güç kavgaları işletmeyi zora soktuğundan dolayı, aile içi rekabetin işin boyutlarına yansımaları tepe yönetimi bazen bu duruma müdahale etmek zorunda bırakabilir. Kurum sahipleri kendilerini profesyonel yönetici konumunda görebilirler ve düşünülenden tam aksine eğer bu yetenek ve kabiliyetlere sahip olmayan yöneticiler işletme başında bulunursa, aile işletmesi çöküşe geçebilir. Bu tarz işletmeler kurumsallaşamamış aile işletmeleri şeklindedir.

Tablo 2: Aile İşletmelerinin Özetlenmiş Avantaj ve Dezavantajları

AİLE ŞİRKETLERİNİN AVANTAJLARI	AİLE ŞİRKETLERİNİN DEZAVANTAJLARI
MALİ KARARLARIN KOLAY ALINMASI	AKRABALARIN KAYIRILMASI (NEPOTİZM)
HIZLI KARAR ALABİLME	TUTUCULUK
TANINMIŞ AİLE UNVANININ SAĞLADIĞI SOSYAL VE İŞ ÇEVRESİ	AİLE ÜYELERİ ARASINDA REKABET
DİNAMİZM	YÖNETİMİ DEVRETME KRİZİ
UZUN VADELİ OLANLAR YAPABİLME	YETKİ VE SORUMLULUKLARIN AÇIKÇA BELİRLENMEMESİ
YÖNETİM POLİTİKALARININ DEVAMLILIĞINI SAĞLAMA	YÖNETİM KADROSUNU OLUŞTURMA GÜÇLÜĞÜ

(**Kaynak:** Gürcan Papatya, Buğra Hamşioğlu; Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, s: 266-267).

Aile işletmeleri her bir bireyine koruyucu özellikler verirken, diğer işletmeler pazarda talebe cevap verecek özellikleri barındıran sistemlerdir (Rosenblatt vd., 1990: 5). Aile işletmelerinin dezavantajlarından biri de yanlış istihdam politikalarıdır. İşin özelliklerine göre personel temin etme yerine akrabalık bağı bulunan kişilerin işe alınması işletmede sorunları da beraberinde getirmektedir. Adam kayırmanın ve akrabayı tutmanın (nepotizm) yoğun yaşandığı işletmelerde diğer çalışanlar için huzursuz bir ortam ve çalışma isteksizliği oluşmaktadır. Aile işletmelerinde, işletmenin bugün hangi konumda olduğu belirlenerek, yarına hazırlık yapılmaya çalışılmaktadır. Birinci kuşak kendinden sonra gelecek kuşağın işletmeyi nasıl yöneteceğini görmek istediği için ikinci ve daha sonraki kuşaklara eğitim aldırılarak yönetici vasıfları aşılınmaya çalışılmaktadır. Bunun aksine eğer yönetici vasıfları alınmadan aile işletmesinin başına geçen bir aile bireyi olursa işletme için zor dönemlere girilebilir.

1.5. Dünya ve Türkiye’de Aile İşletmesi Yapıları

Aile işletmelerinde amaç; devamlılıkların sağlanarak bir sonraki kuşağa aktarılmasıdır. Ekonomilerin temel taşları haline gelen aile işletmeleri hem dünyada hem de Türkiye’de oldukça fazla bulunmaktadır. Uzun yıllar varlığını sürdürebilmiş aile işletmeleri genellikle üçüncü kuşaktan dördüncü kuşağa geçmek üzere olan işletmelerdir. Kurulan işletmelerin aile işletmesi özelliği taşıması ve hem aile bireylerine hem de çalışan diğer kişilere iş olanağı sağladığından araştırmaların odak noktasında yer almıştır (Smyrinos vd., 2003: 49). Yıllardır sarsılmadan günümüze ulaşan aile işletmeleri oransal olarak oldukça fazladır. Aşağıdaki tablolarda Dünya’nın ve Türkiye’nin en eski bilinen aile işletmeleri yer almaktadır.

Tablo 3: Dünya’nın En Eski Aile İşletmeleri

İŞLETME ADI	FAALİYETLANI	ÜLKE	KURULUŞ YILI	NESİL SAYISI	AİLENİN ADI
HOSHI	HAN	JAPONYA	718	46	HOSBI
CHOTEN DE GOULINE	MÜZE	FRANSA	1000		GOULAI NE
TASO BAROVIEVER	CAM	İTALYA	1295	20	BAROVİ ER
HOTEL PILGRIM HAUS	HAN	ALMANYA	1304		
RICHARD DE BAIS	KAĞIT	ALMANYA	1326		DE BOS
BARANNIE DE COUSSERGEUS	ŞARAP	FRANSA	1495	16	
GRAZIA DERUTA	SERAMİK	İTALYA	1500		GROZIA

(**Kaynak:** Ebru Karpuzoğlu, Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004, s:44).

Tablo:4 Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri

İŞLETME	İŞLETME SAHİBİ	KURULUŞ TARİHİ	NESİL
ÇÖĞENLER HELVA	RASİH EFENDİ	1883	4
KOSKA HELVA	HACI EMİN BEY	1907	4
KAMİL KOÇ OTOBÜSLERİ	KAMİL KOÇ	1923	3
EYÜP SABRİ TUNCER KOLONYALARI	EYÜP SABRİ TUNCER	1923	3
TATKO	ALP YALMAN	1926	3
KOÇ HOLDİNG	VEHBI KOÇ	1926	3
KENT GIDA A.Ş	ABDULLAH TAHİNCİOĞLU	1927	3
ECZACIBAŞI	NEJAT ECZACIBAŞI	1942	2
SABANCI HOLDİNG	HACI ÖMER SABANCI	1946	3
İSTİKBAL	MUSTAFA SAMİ BOYDAK	1957	2

(**Kaynak:** Ebru Karpuzoğlu, Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004, s:44).

İlk yıllarda işletmelerin akrabalık ilişkileri düzenli bir seviyede ilerlerken, aile işletmesinin gelişmesiyle seviyesinin farklılaşması ve ilişkilerin çok yönlü bir hal alması sonraki zamanlarda birçok sorunu beraberinde getirebilir (İyişleröğlü, 2006: 21). Aile işletmelerinin hayat safhası özellikle birinci kuşak ile üçüncü kuşak arasında gerçekleşirken, belki de en fazla çatışma ve kriz de bu dönemlerde vuku bulmaktadır. Bu çatışmalar işletmeye zarar verirken, işletmenin ayakta kalabilmesi ve uzun yıllar kuşaktan kuşağa aktarılabilmesi için bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan birinde Peter Drucker aile işletmeleri için 5 altın öğüdünü aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Kaldı, 2012: 56):

- Çalışan aile üyeleri en az aile dışı çalışanlar kadar yetenekli ve çalışkan olmalı,
- Çok küçük olanlar hariç tüm aile işletmelerinde kilit görevlere profesyoneller atanmalı,
- Yönetimde kaç aile üyesinin olduğuna bakılmadan, tepe pozisyonlardan birine aile dışı bir kişi getirilmeli,
- Yönetimin geçişi konusu aile ve iş dışında birinin önderliğinde halledilmelidir ve
- İşletme aileye değil, aile işletmeye hizmet etmelidir.

Aile işletmelerinin uzun yıllar varlıklarını sürdürebilmesi, aile işletmelerini kuran aile üyeleri için hayattır ancak kuşaklar arası geçişlerde özellikle birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçişte bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu nok-

tada işletme-aile ilişkileri organizasyonun yönetimini etkileyecektir. Yıllar önce küçük bir işletme olan bazı aile işletmeleri günümüzde dördüncü neslini yaşayabilmekteyken uzun yıllar piyasada varlığını devam ettiren bazı aile işletmeleri ise kurumsallaşamadıkları için artık piyasada yoktur. Örgütlenmesini iyi bir şekilde tamamlamış ve kurumsallaşmasını tam anlamı ile gerçekleştiren aile işletmeleri yıllar boyu adlarını ekonomi dünyasına yazdırmışlardır.

1.6. Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları

İşletmelerde yönetim çeşitli fonksiyonlar arasında bölüştürülmüştür. Bunlar; planlama, organize etme (örgütlenme), yürütme (emir-komuta), koordinasyon ve kontroldür. Aile işletmeleri de her bir birimine bu yönetim fonksiyonlarını uygulatır ve aile işletmesi olmanın bazı dezavantajları bu yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında da sorunlar çıkartabilir.

1.6.1. Aile İşletmelerinde Planlamaya Yönelik Sorunlar

Planlama, geleceğe dair fikirlerimizi belli kalıplar çerçevesinde bir süzgeçten geçirme işlemidir ve geleceğe yönelik olarak alternatifler arasından seçim yapmaktır (Akat, 1998: 118). Bu yüzden işletmelerde geleceğe dair fikirlerini bir plan çerçevesinde toplarlar. Her bir bölüm planlama programını yapmazsa amaçlara ulaşmada zorluklar yaşayabilir. İşletmelerin belirledikleri amaçlara kavuşmada planlama önemli bir yerde bulunur. Aile işletmelerinde yönetim profesyonel olmalıdır ve eğer işletmede profesyonelleşme gerçekleşmemiş ise planlama havada kalır. Planlama bu tarz işletmelerde varsayım dayalı olarak gerçekleşir ve en son aşamada gerçekleştirilecek olan denetimin sağlanmasında işletmeye rehberlik edecek standartları ortaya koyar. Günümüzde planlamanın önemini idrak etmiş ve profesyonel yönetimi uygulayan işletmelerin çoğunlukta olması, planlamanın önemini kavrayamamış işletmelerin yok olmasına yol açar.

1.6.2. Aile İşletmelerinde Organize Etmeye Yönelik Sorunlar

İyi bir işletmede organizasyon yapısı ile yönetim fonksiyonları kendini beraber gösterir. Örgüt yapısının kuvvetli olması, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Organize olmamış işletmeler genellikle profesyonelleşmemiş, günü kurtarmaya yönelik çözümlerle kendi bildiğini uygulayan işletmelerdir. Organize olma, organizasyonda etkinliği ve verimliliği sağlayacak şekilde; işletmelerde yapılacak işlerin, bu işleri yapacak olanların, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve işleri yapacak olanların ihtiyaç duyacağı araç-gereç ve teçhizat ile donanmaları ile ilgilidir. Aile işletmelerinde organize etme sorunu yanlış istihdam yapma sonucunda kendini gösterir. Akraba, aile üyesi olma ve tanıdık gibi işe alımlar işletmenin organize etme fonksiyonunda sorun

çıkmasına neden olur. Eğer örgütlenme gerçekleşirken kurumsallaşma sağlanamamışsa ve akrabalık ilişkileri gibi birtakım kayırmalar gerçekleşiyorsa bu organizasyonda verimlilik ve etkinlikten söz etmek zor olabilir. Kaynak tahsisinin yanlış yapıldığı, hareket-zaman etütlerinin görmezden gelindiği, adama göre iş pozisyonlarının oluşturulduğu ve işi yapmak için gerekli yetkinin sahibi olunmadığı örgütlerde örgütlenmeye ilişkin ortaya çıkabilecek birçok problem görülebilir.

1.6.3. Aile İşletmelerinde Yürütme Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar

İşletmelerde önemli bir yere sahip olan yürütme fonksiyonu işlerin yapılabilirliği açısından temel bir konumdur. İşletmelerde karar alıcılar ve bu kararları uygulayanlar arasında emir-komuta zincirinin gerektirdiği prosedür işlemediği zaman ya karar alınmaz, ya alınan kararlar uygulamaya geçmez ya da yanlış uygulamalar gerçekleşir. Karar alıcıların ve uygulayıcıların kanbağına sahip aynı aile üyelerinden oluşması durumunda işletmede işlerin yürütülmesi aşamasında birtakım problemler kendini gösterecektir. Yürütme, genellikle planlanan işlerin yapılma aşamasıdır. Aile işletmelerinde tepe yöneticisi konumunda bulunanlar genellikle aile üyelerinden olduğu için hızlı karar alma ve uygulama imkânı vardır ve böylece işler daha kısa sürede gerçekleştirilecektir. Aile işletmelerinde, patron aile bireylerinden biridir ve diğer çalışanlar da aile üyesi olduğundan bazı fikir ayrılıkları oluşabilir. Bununla birlikte emir-komuta zinciri bulunmadığından, yapılması istenen bir iş diğer aile bireyleri tarafından yapılmayabilir. Aileden olan çalışanlara ceza verilmesi ve işten çıkmasının istenmesi zordur ve bu durum işletmede yürütme fonksiyonunun etkili bir şekilde ifa edilmesinde önemli problemlerle karşılaşılmasına sebep olmaktadır. İşleri yaparken emir almaya alışkın olmayan çalışanlar kendi işletmesi haricinde çalışmaya istekli olmayacakları için işten çıkarılamayan aile üyeleri herhangi bir işletmede çalışamazlar. Yürütme fonksiyonuna yönelik bu sorunları ortadan kaldırmak için, aile işletmelerinin kurumsallaşmış bir yapı göstermesi gerekir.

1.6.4. Aile İşletmelerinde Koordinasyona Yönelik Sorunlar

Yürütülen işlerin sistemli bir şekilde gerçekleşmesi koordinasyon fonksiyonuna bağlıdır. Her işletmenin kendine özgü bir sistem ağı bulunmaktadır. Aile işletmelerinde koordinasyon fonksiyonu diğer fonksiyonlar ile beraber incelenir. Koordinasyon fonksiyonunun başlıca önemli sorunu nepotizm yani akrabaların kayrılmasıdır. İşletmede çalışanlar, aile üyelerinin üstün görülüp kendilerinin dışladığını hissedebilirler ve bu aile üyeleri ile aile üyesi olmayan çalışanlar arasında “biz” ve “onlar” şeklinde bir bölüme ayrılmalarına ve uyumsuzlukların meydana gelmesine neden olur (Dökümbilek, 2010: 33). İşletmedeki koordinasyon sorunları işlerin olduğundan daha uzun sürede

gerçekleşmesine, bazı işlerin tekrar edilmesine veya en başından yeniden yapılmasına ve verimin azalmasına sebep olur. Aile işletmelerinde koordinasyonun tam anlamıyla yürütülebilmesi için, departmanlar arası ve departmanların bir bütün olarak işletme ile uyumu sağlanmalı ve bu uyum sağlanırken aile üyesi olmayan işletme çalışanlarına “öteki” muamelesi yapılmamalıdır.

1.6.5. Aile İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonuna Yönelik Sorunlar

Denetim uzun süre geri dönüşümlü bir işletme fonksiyonudur. Bu fonksiyonla aile işletmeleri planlama aşamasında belirledikleri hedef standartlarla gerçekleşen fiili durumu karşılaştırırlar ve sapmalar varsa nedenleri araştırılarak giderilmeye çalışılır. Uzman kişiler tarafından yapılması işletmeleri yararlı sonuçlara ulaştırabilir. İşlerin sonucunun ne şekilde olduğunu öğrenmek amaçlı denetim fonksiyonu kullanılır. Aile işletmelerinde bazen kontrol fonksiyonuyla ilgili birtakım sorunlar baş gösterebilir. Bunlar; aile üyeleri ve akrabalar işletmede buldukları konumdan dolayı bazı işleri eksik yapabilirler. Güven, aile içindeki en önemli bağ olduğundan işletmede denetim fonksiyonu kendini tam anlamıyla göstermeyebilir. Patron, işlerin sıkı bir şekilde denetlenmesini istemeyebilir. Aile üyeleri profesyonel yönetici konumunda değilse gözden kaçırılan ufak bir hata işletmeyi büyük zorluklara sokabilir. Ayrıca denetimi yapan kişiler genellikle aile üyesi olduğundan sorunlar ihmal edilebilir.

2. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA

2.1. Kurumsallaşmanın Tanımı

Aile işletmelerinin amacı yıllar boyu devamlılıklarını sürdürmeyi sağlayacak şekilde aile ve işletme kavramlarını birbirine karıştırmadan işletmeyi yönetmeyi organizasyonda hâkim kılmak olmalıdır. Kurumsallaşma aile işletmelerinde bu amaca hizmet etmektedir ve aile işletmesinin sistemli bir hale dönüşmesini sağlamaktadır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmayı algılamak için kurumsallaşmanın ne olmadığını anlamak gerekir (Pazarcık, 2004: 36).

- İşletmeyi tamamen profesyonellere terk etmek,
- Kontrolü elden çıkarmak,
- Bir kenara çekilmek,
- Herkesin sözüne göre hareket etmek,
- İşletmenin sırlarını dışarıya aktarmak şeklinde özellikleri yoktur.

Kurumsallaşma, kurumların profesyonelce yönetilmeleri ve kontrol edilmelerini sağlayan bir sistemdir ve aile işletmelerinde kurumsallaşma dinamik bir olgudur (sabit kalıpları yoktur). Günümüzde işletmeler büyüyüp yıllar

boyu devam etmede kurumsallaşmayı temel olarak almaktadırlar. Kurumsallaşma; işletmenin diğer işletmelerden farklı olarak kurallar ve standartları bünyesinde barındırması, kendine uygun sistemi kurması ve farklı bir kimliğe bürünmesidir (Karpuzoğlu, 2004: 45). Kurumsallaşmanın temeli işletme içerisinde sistemli bir çerçevenin oluşmasıdır ve kurumsallaşmanın oluşabilmesi için kurum kültürünün kurumsallaşmayı desteklemesi ve uygun bir ortam hazırlaması gerekir (Vural ve Sohodol, 2004: 331). Kurumsallaşmayı başaran aile işletmeleri uzun süre nesilden nesile aktarımlar yapabilir ve bu aile işletmelerinin belli başlı özellikleri vardır. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Gümüştekin, 2004: 523):

- İş analizi yapılır, çalışma koşulları ve sorumluluklar belirlenir.
- Başarı değerlendirme, terfi, ücret sistemleri oluşturulur.
- Misyon, uzun vadeli amaçlar belirlenir.
- İşletmenin stratejilerine uygun bir vizyon tespit edilir.
- Mevcut konularına bakılarak hedefler belirlenir.

Günümüz ekonomisinde küreselleşme ile meydana gelen rekabetin ve tüketici tercih ve isteklerinin değişmesi sonucu bir takım olanaklar ve tehditlere rastlanılabilmektedir (Eren vd., 2003: 55). Aile işletmeleri fırsatları gerçekleştirebilmek ve işletmeyi tehditlerden koruyabilmek adına kurumsallaşmayı tercih etmelidirler. Bir işletmede kurumsallaşma düzeyi ne kadar yüksek seviyede ise, o işletmenin oluşabilecek tehditlere tepki göstermesi ve fırsatlara göre değişim göstermesi o derece kolay olur (Lau, vd., 2002: 533). Kurumsallaşmanın önemli bir yer edinmesinde Philip Selznick'in ortaya koyduğu "Kurumsal Örgütler Modeli" önemli bir yer tutmaktadır (Kurt, 2009: 78). Bu model örgütlerin temel isteğinin daha fazla donanım olmadığını ve işletmelerin sadece hayatta varlıklarını sürdürmek istediklerini vurgular (Selznick, 1996: 271). Kurumsallaşmayı sağlayabilmek işletmeler için oldukça zordur ve her işletme bunu başaramayabilir. İşletmeler ancak bazı tedbirler alarak kurumsallaşmaya ulaşabilirler (Tuncel, 2011: 4):

- İşletmenin hedeflerine uygun bir organizasyon yapısını belirlemek,
- İşin anlamını iyi belirtecek tanımlamalar yapmak,
- Yazılı bir doküman halinde işin gereklerini belgelemek,
- Sorumluluk verirken işin tanımlarına göre yetkilendirme yapmak,
- Vizyonu olan işleri tespit etmek,
- Nepotizmi işletmeden uzaklaştırmak, çalışanlar arası dengeyi sağlamak,
- Aile meclisleri oluşturularak işin geri bildiriminde neler olup bittiğini gözden geçirmek.

Kurumsallaşmada önemli olan, faaliyetlerin herkes tarafından tanınmasıdır (Bhappu, 2000: 409) ve bu tanınma işletmeye rakip ve tehdit unsurlarının

oluşmasına yol açar. Dinamik ve oldukça zor olan bir çevre içerisinde işletmenin varlığını sürdürebilmesi ancak değişime ayak uydurabilmesiyle olur (Miller, 1983:772). Değişime ayak uydurmakta zorlanan işletmeler atalet duygusuna kapılarak haşlanmış kurbağa vakasındaki kurbağanın sonu ile aynı sona sahip olabilirler.

2.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Sağlayan Faktörler

Aile işletmelerinin gelecekte varlıklarını devam ettirebilmeleri, işletmelerin kurumsallaşmasına bağlıdır ve kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesinde bazı faktörler etkili olabilir. Bunlar; aile anayasası, aile meclisi ve yönetim kurulunun oluşumudur.

2.2.1. Aile Anayasası

Kurumsallaşmanın önemli etkenlerinden biri aile anayasalarıdır. Aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa aktarılması oldukça önemlidir. Yıllar boyu varlığını sürdürebilen aile işletmelerinde planların ve bu plana ulaşmanın süreci belirlenmiştir ve bu belirtiler kendini aile anayasası şeklinde gösterir. Aile anayasasının uygulanabilirliği de kurum içerisindeki iklime göre belirlenir. Aile anayasası, ailenin işletme ile ilişkili bağlarına ait yazılı ve yazısız temel normlar şeklinde tanımlanabilir. Şöyle ki bir ailede evlenerek aynı soyadını kullanan ya da akrabalık bağı bulunması ile hem aile içinde hem de aile dışında kalan diğer kişilerin ilişkilerini düzenleyen, belirli amaçları yaptırımları bulunan ve işletme içerisinde herkes tarafından uyulması gereken değerler kümesidir (Karpuzoğlu, 2004: 160). Anayasa içerisinde aile işletmesine ait misyon, vizyon, amaçlar, aile üyelerinin eğitim seviyesi, hisse oranları ve yönetim kurulu seçim kriterleri gibi unsurlar yer almaktadır. Aile anayasalarında yanlış davranışlar bulunmamalı ve olaylar net, güven verici olmalıdır (İyışeroğlu, 2006: 38). Aile anayasası işletmelere bazı avantajlar sağlamaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 160):

- Aile içinde iletişim kuvvetlenir,
- Bireylere ailede yön veriri, rehberlik görevini üstlenir,
- Sinerji oluşturur,
- Yansızdır, yansız oluşu güven ortamı sağlar,
- Sağlıklı aile içi ilişkiler oluşturur,
- Ailede bağlılık geliştirir,
- Çalışanlarda iş tatmini için zemin hazırlar ve
- Ailede duygusal bağlar gelişir.

Aile anayasasının birçok avantajı bulunmasına rağmen dezavantajları da bulunmaktadır (Karpuzoğlu, 2004: 160):

- Esnek değildir, zamanla değişmez,
- Fikir uyumsuzlukları olabilir ve
- Hazırlanması oldukça zaman alır.

Aile anayasası içerisinde avantajlar ve dezavantajlar göz önüne alındığında avantajların oldukça çok olduğu görülür. Aile anayasası, kuruma özgü bir kimlik kazandırır ve aile anayasasının olmadığı işletmelerde güvensizlik ortamı ve haksız rekabet gibi durumlarla karşılaşmak olasıdır. Aile anayasası, işletme ile aile arasındaki ilişkinin düzeyini belirler ve kapsamı oldukça geniştir. Küçük ölçekli aile işletmelerinde aile anayasasının yürütülmesi aile kurulu tarafından sağlanırken, büyük ölçekli aile işletmelerinde aile kurulu yerine yönetim kurulu geçer. Yönetim kurulunda amaç, işletmenin vizyonuna ulaşmasını sağlamak için stratejiler geliştirmektir. Aile anayasasının, işletmeye fayda sağlayabilmesi için üzerinde durulması gereken hususlardan birisi, aile misyonudur. İşletmenin misyonu onun varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 68). Bir aile işletmesinde misyon, ailenin temelini koruyarak geleceğe ulaşmasını ifade eder (Rock, 1991: 27). Aile misyonu ile aile içi ilişkiler geliştirilebilir ve böylece güven ortamı sağlanmış olur. Aile anayasasının bir diğer unsuru da aile forumu oluşturulmasıdır ve bu aile forumunda katılımcılar tarafından dile getirilen tavsiyeler, beklentiler ve şikâyetler tartışılır. Forumun amacı tüm katılımcıların duygularını ve düşüncelerini çekinmeden ifade etmeleri ve bilmedikleri ve öğrenmek istedikleri hususları yargılamadan belirtmeleri için uygun bir platform oluşturmaktır (Karpuzoğlu, 2004: 166). Aile işletmeleri, aile misyonunu iyi belirler ve aile forumunu doğru bir şekilde uygulayabilirse kuşaktan kuşağa geçmesi yolunda hiçbir engelle karşılaşmaz. Aile anayasasını hazırlamak uzun bir süreyi almaktadır ve bütün fertleri ilgilendiren her konunun üzerinde tek tek titiz bir şekilde durulması gereklidir. Aile anayasasının hazırlanma süreci şöyle özetlenebilir (Karpuzoğlu, 2004: 166).

Aile Forumunun Düzenlenmesi



Aile Anayasası Oluşturma ihtiyacının Tespiti



Konsey Üyelerinin Seçim Yönteminin ve Seçim Kriterlerinin Belirlenmesi



Aile Konseyinin Oluşturulması



Aile Konseyi Amacının; Çalışma, Seçim, Görevde Kalma Koşullarının ve Kriterlerinin Belirlenmesi

	⇩
Aile Misyonunun Belirlenmesi	
	⇩
Ailenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Tespiti	
	⇩
Aile Anayasası Kapsamının Belirlenmesi	
	⇩
Alt Çalışma Gruplarının Oluşturulması	
	⇩
Aile Anayasası Taslağının Hazırlanması	
	⇩
Aile Anayasası Taslağının, Aile Forumunda Sunulması ve Aile Üyelerinin Görüşlerinin Alınması	
	⇩
Aile Anayasasının Nihai Hale Getirilmesi	
	⇩
Aile Anayasasını Revize Etme/ Değiştirme Koşullarının Tespit Edilmesi	

Aile anayasası, işletmede misyon ve temel değerleri içerdiğinden dolayı (Günver, 2004: 174) açık kurallar çerçevesinde ve yansız olarak objektif bir biçimde özenle hazırlanmalıdır. Kurumsallaşmaya giden yolda aile anayasası titiz ve uzun bir çalışma sonucu oluşturulmalıdır ve bu şekilde hazırlanmış bir anayasanın işletmelerde performansı artırması ve örgütsel bağlılığı sağlaması yüksek olasılıkla muhtemeldir. Söz konusu işletmelerde ortaya çıkabilecek fikir ayrılıkları da aile anayasası çerçevesinde birleştirilebilir ve böylece bu aile işletmelerinde huzurlu ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturularak aile işletmesinin kuşaklararası geçişi ve sürdürülebilir devri sağlanabilir.

2.2.2. Aile Meclisi

Aile işletmelerinde aile bağlarını güçlendirebilecek ve aile işletmesinin devamını sağlayacak özellikte olan aile meclisleri oluşturulmalıdır. Aile anayasalarının uygulanabilir olduğu yer aile meclisi olarak adlandırılır. Aile meclisi genellikle büyük ölçekli aile işletmelerinde bulunur ve aile meclisinin amacı, işletmeyi ilgilendiren her bilginin aile üyelerine aktarımını ve böylece katkısını temin etmektir (Yıldırım, 2007: 72). Yönetim sorunlarını ortadan kaldırmak amaçlı aile meclisleri kurulmuştur. İşletmede aile anayasasının olumsuz yönlerini ortadan kaldırmak için aile meclisi önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Aile Meclisinin yararlı bir şekilde işleyebilmesi için bazı hususlara dikkat edilmelidir (Yıldırım, 2007: 72).

- Aile meclisi aile fertleri arasındaki iletişimi arttırmak amacıyla oluşturulmalıdır,

- Aile meclisinin temeli açık ve katılımcı olmalıdır,
- Çıkar ilişkisi olmayanlar mecliste yer almamalıdır,
- Aile işletmeleri, meclisin kurallarını kendi ailesel bağlarına ve işletmenin özelliklerine göre belirlemelidir ve
- Toplantılar düzenli aralıklarla yapılmalıdır.

Aile meclisinde konuşulan konular kolay bir şekilde uygulamaya geçmez ve bu engeli aşmak için meclis toplantılarının belirli sıklıklarla yapılması, meclisin daha etkin bir şekilde faaliyet göstermesini kolaylaştırmaktadır. Aile işletmelerinde aile meclislerinin kurumsallaşmaya etkisi doğrudan gerçekleşir ve kurumsallaşmayla beraber aile işletmesi nesilden nesile aktarılır.

2.2.3. Yönetim Kurulu

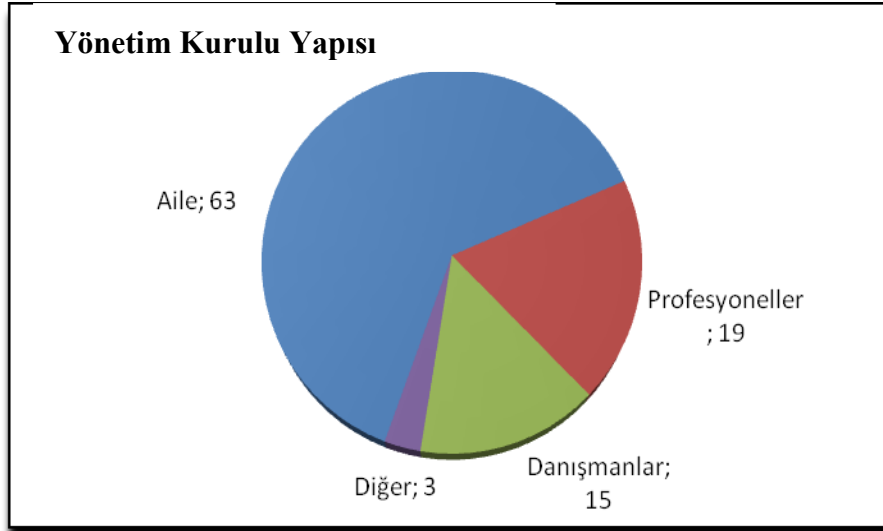
Aile işletmelerinde bulunan ailesel yönetim, hiyerarşik işleyişin nasıl olması gerektiğini ve işletme yapısına uygun temel kararların nasıl alınacağına etkili olan bir yönetim biçimidir (Akdoğan, Seyrek, 2004: 276). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemli bir unsuru, işletmelerde bulunan yönetim kurullarıdır ve bu yönetim kurulları işletmelerin yönetim stratejilerini oluştururlar. Aile işletmelerinde genellikle hissedarlarla yönetim kurulu aynı kişilerden oluşur. Yönetim kurulunun üç amacı bulunmaktadır. Bunlar işletme sahiplerinin çıkarlarını koruma altına almak, işletmenin uzun ömürlü olmasını sağlayacak stratejiler oluşturmak ve genel müdürlerin danışmanlık konusunda ilk başvuracakları yer olmaktır (Günver, 2004: 176). Yönetim kurulunun görevi, stratejileri oluşturmak ve muhasebe ve raporları kontrol etmektir (Shelton, 2001: 14). Yönetim kademesi çeşitli yapılardan oluşur ve her kademe birbirinden kesin çizgilerle ayrılmasına rağmen diyalogları kuvvetlidir. Yönetim kurulu işletmenin en üst konumunda yer alır ve daha sonraki yönetim kademeleri orta ve alt kademe şeklinde kendini gösterir. Yönetim kurulu ilk nesilde genellikle eğitim düzeyi sonraki nesillere göre daha düşük, tecrübeye ve işe adanmışlık faktörlerine dayalı olarak yürütülen ve yönetim stratejilerini bilmeyen kişilerin yer aldığı kurul şeklindeyken; zaman ilerledikçe eğitim seviyesi artmış ve aile üyeleri dışından da kurula girişlerin gerçekleştiği kurul boyutunu kazanmıştır. Aile işletmeleri yönetim kurulu üyelerini seçerken profesyonelliğe önem vermelidirler ve bunun doğal bir sonucu olarak; yönetim kurullarında aile dışından ve işletme içerisinde çıkar çatışması bulunmayan kişilerinde yer almasına özen gösterilmeli ve bu kişileri seçerken nepotizmin etkisinde kalınmadan liyakat esaslı bir seçim yapılmalıdır. Yönetim kurullarında, aile dışından farklı kişilerin bulunması, işletme içerisinde çalışanların fırsatları fark edememesi ve hataları öngörememesi anlamına gelen işletme körlüğünü önler. Yönetim kurulunun çeşitli görevleri

bulunmaktadır ve bu görevler özellikle kritik bir sonuç doğurabilecek konulara ilişkindir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Karpuzoğlu, 2004: 164):

- Kâr dağıtımı,
- Borçlanma,
- Ücret ve performans değerlendirme politikasını belirleme,
- Organizasyonu düzenleme,
- Ürün portföyünü yenileme ve geliştirme,
- Pazarı yenileme ve geliştirme,
- Büyüme hedefleri,
- Satış hacimleri,
- Yeni yatırımlar,
- Profesyonellerin ve aile üyelerinin birleşmesi ve
- Varisin ve gelecek tepe yönetim ekibinin seçilmesi hazırlanması ve istihdamıdır.

Aile dışından gelen çalışan işletme üzerine daha çok bilgi ekleyebilir ve aile içerisinde fark edilemeyen olaylar farklı bir gözle değerlendirilebilir. Bu da işletme için daha sağlıklı bir ilerleyiş için temel teşkil eder. Ancak işletmede kilit bir konumda olan aile dışı çalışanlar, yönetim kurulunda olmamalıdır; buna ilaveten, eskiden işletmede çalışan veya kendine has sebeplerden işten ayrılan çalışanlar da yönetim kuruluna tekrar alınmamalıdır. Sürekli iş görülen ya da müşteri olarak işletmede tanınan kişilerinde yönetim kuruluna dâhil edilmesi işletme için sağlıklı bir yönetim kurulu oluşturmayabilir. İşletmelerde liderlik vasıflarına sahip kişiler bazen çeşitli sebeplerle yönetim kurulu içerisinde yer almayabilir ya da aile üyeleri liderlik vasıflarında yer alan özelliklerden bazılarını sahip olmayabilir. Bu durumda ya dışarıdan uzman kişilerin işletmeye gelmesi sağlanmalı ya da danışmanlık hizmetleri alınarak aile üyelerine bu özellikler aşılanmalıdır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın oluşmasında yönetim kurulu etkin bir şekilde çalışmalıdır. Yönetim kurulunda başkanlık ve diğer zirve yönetimi pozisyonlarında aile bireyleri bulunuyor ancak bu aile üyeleri yeterince etkin değiller ise gerekli tedbirler alınmalıdır (İyışeroğlu, 2006: 36). Yönetim kurulu yazılı kuralların oluşturulması ve işletmenin yönetiminde nasıl bir stratejinin izlenmesi gerektiğini vurgulayan bir yapıdır. Burada alınan kararları işletme adına karar veren kişiler uygulamaya geçirir. Kurul içerisinde kurul üyelerinin tamamı aile üyelerinden olabileceği gibi aile üyeleri dışından ve kan bağı olmayan kişilerden de oluşabilir. Kurulda amaç, işletmenin geleceğini tehdit edebilecek ya da ileride oluşabilecek fırsatlara karşı takınılacak tavırların neler olabileceğinin net bir şekilde ortaya konulmasıdır. Aile işletmelerinde yönetim kurulları oluşturulurken, liderlik vasıflarına sahip, gerektiğinde

kabul edilebilir risk alabilen, alttaki çalışanları harekete geçirebilecek, vizyon ve misyon duygusunu çalışanlara aşılayabilecek ve onların rol ötesi davranışlar göstermelerini sağlayacak ve işletmede gereken dönüşümü sağlayabilecek aile üyeleri çok iyi bir şekilde değerlendirilmelidirler. Tam tersine aile işletmesinin ilerlemesini, kendisinin farkında olmadığı kısır çekişmelerle engelleyen ve bulunduğu ortamda sağladığı faydadan çok götürüsü olan aile üyelerine yönetim kurullarında yer verilmemelidir. Elbette ki karşı görüşler olmalıdır ve onların her söylediği dikkatle ve özenle değerlendirilmelidir çünkü her bireyin aynı şeyi ifade ettiği bir ortamda ilerleme ya da gelişme beklemek boş bir hayalden başka bir şey olmayacaktır. Ancak karşı görüşlerin ifade edilme tarzı, iletişim kanalı içerisindeki akışı ve ön yargılar bu sürecin verimliliğini etkileyecektir.



Şekil 1. Aile İşletmelerinin Yönetim Kurulu Üyeleri

(**Kaynak:** H. Zümrüt Tonus, Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Genel Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma, 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, 2004, s:228)

Aile işletmelerinin genel yapısında karşılaşıldığı gibi yönetim kurulunun oluşmasında da zaman zaman nepotizm ile karşılaşılır. Yani aile üyelerine ve akrabalara öncelik verilmesi nepotizmin işletme üzerinde konumunun var olduğunu gösterir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önündeki en büyük engellerden biri nepotizmdir. Bu bağlamda nepotizmin ne olduğu, aile işletmeleri üzerindeki etkisinin nasıl olduğu işlenmeye değer olarak görülmektedir.

3. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN ETKİSİ

3.1. Nepotizm Tanımı

Aile işletmelerinde kendini gösteren, yönetim sorunlarının kaynağında yer alan ve işletmesinin içinde tehdit konumunda bulunan önemli faktörlerden biri nepotizm yani akraba kayırmacılığıdır (Soygun ve Türk, 2008: 67). Nepotizm, halk arasında genellikle “torpil” ya da “kayırmacılık” şeklinde bilinir (Yıldırım, 2007: 92) ve bir çalışanın işletme içerisinde istihdam edilmesi ve çalışmaları neticesi ile terfi almasında liyakat ilkeleri dikkate alınmaksızın bir konuma getirilmesini ifade eder (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 426). Latince “nepot” kökeninden gelen ve “yeğen” sözcüğü anlamı taşıyan nepotizm kelimesi yetki devrinin tanıdık çevreye verilmesi anlamına gelmektedir (Garih, 2001: 79). İngilizcede “nephew”, İtalyanca da “nepotismo” yani yeğen anlamında olan kelimelerden türetildiği de düşünülmektedir (İyişleroğlu, 2006: 43). Bireyin yeteneği, eğitim seviyesi ve tecrübesi gibi kıstaslar dikkate alınmadan, direkt kan bağı bulunan kişilerin işe alınması nepotizm olarak tanımlanır (Özler vd., 2007: 438). Nepotizm halk arasında kayırmacılık olarak bilinir, ancak kayırmacılık nepotizme göre daha geniş bir kavramdır. Kayırmacılık denilince akla sadece akrabaları kayırmak ve onları desteklemek gelmez. Eşi dostu hemşeriyi, siyasi görüşü bir olanı, aynı okulda okuyanı veya aynı marşı mırıldananı desteklemek gibi olaylar kayırmacılığın temel konularındandır. Buna karşın nepotizm, kişinin bir yerdeki gücünü ve mevkiini kullanarak, akraba ve aile fertlerinin becerilerine bakmadan işe alarak onlara yetkiler vermesidir. Kayırmacılığın çeşitli biçimleri vardır. Bunlar nepotizm, kronizm ve favorizmdir. Eleştiri konularının odak noktasında olan nepotizm ve diğer kayırmacılık çeşitleri genelde işletmecilik kurallarına aykırı olduğundan profesyonel işletmelerde yok sayılmıştır. Nepotizm kayırmacılık olarak bilirse de kendi içerisinde çeşitli kademelere bölünmüştür. Örneğin; eş-dost kayırmacılığı “kronizm”, siyasi oy amaçlı kayırmacılık “klientelizm” ve dinsel kayırmacılık ise “patronaj” terimi ile adlandırılmıştır (Aközer, 2003: 14). Nepotizm genellikle aile işletmelerinde kendini gösterir ve aile işletmelerinin çoğunluğu, aile üyelerinin üst düzey bir pozisyona sahip olmak ve bunu korumak için nepotizm uygulamalarıyla ve böylece işletme içerisinde huzursuz bir ortam ve kurumsallaşamamış bir işletme oluşumuyla karşı karşıyadırlar (Özler vd., 2007: 439). Nepotizm her aile işletmesinde var olan bir durumdur ve benzer örnekleri geçmişte de görülmüştür. Nepotizm sadece işletmelerde değil toplumun her mecrasında kendini göstermiştir ve toplumdaki farklılıkları vardır. Örneğin; İtalyan nepotizmi ile Türk nepotizmi arasında farklar bulunmaktadır. Eskiden babadan oğula geçen işlerin devri Osmanlı döneminde de nepotizmin

etkili bir göstergesi olmuştur (Gümüştekin vd., 2004: 438). Her toplumda ve dolayısıyla işletmelerde nepotizm kavramı kendisini farklı şekillerde ve düzeylerde göstermektedir, bu noktada; aile bağlarının kuvvetli olup olmaması, toplumun aileye verdiği önem, toplumun gelenek-görenek ve din anlayışı ve toplumun bireyci ve(veya) toplumcu yapıya sahip olması etkili olacaktır.

3.2. Nepotizmin Aile İşletmelerinde Sağladığı Katkıları

Aile işletmelerinde, aile üyelerinin başka bir işte çalışma gibi bir durumları olmadığından, işten ayrılma gibi bir olay söz konusu olmaz. Bu da işletmelerdeki personel devir hızının düşük olarak hesaplanmasına yardımcı olur. İşletmelerdeki önemli konulardan biri güven ortamını oluşturmaktır. Bunun için işletmelerin insan kaynakları bölümü çeşitli araştırmalar yapar. Aile üyelerinin fazla olduğu işletmelerde güven ortamı oluşturmak daha kolaydır. Nepotizm temelde olumsuz gibi algılansa da, Bellow (2003) nepotizmi işletmelerin başarısında önemli bir etken olarak görmektedir. Bellow (2003) "Nepotizme Övgü" adlı eserinde nepotizmin işletmelerde kurumsallaşmış bir yapıya daha hızlı ulaşılması için yardımcı bir unsur olarak görmüş, nepotizmin iş tatmini sağladığını savunmuştur (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 97).

İş tatmini işletmede, kişilerin işe olan tutumlarının ölçümlendiği olumlu veya olumsuz durumun ifade örneğidir (Erdoğan, 1999: 231). İşletmelerde tanıdık yüz görmek isteyen çalışanların verimi artar. İfade etmek istedikleri olguları daha rahat bir şekilde paylaşırlar. İşlerinden verim ve tatmin alırlar. İşletmede çalışan bireyler işleri benimsemediği müddetçe işin gerektirdiği yapıları düşünmezler. Ama aile bireyleri, işletmenin sorunları üzerine kafa yorurlar. Aile üyeleri özverili bir şekilde işin sıkıntılarını mesai dışında da düşünürler (İyışleroğlu, 2006: 47). Toplumda iyi bir statüde iş bulmak oldukça zordur. Aile üyeleri, kendi işletmelerinde veya yakın akraba oldukları kişilerin yanında çalışarak bu zorluğu atlattırlar. Akralarlar hem daha iyi bir konumda çalışır hem de işletmede kurum kültürünü oluştururlar. Alt pozisyonda çalışan ile üst kademedeki çalışan arasında örgütsel bir bağlılık olmasıdır. Aile işletmelerinde bu bağlılık oldukça yüksek seviyededir. Ancak diğer çalışanlarda örgütsel bir bağ oluşturulması için; aile üyelerini liyakat esasına göre işe almalı ve performansları değerlemeye tabi tutulmalıdır. İnsanlar akralarlarını sosyal ve ekonomik yönden ayakları yere sağlam basan kişiler şeklinde görmek isterler. Bu sebeple aile işletmelerinde akraba oranı oldukça yüksektir. Ücretleri diğer çalışanlardan farklı olabilir. Nepotizm aile bireyleri arasında olumlu etkiler oluştururken, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010: 4).

3.3. Nepotizmin Aile İşletmelerinde Yol Açtığı Zararlar

Nepotizmin ilk söylendiğinde kulağa gelen olumsuz çağrışımının kökeni Rönesans zamanı içerisinde Papa'ların yeğenlerini bilgi, yetenek ve kabiliyetlerine göre değil de yakınlığa göre kiliseye almalarına dayanır. Bu dönemde kiliseye olan güven sarsılmış, yakın olmayan kişilerin moralleri bozulmuş ve netice olarak ortaya çıkan zarar kilise için oldukça büyük bir tahribata yol açmıştır. Kavramın olumsuz algılanmasında bu olayın etkili olduğu düşünülmektedir (Ford ve McLaughlin, 1985: 57). İşletmelerde iş ortamının huzur içinde olması mutlak olarak istenen bir olgudur ancak bazen bu durum farklı sonuçlar doğurabilir. Yönetim biliminin temel taşlarından Peter Drucker, bir organizasyonda kan bağlarının başarısından daha önemli bir ölçü sayılması o örgüt içerisinde bir hastalığın var olduğunu gösterdiğini ifade etmiştir (Beatty, 1998: 122). Profesyonel bir yönetimin işletme içerisinde olması işletme yönetiminin çalışanları tecrübe ve kabiliyete göre seçmesi ile olabilir (Koçel, 2010: 60).

Nepotizmin olumsuz çağrışımının doğru yönde olduğunu savunan araştırmalar yapılmıştır ve bu çalışmalardan bazıları nepotizmin iş stresine neden olduğu ileri sürmüştür. Kişilerde oluşan ve onları işin gerektirdiği faaliyetlerden alıkoyan güce iş stresi denilmektedir (Aktaş, 1992: 155). Organizasyon içerisinde terfi etmelerde, çalışanlar arası ücret değerlendirmelerinde performansla göre değil de kan bağına göre seçimle oluşan nepotizm rüzgârı akrabalık bağı bulunmayan çalışanlar için çalıştıkları kuruma karşı tavır alınmasına neden olur ve bu şekilde ortaya çıkan huzursuzluk işletmeye karşı bir güven eksikliğine dönüşür (Yıldırım, 2007: 92). İş yerlerinde stres faktörleri arasında yer alan işletme içerisinde uygulanan politikalar, kurum kültürü ve kuruma ait özellikler üst düzey kurumsal sorunlardandır (Işıkkhan, 1998: 10). İş yerlerindeki üst seviye stres faktörleri incelendiğinde stres faktörleri ile nepotizm arasında eşdeğerlilik gösteren sonuçlar görülmektedir. Nepotizmin esası; çalışanlar arasında akrabaların farklı bir konumda olmasına, eşit davranılmayan sistemlerin uygulanmasına, yükselmede, ücretlendirilmede ve adaletsiz olan her işte örgüt içerisinde iklimin stres olarak geri dönmesine neden olur. Nepotizmi inceleyen araştırmacılar örgütlerde iş stresinin ortaya çıkmasında nepotizmin etkili olduğu gerçeğiyle karşılaşmışlardır (Araslı ve Tümer, 2008:247; Ercenap, 2006: 1). Nepotizmin hâkim olduğu örgütlerde akraba iklimi yer almaktadır ve bu işletmelerde, göreve gelme konumunda başarı ve yeteneğin dikkate alınmadığı ve iş kaybının ve başarısızlığın çoğunlukla kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir (İyışeroğlu, 2006: 44). Nepotizmin etkili olduğu işletmelerde genellikle çalışanların mağdur olduğu bir ortam baş gösterir (Araslı, vd., 2006: 295). Aile işletmelerinin çalışanlar arasında etkili bir bağ kuramaması sonucu oluşan kargaşalı ortam

işletmenin zayıflamasına ve etkili olan fonksiyonlarını kaybetmesine neden olur. Nepotizm ile ortaya çıkan kurumsallaşamama işletmeyi derinden zedeleyebilir ve tahribi mümkün olmayan sonuçlara götürebilir. Karar almada aile üyelerinin etkin olması, önemli kararların aile ortamında alınması, örgüt yapısının merkezîyetçi olması ve diğer çalışanların genellikle aile üyeleriyle eş değer görülmemesi aile işletmelerinde görülen özelliklerdendir ve nepotizmin oluştuğunu gösterir. Nepotizm iş huzurunu bozacak boyutlara gelirse işletme içerisinde ayrılmalar ve tartışmalar baş gösterebilir. Nepotizme tedbir oluşturabilmek ve aile işletmelerini ayakta tutmak adına bazı önlemler alınabilir (İyişleroğlu, 2006: 50).

- Aile meclisleri kurularak işletme içerisinde dengeli işbirliği oluşturulmalıdır,
- Aile anayasaları hazırlanmalı, yükselme, ücret ve işe alınmada bu anayasanın çizdiği çerçevede hareket edilmelidir,
- Aile üyeleri eğitilmeli ve birer profesyonel yönetici konumuna gelmelidir,
- Kurumsallaşma esas alınmalıdır ve
- Özel hayat ile iş hayatı kesin çizgilerle ayrılmalıdır.

SONUÇ

Aile işletmeleri hem yönetenler için, hem çalışanlar için ve hem de sahipler için ayrı önem ve özellikler taşırlar. Burada aile işletmesinin yazılı olan ve olmayan kural, prosedür, gelenek-görenek, normlar, değerler, inançlar ve bir bütün olarak örgüt kültürü belirleyici olacaktır. Yapılan araştırmalar ve yazılan makaleler aile işletmelerinin küçümsenemeyecek boyutlarda sayısının çok olduğunu ortaya koymuştur. Ekonominin temel taşları haline gelen bu işletmeler, hem yapısal açıdan aile üyelerini kontrol etmeyi hem de kan bağı bulunmayan kişileri bünyelerinde istihdam etmeleriyle adını ekonomi başlıklarına yazdırmışlardır. Oscar Wilde, “Ne kadar çok kişi benimle aynı fikirdeyse o kadar çok yanıldığımı düşünürüm” sözünü ifade ettiğinde aile işletmelerini bir çırpıda özetlediğinden habersizdi. Aile işletmeleri, içerisindeki havanın dışarı çıkamadığı ve dibinin görünmediği aynı düşünceleri söyleyen insanların yer aldığı kapalı bir cam fanusa benzetilebilir. Aile işletmelerinin kan bağı esaslı çalışması bu tür işletmelerde özelliklerin farklı konumlanmasına neden olmuştur. Günümüzde nesilden nesile aktarılmış aile işletmelerini görebilmek mümkündür ancak hayatını 4 kuşak devam ettirmiş aile işletmelerine rastlamak nadirdir. Aile işletmeleri yapıları, davranışları ve amaçları ile diğer işletmelerden farklılık gösterir. Bunun nedeni ise aile işletmelerinde kurumsal yapıda yer alan ailesel değerler ve değişime kapalı kültür anlayışının varlığıdır. Değişen dünyayla birlikte işletmelerde değişmektedir. Aile işletmelerinin bu değişimlere ayak uydurabilmesine yardımcı olacak kişiler

yöneticileridir. Bu tür işletmelerde profesyonel yöneticiler istihdam etmek önemli avantaj sağlamaktadır. Eğer akraba kayırmacılığı ile işe girilmiş ve işin gerektirdiği yetenek ve özellikler yok ise işletmenin o alanda etkin olması muhtemel değildir. Aile işletmelerinde sahiplik ve yöneticilik kavramları ayrışmalı, yönetim işini meslek edinmiş kimseler işletmenin başında buldurmalı ve sahip denetleme görevini ifa ederek “baba” ve “patron” şapkalarını yerinde ve zamanında kullanmalıdır. Aksi halde işletmenin kaynakları birilerini gözetmek adına heba edilecek ve bu işletmenin geleceğini ifade eden diğer aile üyesi olmayan çalışanlarda örgüte ve işe karşı birtakım soğumalara neden olabilecektir. Aile işletmelerinde oldukça sık görülen bir kavram nepotizmdir. Nepotizm, işletmede akrabaların kayırılması yani bir diğer ifade ile akrabalara öncelik verilmesi anlamındadır. Nepotizm, işletmede iç müşteriler tarafından tehdit unsuru olarak algılanmaktadır. Patronun daha fazla sorumluluk verdiği görevlere akrabaların gelmesi diğer çalışanlarda huzursuzluğa neden olur. Nepotizm, akraba olan çalışanlarda iş tatminini sağlarken, diğer çalışanlarda iş stresine ve verimsizliğe neden olmaktadır. Bu da işletmenin başarısını doğrudan etkiler. Kuşaklar boyu kendini koruyabilmiş aile işletmelerinin ortak noktaları nepotizmi tamamen uzaklaştırmak yerine kararında kullanmak olmuştur. Böylece hem aile içi ilişkiler denetlenmiş hem de işletme istediği konuma gelmede zorluklar yaşamamıştır. Günümüz dünyasında bir aile işletmesinin kuşaktan kuşağa geçmesi, işletme ortamında olan ilişkileri göz önüne alması ve ona göre çalışanlara adil davranması ile olur. Bu çalışmada aile işletmelerinin en önemli sorunu olan nepotizmden ve nepotizmin kurumsallaşmaya olan etkilerinden bahsedilmiştir. Nepotizm, işletmelerde doğru kullanılırsa tehdit olmaktan çok yarar da sağlayabilir. Aile işletmeleri elbette ki adını almasının da doğal bir sonucu olarak aile üyelerinden oluşacaktır ancak hangi aile üyesinin hangi işi yaptığı ve yapacağı, bir pozisyona gelmek için aile üyelerinin sahip olmaları gereken nitelik ve standartların neler olduğu, gelirin nasıl paylaşılacağı, ailenin ve işletmenin başındaki büyüğün kendi isteği ile veya zaruret halinde işletmeden ayrılması durumunda izlenecek yol ve prosedürlerin neler olacağı ve özellikle üçüncü kuşağa geçişlerde olası problemlerin neler olabileceği düşünülerek aile meclisinde tartışılıp aile anayasasına açık bir şekilde yazılmalıdır. Aile anayasası o aile işletmesinde uygulanacak kuralların ve politikaların açıkça yazılı olduğu anayasalardır ve eğer bu anayasalar açık, objektif, adaleti esas olan, liyakatin ön planda tutulduğu bir şekilde titizlikle hazırlanırsa aile işletmelerinde görülecek olan nepotizm uygulamaları aile işletmesinin lehine olabilir. Aksi durumda, aile işletmesinin aile üyesi olmayan diğer çalışanları kendilerini değersiz hissedecekler, ne yaparlarsa yapsınlar aile üyelerinin önüne geçemeyeceklerini düşünerek esas performanslarını

sergilemeyecekler, örgüte olan bağlılıkları azalabilecek ve hatta bu durumun uzun vadede de düzelmeyeceğini düşünürlerse işi terk etme düşüncesine dahi kapılmaya başlayacaklardır. Bütün bu olumsuz düşünceleri gidermenin yolu aile üyesi olmayan çalışanlara adaletli davranmak ve onlar aile üyesi çalışanlardan daha iyi iş çıkardıklarında onların diğer aile üyesi çalışanlardan “aile işletmesi” için (aile için değil) daha değerli oldukları hissini vermek ve onları aile işletmesinin bir parçası olarak kendilerini görmeye motive etmektir.

KAYNAKLAR

- Aközer, M. (2003), “Kamuoyu Gözüyle Kamuda Yolsuzluk”, Görüş Dergisi, Aralık ss.14-23.
- Ansay, T., (1971), Çağdaş Anonim İşletmelerinin Sorunları ve Türk Anonim İşletmeleri, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Araslı H., Tümer, M., (2008), “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus”.
- Arslan, E.T. (2006), “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Astrachan, H.J, Sabine B.K., Smyrnios, X.K.,(2002), “The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem”, Family Business Review, Vol: 15, No: 1, March, ss.45-58.
- Asunakutlu, T., Avcı, U. (2010), “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:15, Sayı:2, ss.93-109.
- Aşan, C., (2010), “ Aİle İşletmelerinin Performansında Kurumsallaşmanın ve Kültürün Etkisi”, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Büte, M. (2011), “Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır?”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Nisan, Sayı: 29, ss.175-184.
- Büte, M., Tekarslan, E., (2010), “Nepotizm’in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 1:1-21, ss.1-21.

- Carsurd, A.L. (2004), "Understanding the Complex Relationships Between Family, Business and Ownership", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40, ss.3-11.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Steiver, L.P., (2003), "An Introduction to Theories of Family Business", Journal of Business Venturing, Vol: 18, No: 4.
- Dinçer, Ö., (1992), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul.
- Dökümbilek, F., (2010), "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Bir Uygulama", Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Drucker, F. P., (1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practice, Harper Collins Publishers, Second Edition, London.
- Erdoğan, İ., (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:5, İstanbul
- Eren, E., Alpkın, L.,Ergün, E. (2003), "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerdeki İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", Doğu Üniversitesi Dergisi, 4 (1), ss.55-70.
- Ford, R., McLaughlin, F. (1985). "Nepotism", Personel Journal (pre-1986), September, 64, ss.57-61.
- Garih, Ü. (1990), Deneyimlerim 1, İstanbul: Cem Ofset Yayınevi
- Gümüştekin, G., (2004), "Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama", 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın, No:40, ss. 521-533.
- Günver, B.A., (2002) Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği " Türk İşletmelerinin Gelecek Kuşak Yöneticilerinin Önemli Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İstanbul, Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Günver, B. (2004), "Aile İşletmelerinin Geleceği", 1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40, ss.169-177.
- İyilişeroğlu, S.C. (2006), "Aile İşletmei: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmelerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Kaldı, İ. (2012), "İyi ki Aile İşletmeyiz", Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, Ekim, Fethiye.
- Karabulut, A.T. (2008). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya ve Yönetim Fonksiyonlarına Yönelik Yönetim Sorunları: İstanbul'da Tekstil

- Sektöründe Üretim Yapan Aile İşletmesi Kobiler Üzerinde Bir Araştırma.” Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: XXV, Sayı:2, ss.643-676.
- Karpuzoğlu, E. (2004). ”Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40 ss.42-53.
- Kets De Vries, F.R.M., (1996), “The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News”, *Organizational Dynamics*, Vol: 21, No: 3, ss.59-71.
- Knight, A., (1974), *Private Enterprises and Public Intervention: The Lourtaulds Experince*, George Alex Irwin Ltd., London.
- Kocabaş, F., Baytekin, E.P., (2004), “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40 ss.424-430.
- Koçel, T. (2010), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kurt, B. (2009), “Örgüt Kültürünün Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Rolü”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Lau,C.M., David K. Tse, Z.N. (2002), “Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction”, *Journal of International Business Studies*, Vol:33 No: 2, ss. 533-550.
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol: 29, No: 7, ss. 770-791.
- Özler, H., Özler, D.E. ve Gümüştekin, G.E. (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, ss.437-450.
- Papatya, G., Hamşioğlu, A.B., (2004), “Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul, 2004, ss:264-274.
- Pazarcık, O. (2004), “Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetimi”, 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40 ss.33-41.
- Rosenblatt, P. C., (1990), *The Family in Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.

- Scoppa, V. (2009), "Intergenerational Transfers of Public Sector Jobs: A Shred of Evidence on Nepotism", *Public Choice*:141, May, ss.167-188.
- Selznick, P., (1996), Institutionalizm "Old" and "New", *Administrative Science Quarterly*, Vol:41, No:2, ss.270-277.
- Smyrinos, K., Tanewski, G., Romano, C., (1998), "Development of a Mesasure of the Characteristics of Family Business", *Family Business Review*, Vol:XI, No:1, ss.49-60.
- Sorgun, C., Türk, M. (2008), "Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran, Cilt:12, Sayı:1, ss.56-72.
- Tagiuri, R., Davis, A.J., (1992), "On the Gools of successful Family Companies", *Family Business Review*, Vol: 5, No: 1, ss.43-62.
- Tonus, Z.H., (2004), "Yöneticilerin Aile İşletmelerinin Sorunlarına Bakışı: Eskişehir Sanayi Odasına Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Araştırma", 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40, ss. 223-232.
- Tuncel, H.T., (2011), "Aile İşletmelerinde Kurumsallaş(ama)ma", Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırma Servisi, ss.1-8.
- Ülgen, H., Mirze, S.K., (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, 5.Baskı, İstanbul.
- Vago, M., (2004), "Integrated Change Management: Challenges for Family Business Clients and Consultants", *Family Business Review*, Vol:17, No:1, ss.71-80.
- Vural, B., Sohodol, Ç., (2004), "Aile İşletmelerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar-Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", 1.Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No: 40, ss. 325-332.
- Yıldırım, A.F. (2007), "Türk Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmayı Engellenen Aile Değerleri Üzerine Isparta İlinde Bir Çalışma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Isparta.