

AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Buket CANAL¹

ÖZET

Küreselleşmeyle birlikte değişen ve gelişen ekonomide işletmeler önemli bir yere sahiptir. Bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunu da aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyada ve ülkemizde ciddi bir paya sahip olan aile işletmelerinin büyük çoğunluğu da aile üyelerinden meydana gelmektedir. Aile üyeleri tarafından yönetilen aile işletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürmek ve bir sonraki nesillere kalmak amaçları arasında olmuştur. Bu amaçları gerçekleştirmek içinde çeşitli uygulamalara ihtiyaçları olmuştur. Bu uygulamalardan birisi de kurumsallaşmadır. Aile üyelerinden oluşan ve yönetilen aile işletmeleri, daha planlı ve sistematik yönetmek için kurumsallaşma gibi uygulamaları amaçları arasına almaktadır. Aynı zamanda bu amaçları gerçekleştirirken de adaletin ve düzenin olmadığı nepotizm gibi uygulamaları ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Nepotizmin uygulandığı işletmelerde kurumsallaşmama sorunu ortaya çıkmaktadır.

Buradan hareketle bu çalışmanın amacı, aile işletmelerinde kurumsallaşma önünde engel oluşturan nepotizm gibi uygulamaları açıklamaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, Nepotizm, Kurumsallaşma

Jel Kodları: : L2, M1

A CONCEPTUAL EVALUATION ON THE EFFECT OF NEPOTISM ON INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT

Businesses have an important place in the changing and developing economy with globalization. The majority of these businesses are family businesses. The majority of family businesses, which have a significant share in the world and in our country, are also made up of family members. It has been among the purposes of family businesses managed by family members to maintain their existence in the long term and to be passed on to the next generations. In order to achieve these goals, they needed various applications. One of these practices is institutionalization. Family businesses, which consist of family members and are managed, include practices such as institutionalization in order to manage them more planned and systematically. At the same time, while achieving these goals, they need to eliminate practices such as nepotism, where there is no justice and order. The problem of non-institutionalization arises in businesses where nepotism is applied.

From this point of view, the aim of this study is to explain practices such as nepotism, which prevent institutionalization in family businesses.

Keywords: Family Business, Nepotism, Institutionalization

JEL Codes: L2, M1

1 Buket CANAL, Kastamonu Üniversitesi, Doktora Öğrencisi.buket.iskur.gov.tr, Orcid: 0000-0001-7810-3374

GİRİŞ

Dünyanın küresel bir pazar haline gelmesi ve rekabetin kendini her sektörde göstermesiyle birlikte aile işletmeleri, değişen yapıya uyum sağlamada zorluk yaşamaktadır. Değişen ve gelişen dünyada rekabet ortamında aile işletmelerin ayakta kalabilmeleri için yeniden yapılanmaları gerekmektedir. Bunun yanında çevresel değişimlerle birlikte karmaşıklığın artması, aile işletmelerini kurumsallaşmasını orunlu kılmaktadır. Var olan kurumsal bir yapı, işletmeye ait değerlerin belli bir sisteme dönüşmesine imkân tanımaktadır. Bu durum aile işletmelerinde ayrı bir öneme sahiptir.

Aile işletmeleri, dış çevreye adapte olmak adına bir takım gelişim programları uygulamaktadır. Bu doğrultuda kurumsallaşmanın etkisi oldukça büyüktür. Aynı zamanda aile işletmelerine aile, inanç ve değerler hâkimdir. Hangi inanç ve değerlerin şirketlerde yaşatılacağı, iş süreçlerinin hangilerinin aktarılacağı ve buna göre davranışların geliştirileceği daha önceden planlanmaktadır. Böylece aile şirketlerinin kurumsallaşma süreci başlayacaktır. Aile işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan kurumsallaşma kavramı ise, her türlü iletişim ve etkileşimde kuralların var olması demektir. Buna paralel olarak işletmelerde işlerin yürütülmesinde süreçlere uygun kuralların konulması ve bu kuralların bütün süreçlerde uygulanarak gelecek nesillere aktarılması gerekmektedir.

Diğer yandan bilgi, birikim ve tecrübelerle bakmadan aile üyelerini farklı konumlara getirmek olarak adlandırılan nepotizm aile işletmelerinde diğer çalışanlar arasında güvensizliğe, işte tatminsizliğe ve çatışmaya neden olmaktadır. Aile işletmelerinde değer ve inançların işe yansması, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan kişilere karşı duyulan güven azlığı ve nepotizm gibi uygulamalar şirketler için olumsuz durumlardandır. Bununla birlikte ailenin geçimini sağlamak ve mirasın parçalanmasını önlemek amacıyla kurulan aile işletmelerinde nepotizmin varlığı sıklıkla görülmektedir. Aile üyeleri dışında çalışanlara karşı farklı bakış açısı, aile şirketlerin sürekliliğine engel teşkil etmektedir. Burada önemli husus kurumsallaşmayla birlikte aile şirketi arasında dengeyi doğru kurmak önemlidir.

Bir diğer önemli nokta, aile işletmelerinin sorunlarından olan kurucunun hedeflerini gelecek kuşaklara aktaramamasıdır. İşletmelerin stratejik adımlarını yönetecek yönetici kadrolarını zamanında geliştirememiş olması en önemli engeldir. Değişen ekonomik, kültürel, sosyal koşullar işletmelerin değişime uyum sağlamasını gerekli kılmıştır. Bundan dolayı varlığını devam ettirmek isteyen aile işletmeleri, üretkenliklerini, verimliliklerini ve performanslarını artırmak zorundadır. Bunu sağlamak için de kurumsallaşma önemli bir adımdır. İşletmedeki işlerin yürütülmesini sağlayan değer ve inançları, davranış kalıplarını etkileyen kurumsallaşma burada en önemli araçtır. Aynı zamanda şirket kültürü de şirket içinde yer alan çalışanlardan etkilenmektedir. Bu durum aralarında kan bağı olan aile işletmelerinde daha fazladır.

1. AİLE İŞLETMESİ

Aile işletmeleri dünyada olduğu gibi ülkemizde de önemli bir yere sahiptir. Ülkelerdeki şirketlerin büyük bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Aile işletmelerinin net bir tanımını yapmak oldukça zordur. Aile işletmesi söylendiğinde akla ilk gelen şey, aileden bir kişinin gücüyle kurulan ve daha sonradan diğer aile fertlerinin de buna katıldığı işletme şekli olduğudur. Literatürde aile işletmelerini farklı şekillerde tanımlamak mümkündür. Aile işletmeleri; aile fertleri tarafından kurulan, ailenin geçimini sağlamak için aile fertlerinin yönetim kademelerinde görev aldığı işletmelerdir (Engin, 2003: 38). Aileden en az iki kişinin çalıştığı ve ailenin geçimini sağlamak amacıyla kurulan aile işletmeleri, geçimi sağlayan kişi tarafından yönetilmektedir aynı zamanda karar almada aile bireylerinin sözü geçmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 43). Aile işletmeleri, işletme hisselerinin çoğunlukla aile üyelerinde olduğu, yönetsel pozisyonların aile üyeleri tarafından yönetildiği, hizmet ve ürünlerin aile adıyla özdeşleştiği ve toplumda aile isminin şirketle bütünleştiği bir birimdir (Dailey, Reuslin ve Demong, 1977).

“Aile işletmeleri, kârın tek bir ailede olduğu ve aile üyeleri tarafından yönetilen işletmelerdir” (Akingüç, 2002).

School of Economist'te yapılan araştırma sonucunda aile işletmelerinin üç özelliğinden en az birine sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Rouvinez ve Ward, 2005: 1):

- İşletmede aile fertlerinden en az üç veya daha fazla kişinin bulunması,
- Aynı aileden en az iki kuşağın etkili olması,
- Yönetimde söz sahibi olan kişilerin yetkilerini kendilerinden sonra gelenlere devretmede gönüllü olmaları,

Buradan yola çıkarak, aile işletmeleri, işletmede en az iki neslin çalıştığı, işletme kurmadaki amacın aile geçimini sağlayan ve/veya mirasın dağılmasını engelleyen, en büyük aile ferdinin söz sahibi olarak işletmeyi idare eden ve yönetim kademelerini aile fertlerini oluşturan ekonomik, dinamik, sosyal birimlerdir. Hem Türkiye’ de hem dünyada işletmelerin çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) meydana gelmektedir. Aile işletmeleri genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler olmakla beraber her zaman KOBİ niteliğinde değildir. Burada önemli nokta işletmelerinin ülkemizde % 95 ini aile işletmelerinin oluşturduğudur. Fakat nesilden nesle aktarılırken faaliyetine devam eden aile işletmeleri sayısı azalma göstermektedir. Aile işletmelerinin en fazla dördüncü kuşağa aktırıldığı saptanmıştır. Aile işletmelerinin ikinci kuşağa aktarılma oranı % 30 iken, üçüncü kuşağa aktarılma oranı % 12 ye düşmektedir. Dördüncü kuşağa geçme oranı ise % 3 düzeyindedir (Deloitte Global, 2021).

1.1 Aile İşletmelerinin Genel Özellikleri

Aile işletmeleri, Türkiye’de ve dünyada en yaygın şirket tiplerinden biridir. Birçok şirketten farklı özelliklere sahip olmakla birlikte aile işletmeleri ekonominin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bazı araştırmalar Amerika’da 1640 yılında kurulup on ikinci kuşak tarafından yönetilen aile işletmelerinin olduğunu göstermektedir. Türkiye’ de ise 1870 yılında en eski aile işletmeleri kurulmuştur. Bazı aile işletmelerinin ise dördüncü kuşağa ulaştığı görülmektedir. Türkiye’ de en eski aile işletmelerinin daha çok gıda sektöründe olduğu bilinmektedir. En eski aile işletmelerinin Vefa Bozacısı Hacı Sadık Bey, Hacı Bekir Lokumları Hacı Bekir Bey, Çögenler Helva Rasih Efendi olduğu görülmektedir. 1893’te ilk sanayi sektöründeki aile işletmesinin Mehmet Emin Botsalı’nın kurduğu Teksima Tekstil olduğu görülmektedir. Aile işletmelerinin verimli olduğu tarih ise 1920’ li yıllardır. 1923’te Kamil Koç, Tatko, Koç Holding, Eyüp Sabri Tuncer Kolonyaları ve Kent Gıda aile işletmeleri kurulmuştur (Tikici ve Uluyol, 2006: 461).

Aile işletmeleri, küçük pazarların ihtiyaçlarını karşılayıp bölgesel kalkınmayı destekleyen, ekonomiye katkı sağlayarak büyümesini sağlayan işletmelerdir. Aile işletmelerinin kurulmasındaki temel amaç aile birliğini korumaktır. Bu nedenle aile işletmeleri, ailenin inanç ve değerlerinden etkilenmektedir. Bundan dolayı işletmede alınan kararlar ve planlar ailenin yapısına uygun belirlenmelidir. Aile işletmelerinin temelde kurulma amaçları şunlardır (Ateş, 2003: 4-5):

- Ailenin geçimini sağlayarak kendine ait işin patronu olmak,
- Ekonomik, sosyal ve kültürel çevrede benimsenmek, söz sahibi olmak,
- Mal varlığını korumak ve miras bırakmak
- Aile bireyelerine iş fırsatları yaratmak,
- Gelecekte ailenin ismini yaşatmak,
- Aile işletmelerinde diğer işletmelerdeki gibi işletmecilik kurallarını uygulamak daha zordur. Çünkü aile işletmelerinde aile ve işletme iç içe geçmiştir. Aile işletmelerinde alınan kurallar ve ilkeler daha çok aile ilişkilerine göre şekil alır. Aile işletmelerinin diğer işletmelere göre bazı ayırt edici özellikleri mevcuttur Bu özellikler şunlardır (Sebilcioğlu vd., 2010: 21):
- Yönetimde en tepede bulunan kurucu ve müdür aynı kişidir. En üst kademedeki yer alan ve işletmeyi yöneten kişi genellikle aynı kişiden oluşur.
- Aile üyeleri yönetim kademelerinin önemli pozisyonlarında bulunur. İşletmenin idari, mali ve muhasebe bölümleri aile üyeleri tarafından yönetilir.
- Çoğunlukla işletmenin çalışanlarını aile üyeleri oluşturmaktadır. İşe alımlarda dışardan almak yerine aile içinden istihdam sağlanmaktadır.
- Aile işletmesinin adı ve itibarı, ailenin adı ve itibarıyla özdeşleşir. Toplumda aile itibarının durumu işletmeyi etkiler ve işletmeyle paralel büyüme gösterir.

- Aile ilişkileri, maaş, terfi, görev ve performanslarında etkilidir. Bu konularda öncelik olarak aile üyelerine yer verilir.
- Aile değerleri ve kültürü, işletmenin kültürüne benzer ve zamanla ötüşür. Aile üyelerinden oluşan şirket yapısı da aile kültürüyle gelişme gösterir.
- Aile şirketlerinde haleflik anlayışı hâkimdir. Aile üyesinden biri şirketin kuruculuğu görevini üstlenerek nesillere aktarmayı amaçlar.

1.2. Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin birçok önemli avantaj ve dezavantajları vardır.

Aile İşletmelerinin Güçlü Yönleri

Aile işletmelerinin aile fertlerinden oluşmasına bağlı olarak bazı güçlü yönleri bulunmaktadır. Bu güçlü yönler, iş bilgisi, adaptasyon ve uyum, çalışan bağlılığı ve aidiyet, mali yapı ve uzun vadeli düşünme, esneklik ve hızlı eylem becerisi, unvan, sosyal hassasiyet ve çevre duyarlılığı ve aile kültürüdür.

İş Bilgisi, Adaptasyon ve Uyum: Aile işletmelerinde genellikle tecrübe esastır ve kuşaklara bu tecrübeler aktarılır. Aile işletmeleri, kurucu liderin tecrübe, bilgi ve birikimlerinin olduğu iş kolunda kurulur ve uzmanlaşır. Ailenin diğer fertleri de aynı alanda iş yaşamına başlar. Aile fertleri çekirdekten yetiştiği için bilgi ve birikimler kuşaktan kuşağa aktarılır. Birbirini tanıyan kişiler işi daha çabuk öğrenir ve işe daha kolay adapte olur. Aynı kültürden gelen kişiler işe uyum sağlamaları daha yüksektir. Bundan dolayı da başarıda avantaj sağlanır.

Çalışan Bağlılığı ve Aidiyet: Aile işletmelerinde çalışanlar çoğunlukla kan bağı ile birbirlerine bağlıdır. Çalışma hayatında motivasyonun en büyük etkeni güven unsurudur. Aile işletmelerinde güven duygusu oldukça yüksektir. Güven duygusu, başarıyı olumlu yönde etkiler ve dayanışmayı artırarak bağlılığı ve aidiyeti yükseltir. Aynı zamanda aile işletmelerinde diğer çalışanlar arasında da yakın ilişkiler güven duygusunu olumlu yönde etkilemektedir. Bundan dolayı işletmede çalışanlar devamlılık için çaba gösterirler. İşletmede işverenin çalışanlara karşı gösterdiği olumlu hal ve hareketler de çalışanlar için olumlu davranışlar sergilemesini sağlar (Akıngüç, 2002: 20).

Mali Yapı ve Uzun Vadeli Düşünme: Aile işletmelerinin sermayesi öz kaynaklardan oluşmaktadır. Genellikle işletmenin finansmanı aile içinden temin edilir. Bundan dolayı aile işletmeleri sermaye baskısı altında değildir. İşlerin aksamadan yürümesi için işle sermaye bağının kuvvetli olması gereklidir. Aile işletmeleri, işletmelerini uzun vadede geleceğe taşımayı hedeflediği için kısa vadeli kâr elde etme baskısından uzak dururlar. Bundan dolayı aile işletmeleri diğer işletmelere göre sermaye biriktirmeleri ve tasarruf etmeleri daha kolaydır. Aile işletmeleri, uzun vadede gelecek nesilleri düşündüklerinden kısa vadeli dalgalanmalardan etkilenmemektedir

Esneklik ve Hızlı Eylem Becerisi: Aile işletmelerinde bürokrasinin daha az olması ve üst yönetime ulaşabilmenin daha hızlı olması karar alma sürecini hızlandırmaktadır. İşletmenin esnek yapısı, müşteri taleplerine hızlı cevap vermek ve isteklerine etkili çözümler üretmekle yakından ilgilidir. Zaman kavramını düşünmeden ve iş odaklı çalışan aile işletmeleri, sorunun çözümü ve talebin karşılanması aile itibarıyla paraleldir. Bundan dolayı sorunu mutlaka çözmek esastır. Bu durum işletmenin sosyal çevrede saygınlık kazanmasına ve sürekliliğin sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede aile işletmeleri itibarlarını korumaya devam etmektedir (Özgür, 2003: 82).

Unvan, Sosyal Hassasiyet ve Çevre Duyarlılığı: Aile işletmelerinin sahip oldukları unvan, iş çevresinde ve sosyal çerçevede avantaj sağlamaktadır. Aile unvanının malzeme temininde, hammadde tedarikinde, satış, pazarlama kolaylığında, bürokratik ve resmi işlerde aileye katkısı olmaktadır. İşletmeyle ailenin beraber anılması sebebiyle aile işletmeleri, itibarını korumak için işlerinde daha titiz davranır. Sosyal çevreye karşı da daha hassas yaklaşırlar (Cosier and Harver, 1998: 75).

Aile Kültürü: Aile kültürü, işletmede uygulanacak kuralları ve değerleri belirler. Aile işletmelerinde hangi tarz liderliğin hâkim olacağı aile kültürüne bağlıdır. Etkin bir planlama yapılırsa yöneticilik sırasının kime geleceği önceden belirlenmektedir. İşletmenin değerlerini, tutumlarını ve standartlarını belirleyen aile kültürü, çalışanlar için ortak bir amaç oluşturmaktadır. Aile bağlarındaki güç, yönetim kadrosuna bağlılıkta kendini göstermektedir. Ailenin yetenekli kişileri, başka işlerde çalışmak yerine kendi işlerinde çalışmayı tercih etmektedir. Aile kültürünün yoğun yaşandığı ve bağlılığın yüksek olduğu işletmelerde sahiplenme duygusu öne çıkmaktadır. Bürokrasinin hızlı işlemesi ve çatışmanın az olması aile işletmeleri açısından avantaj sağlamaktadır (Alayoğlu, 2003; 24-25).

Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri

Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü yönleri kadar zayıf yönleri de bulunmaktadır. İşletmelerin çoğunda formel yöntemlerin ve yazılı kuralların olmaması, aile bireylerin hangi işten sorumlu olacağı net bir biçimde belli olmamasına sebep olmaktadır. İş ve sorumlulukların tanımı yapıldığında bu belirsizliğin önüne geçilebilmektedir. Diğer yandan aile içinde yaşanan sorunların iş hayatına taşınması da işletme açısından olumsuz durum yaratmaktadır.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri, nepotizm (akrabaların ayrıcalığı), aile fertleri arasında rekabet, merkeziyetçi yönetim, tutuculuk, rol çatışması ve devretme sorunu şeklinde sıralanmaktadır.

Nepotizm: Nepotizm, kişinin eğitim düzeyinin, yeteneklerinin ve başarılarının göz önünde bulundurulmayıp akraba ilişkilerine dayanarak işletmede kişiye yer verilmesidir. Aile üyeleri, sadece aileden olmalarından dolayı işe alınır ve atanırlar. Yetenek, bilgi ve birikimleri esas alınmadan aile içinde önemli yerlere atanmaları diğer çalışanlar için rahatsız edici bir olaydır. Bu durum zamanla diğer çalışanların başka iş aramalarına neden olmaktadır. Nepotizm, yalnızca işe alımda değil ücretlendirmede ve adalet gibi konularda da ortaya çıkmaktadır. Nepotizmin bir sebebi olarak, aile işletmelerinde aileden

olmayan bireylere yeterince güven duyulmaması gösterilmektedir. Aile işletmelerinde nepotizmi en aza indirmek için kurumsallaşmayı benimseyen yaklaşımların ortaya koyulması gerekmektedir (Özler v.d., 2006: 273).

Aile Fertleri Arasında Rekabet: Aile işletmesinin kurucusunun ölmesi ya da emekli olması sonucunda başa geçecek kişinin belirlenmesinde bir takım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorun işletmenin dağılmasına kadar gidebilmektedir. Bireylerin bakış açıları, yaşam tarzları, eğitim düzeyleri ve beklentileri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar bazen çatışmaya yol açabilmektedir. Böyle durumlarda işletmedeki uyum ortadan kalkmaktadır ve işletme zarar görmektedir. Aile üyeleri arasındaki rekabet ve yarış hali, ücret ve iş yükü adaletsizliğine, stratejik planlamada görüş farklılıklarına ve çatışmaya sebebiyet vermektedir (Bilgin, 2007: 14).

Aile Fertleri Kariyer Planlaması ve Devir: Aile işletmelerinin ikinci kuşağa aktarılmasında bireylerin yönetime hazır hale getirilmemesi ve görev dağılımındaki dengesizlikler bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Profesyonel yöneticiler sayesinde kişiler kariyer planlamasına uyarak yönetime hazırlanmaktadır. Aile içi yönetimde liyakate bakmaksızın uygun olmayan aile çalışanına yönetimin bırakılması beraberinde sorunlar oluşturmaktadır ve bu durum işletmelerin sürdürülebilirliği açısından sorun teşkil etmektedir. Bundan dolayı işletme sadece kuşaktan kuşağa aktarılan bir araç olarak değerlendirilir.

Alışkanlıklar ve Değişime Direnç: Aile işletmelerinde duygusal yapı ağırlıktadır. Aile işletmeleri için mevcut yapıyı, iş şekillerini, tutum ve davranışlarını değiştirerek yeni alışkanlıklar kazanmak oldukça zordur. Aile bireylerinde değişime karşı olan direnç fazladır. Aile işletmelerinde değişimin anlık olmayıp bir süreç olduğunu kabul etmek zor olduğundan kurumsallaşma çabaları da yetersiz kalmaktadır.

Profesyonel Yönetime Bakış: Aile işletmelerinde yöneticiliğin profesyonel bir meslek olarak görülmemesi, işletme yönetiminden çok işe önem verilmesi ve çalışanlara karşı ön yargılı olunması gibi çeşitli bakış açıları vardır. İşletme kararlarının herhangi bir fizibiliteye dayanmadan kişinin duygu ve düşüncelerine göre alınması, işletmenin bir sistem halinde işletme fonksiyonlarına göre yönetilememesi profesyonellikten uzak davranışlara neden olmaktadır. Kariyer planlaması eksikliğiyle kalifiye personel çalıştırmak zorlaşmaktadır. Bunun sonucunda aile içinden vasıfsız kişiler yönetimde söz sahibi olmaya başlamaktadır. Bu gibi nedenlerin sonucu olarak uzun vadeli planlar gözden kaçırılmakta ve işletme hedefinden uzaklaşmaktadır (Karpuzoğlu, 1999: 28).

Ücret Politikası ve Motivasyon: Ücret, emeğin işgücü karşılığında ödenen paradır. Aile kavramında çocukların geçimi konusunda verilen para ile işletmede harcanan emeğin karşılığı olan para arasında dengesizlikler meydana gelebilmektedir. Liyakate göre planlanmayan, organizasyon yapısıyla

tutarlılık göstermeyen ücret politikası, çalışanlarla aile üyeleri arasında memnuniyetsizlik çıkarmakta ve motivasyonu düşürmektedir.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri arasında en çok öneme sahip olanlardan birisi nepotizmdir. Bunun sebepleri arasında aile işletmelerinde yönetimin ve çalışanların büyük çoğunluğunun aile üyelerinden oluşması gösterilebilir. Aynı zamanda günümüz ve geçmiş örneklerine bakıldığında, işletmelerinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bundan dolayı aile işletmelerinde çalışanlarının aile bireylerinden oluşması da kural ve ilkelere uyulmasını zorlaştırmaktadır. Bu durumda karşımıza nepotizm çıkmaktadır.

2. NEPOTİZM

Latince kökenli olan nepotizm kavramının temeli “Nepot”tur ve yeğen karşılığına gelmektedir. Nepotizm, kişinin bilgisine, yeteneğine, tecrübesine ve eğitim düzeyine bakılmadan yalnızca akrabalık ilişkisine bağlı olarak kişinin işe alınması ya da işte yükselmesi anlamına gelmektedir. Nepotizmin halk arasında anlamı kayırmacılıktır. Fakat nepotizmin kayırmacılıktan farkı kan bağıının olmasıdır. Nepotizm diğer adıyla akraba kayırmacılığı, aile ilişkileri kuvvetli ve geleneklerine bağlı olan az gelişmiş toplumlarda sıklıkla görülmektedir (Avcı ve Kutlu, 2010: 96).

Nepotizm aile işletmeleri için yönetim sorunlarından biridir. Genelde aile işletmeleri, aile üyelerinin üst mevkilere gelmesini ve burada kalmasını istemektedir. Bu durum aile işletmelerinin çoğunda görülmektedir.

Nepotizm, aile işletmelerin çoğunda ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi ise, aile yönetiminin ve iktidarının sürdürülmesidir. Ancak diğer yandan kurumsallaşmanın ve demokratik ortamın oluşmasını engelleyen bir durumdur. Nepotizm, aile işletmelerinde kurumsal kimliğin ve kendine ait örgüt kültür yapısının oluşmasında en büyük sorundur.

3. NEPOTİZM VE AİLE İŞLETMELERİ İLİŞKİSİ

Modern toplumlar, günümüzde aile ve iş hayatını birbirinden ayrı tutmaya çalışmaktadır. Ancak aile işletmelerinde bu durum çok kolay değildir. Bunun nedeni de aile işletmelerinde yönetimin ve işlerin iç içe olmasıdır. Aile işletmelerinde aile üyelerinin korunması temel amaç olduğundan objektif veri sistemleri ve değerlendirme birimleri yoktur. Aile işletmelerinde nepotizm çoğunlukla yönetim pozisyonlarında profesyonellerin başa getirilmesi aşamasında görülmektedir (Savaş, 2015: 16).

Aile işletmelerinde aile üyelerinin korunması temel amaç iken, işletmenin temel amacı kâr ve verimliliği artırmaktır. Ancak piyasaların rekabet koşullarında çalışanların davranışları beraberinde başarısızlıkları da getirmektedir. Aile üyelerin “biz” ve “onlar” ayrımını çalışanlarına yansıtması olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Akraba kayırmanın yanında kardeş rekabetinin de yaşanması sıklıkla yaşanan durumlardan biridir. Kardeşler arasında aile gücünü ele geçirme arzusu aile kavgalarına sebep olabilmektedir. Bundan dolayı şirketin yönetiminde ve eşitlik bekleyen diğer çalışanlar arasında

aksaklıklar meydana getirmektedir. Bunun sonucunda şirkete karşı aidiyet duygusunun azalması, sorumlulukların yerine getirilmesinde eksikliklerin olması ve şirketin önemli yöneticilerin kaybedilmesi gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Yücel, 2012: 247).

4. NEPOTİZMİN AİLE İŞLETMESİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Nepotizmden aile işletmelerinde çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler olumlu ya da olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Aynı şekilde işletmelerin başarısına etkisi hem negatif hem pozitif yönde olabilmektedir.

Nepotizmin Aile İşletmesine Olumlu Etkileri

Aile bireylerinden oluşan aile işletmelerinde çalışanlar başka işte çalışamayacakları için iş değiştirmeleri oldukça zor bir durumdur. Bu durum işletme açısından personel devir hızını düşürmektedir. Yine işletmeler için güven unsuru da oldukça önemlidir. Aile işletmelerinde birbirine olan güven daha fazladır. Bu durum, aile işletmelerinin insan kaynaklarında güven temini açısından kolaylık sağlamaktadır (Özalkan ve İlhami, 2016: 22).

Nepotizmin doğru kullanımı, işletmeler ve çalışanlar açısından olumlu etkiler ortaya koymaktadır. Çalışanlar açısından aile işletmelerinde bağlılığı artırarak kişilerin istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Bu sayede işletmelerin büyümeleri daha kolay ve hızlı olmaktadır. Böylece işletmenin kâr düzeyi ve çalışanların örgüt bağlılığı artmaktadır (İyışeroğlu, 2006: 47 ve Büte, 2011: 176).

Finansal yönden bakıldığında, ortaya çıkabilecek krizi kontrol altına almak nispeten daha kolaydır. Çünkü aile işletmelerinde, nepotizm uygulaması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar baştan beri şirketi bildiklerinden krizden olumsuz etkilenmemek için deneyim sahibidir. İşletmenin üretim, satış ve hammadde gibi alanlarda nasıl kâr edeceği ve ilerleyeceği konusunda bilgili oldukları için finansal yönden avantaj sağlayacaktır (Altındağ, 2011: 6 ve Ateş, 2005: 13).

Yönetim açısından değerlendirildiğinde ise, çalışanların ve üst yönetim kademedeki yöneticilerin her zaman başka şirketlere gitme olasılığı vardır. İşleyişte aksaklığa neden olabilecek bu tür durumlarda giden çalışan yerine aile üyelerinden deneyimli birini getirmek her zaman daha kolay olacaktır. İşe alışma ve güven süresi en aza inecektir (Gümüştekin vd., 2007: 275).

Nepotizmin Aile İşletmesine Olumsuz Etkileri

Aile ilişkilerinin kuvvetli olduğu aile işletmelerinde ilişkilerin işe yansıtılması nepotizm gibi birçok olumsuz durumu beraberinde getirmektedir. İş bölümünde tarafsız davranılmayıp işe duygusal yaklaşılmaktadır. Aile şirketinin sahibinin ölmesi durumunda başa kimin geçeceği konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu durum da aile içi rekabete ve çatışmaya dönebilmektedir. Kurumsallaşma evresini tamamlamayan aile işletmeleri, kriz ve beklenmedik olaylarda nasıl davranacaklarını bilmemektedir (Özalkan, 2016: 254). Aynı zamanda nepotizmin uygulandığı aile işletmelerinin üyeleri dışında da güven sorunu yaşanabilmektedir. Bundan dolayı çalışanlar işletmeye

karşı olumsuz davranışlar sergilemektedir. Bunun sonucu olarak ta iş stresi ve güvensizlik artmaktadır. Yine nepotizmin hâkim olduğu aile işletmelerde profesyonel kadro oluşumu engellenmektedir (Özalkan 2016, 270).

Çalışanları bilgi ve yeteneklere göre değil kan bağına göre belli bir statüye getirmek profesyonel yönetim için oldukça güç bir durumdur. Çalışanlar arasında biz ve onlar ayrımı yapılmaktadır. Aileden olmayan yöneticiler karar almada etkili olmayıp alınan kararı uygulamada etkilidir. Bundan dolayı etkili örgütsel bağ oluşmadığı için işletme fonksiyonları zayıflamakta ve kurumsallaşma gerçekleşmemektedir.

5. NEPOTİZME KARŞI ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Nepotizmi önlemek için öncelikle aile anayasası oluşturmak gereklidir. Aile anayasasına göre terfiler, ücret artışları ve atamalar gerçekleştirilmelidir. Aile üyelerine nepotizm konusunda gerekli bilgilendirme yapılmalıdır. Aile işletmeleri kurumsallaşarak adama göre iş prensibi yerine işe göre adam prensibi esas alınmalıdır (Dökümbilek, 2010: 49).

Nepotizmin çözümü için işletme sahipliğinin ve yönetimin ayrılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu sayede aile üyeleri işletme prensiplerine uyarak sahiplik ve yönetim anlayışının ayrı olduğunu fark edeceklerdir. Buradan yola çıkarak nepotizmin çözümüne yönelik (Akt. Güney, 2008:241) bazı noktaları makalesinde belirtmiştir. Bunlar:

- Aile işletmelerinde çalışan aile üyelerinin görev ve sorumlulukları resmiyete dökülmelidir.
- Çalışanlar, aile üyeleri bile olsa işin gerektirdiği beceri ve bilgiye göre istihdam edilmelidir.
- Yetenekli olan aile üyelerinden emin olarak işletmede verimli ve etkili olabilecekleri pozisyonda çalıştırılmalıdır.
- Aile üyelerinin çocukları aile işletmelerinde çalışmak istemediklerinde ısrarcı olmamak gerekir. Zorla ve istemeyerek çalışan çocuklar mutsuz ve verimsiz çalışmaktadır.
- Aile üyeleri, farklı yerlerde çalışmak istediklerinde rahat ve özgür bırakılmalıdır.

İşletmelerin yeni nesle devrindeki doğru kişinin seçilme aşamaları aşağıda (Ören 2007: 84) belirtilmiştir:

- Seçilecek kişide olması gereken özellikler açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmeli,
- Belirlenen kişi için gerekli eğitimler sağlanmalı,
- Geçiş süresinde profesyonel birinden yardım alınmalı,
- Devir işlemleri planlanarak yapılmalı ve plana uyulmalı,
- Görevi devreden liderin sorunsuz bir şekilde devretmesi için uygun ortam oluşturulmalı.

6. KURUMSALLAŞMA

Literatürde birçok kurumsallaşma tanımlarına yer verilmektedir. En basit tanıma göre kurumsallaşma, değerlerin, yapıların ve yeni normların var olan değerler, yapılar ve normlarla

birleşmesidir. Karpuzoğluna (2004), göre kurumsallaşma, örgütlerin bireylerden bağımsız kurallara, prosedürlere ve standartlara sahip olması, kendine ait yönetim becerilerini ve iletişimini kültür haline çevirmesi, gelişmelere uygun olarak sitemini kurması ve değişen çevre şartlarını takip eden yapı oluşturmasını sağlayan süreçtir. Bu doğrultuda kurumsallaşma, belirli bir çevrede etkin olan örgütlerin işleyiş ve yapıları ile çevrenin özellikleriyle paralellik göstermeyi amaçlamaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan kurumsallaşma, örgütün yeniliklere açık olmasını sağlamaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin hedef ve amaçlarına uygun olarak örgüt sistemi kurmayı, görev ve sorumlulukları tanımlamayı ve yetkileri dağıtmayı zorunlu kılmaktadır (Aşan, 2010: 16).

6.1. Kurumsallaşmanın Temel Bileşenleri

Kurumsallaşma, kişilere bağlı kalmadan modele dayanan bir sistemi gerektirmektedir. Kurumsallaşmanın işletmelerde bulunması gereken bazı göstergeleri vardır. Bu göstergeler şunlardır: işletme anayasası, profesyonelleşme, etkin bir örgüt yapısı, yetki devri ve yetkilendirme, yönetim anlayışı, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulmasıdır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

- *İşletme Anayasası:* Kurumsallaşmanın alanı fark etmeksizin her türlü iletişim ve etkileşim belli kurallar çerçevesinde olmalıdır. Kurumların süreçlerine uygun kurallarının olması ve bu kurallarının yazılı olması gerekmektedir. Yazıya dayanan bu kurallar işletmelerin anayasasını oluşturmaktadır (Bilgin, 2007:2).
- *Profesyonelleşme:* İşletme içindeki konuların uzman kişiler tarafından yapılması ve yetki, görev, sorumlulukların belli bir uzmanlığa dayanması esasına dayanmaktadır. Profesyonel iş görenler görevinde uzman olarak değerlendirilmeli ve iş bölümüyle çalışanların görev ve sorumlulukları belirtilmelidir. Bu durum işletmenin işleyişi bakımında kurumsallaşmada önemli bir adım olarak görülmektedir (Koç, 2009: 500).
- *Etkin Bir Örgüt Yapısı:* Kurumsallaşmanın önemli göstergesinin ekip ve sistem olduğu söylenmektedir. Etkin bir örgüt yapısında ilke ve sistemlerin belirli olması, işin kim tarafından nasıl ve nerde yapılacağına açık şekilde belirtilmesi oldukça önemlidir. Kurumsallaşmış işletmeler, değer yargılarından, prensip ve sistemlerinden ödün vermemektedir (Akat ve Atılğan,1992: 35).
- *Yetki Devri ve Yetkilendirme:* Yetki, amaçları başarmak için belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücü ve başkalarını harekete geçirerek karar vermedir. Tüm iş görenlerin etkili bir şekilde çalışmasının sağlanması için, örgütsel yapının dikey ve yatay bir biçimde yetki bağlarıyla bağlanması gerekir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın bir gereği olarak görev ve yetkiler, uzman kişilere yetki vererek yaptırılmaktadır. Aile bireylerine uzmanlık ve eğitimlerine göre belirlenen görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetkilendirme yapılmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2007:100).

- *Yönetim Anlayışı*: Kurumsallaşmayı sağlayan aile işletmelerinde demokratik, katılımcı ve esnek bir yapının varlığından söz edilmektedir. Kurumsallaşan işletmelerin genel ortak özelliklerinden biri, yöneticilerin çalışanlarını sorunlar üzerinde düşünmelerini sağlayan kişiler olmasıdır. Bu yaklaşım zamanla diğer çalışanlara geçerek insan kaynaklarına önem veren bir ortam sağlamaktadır. Böylelikle tüm çalışanların işletme süreçlerine dahil edilerek işletme içinde demokratik ve katılımcı hava yaratılmaktadır (Özler vd., 2007: 448).
- *Karar Alma Şekli*: İşletmelerin işleyişine ilişkin alternatifler arasından doğru olan en hızlı şekilde karar alma şeklidir. Kurumsallaşmanın uygulanmadığı işletmelerde, otokratik anlayış ve plansız süreç vardır (Koç, 2009: 501).
- *Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması*: Kurumsallaşan işletmeler, sürekli iletişim ve çok yönlü sistemi öngörmektedir. Böylelikle kararlar gecikmeden, hızlı bir şekilde alınmaktadır. Etkin bir iletişim sisteminin varlığı, aile üyelerinin de profesyonel çalışanlarının da etkileşimlerini artırmaktadır (Yasa, 2006:1).

6.2. Kurumsallaşma Sürecinin Unsurları

Kurumsallaşma etkin bir sürece sahiptir. İşletmelerde kurumsallaşmanın olabilmesi için görev ve iş tanımlarının yapılması, iş bölümlerinin, terfi şartlarının açıkça belirlenmesi ve ücretlerin tarafsız, eksiksiz, süresi içinde yapılması gerekmektedir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma süreci sadece yöneticinin profesyonel kişilere bırakılması olmayıp aile bireylerinin de uyması gereken süreçtir.

Kurumsallaşma sürecinin bazı unsurları vardır. Bunlar, kanunen tanınma, kurumsal kimliğin kazanılması, var olmanın sürekli olması, bireysel ve örgütsel amaçlara uyum şeklindedir (Tosun, 2013: 19-20).

Kanunen Tanınma: İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için yazılı kurallara ve yazılı olmayan örf, adet gibi kurallara uymak durumundadır. İşletmeler sadece kurumsallaşma süresince değil bütün hayatları boyunca kanundaki değişiklikleri takip ederek uymak zorundadır. İşletmelerin kurumsal düzeyde kanunen tanınması, yasal zorunluluklarını yerine getirerek yasalara uygun davranması gerekmektedir. Uymadıkları takdirde ciddi yasal yaptırımlara maruz kalmaktadırlar (Dönmez, 2009: 46).

Aile işletmeleri, kurumsallaşmak istiyorlarsa hem yasal hem de sosyal hayatta üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmek ve aynı zamanda kanunen tanınmada da işletmelerin iş hayatı süresince hukuki koşullara uyarak ticari faaliyetlerini gerçekleştirmek zorundadır (Selznick, 1996: 272).

Kurumsal Kimlik Kazanma: Kurumsal kimlik, işletmeye özgü davranışları ve kişiliği temsil etme şekilleriyle ilgili her şeydir. İşletme yönetimi, şubeleri, çalışanları, yöneticileri, araç gereçleri, misyonu, vizyonu, internet sitesi gibi her şey işletmenin kurumsal kimliğiyle ilgilidir. Kısacası, kurumsal kimlik, işletmeyle ilgili akla gelen her şeydir.

Kurumsal kimliklerine işletmeler en etkili şekilde kurumsallaşmayla birlikte sahip olacaktır. Kurumsallaşma kademeleri ne kadar verimli ve etkili yapılırsa kurumsal kimlikte kadar verimli ve etkili hizmet sunacaktır (Dönmez, 2009: 47).

Varlığın Sürekliliği: İşletmelerin temel amaçları arasında kâr sağlayarak varlıklarının devam ettirmek vardır. Süreklilik, işletmelerin hayatı açısından önem arz eden bir kavramdır. İşletmeler durağan yapıdan ziyade amaçlarına ulaşabilmek için değişikliklere hızla uyan dinamik yapıya sahip olduklarında varlıklarını kurumsallaşmayla beraber sürekli hale dönüştürürler. Varlığını sürekli hale getiren işletmeler, kişisel ve kurumsal hedefleri uyum içinde gerçekleştirerek ekonomik, sosyal ve kültürel yapı içinde yerini korumaktadır. İşletme çalışanları da işletmenin sürekliliğine odaklanarak varlığı tehlikeye sokan unsurları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Kıran, 2007: 49).

Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu: Bilindiği üzere işletmeler bir örgütlenme şeklidir. İşletmeleri aynı amaç için bir araya gelen kişiler oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanların amacı gelir elde etmek iken, işletmelerin amacı kâr sağlayarak varlıklarını devam ettirmektedir. İşletmeler iktisadi kuruluşlar olduğundan hedefleri mal ve hizmet üreterek sürekliliği sağlamaktır. Kurumsallaşma sayesinde işletmeler örgütlenme bilinci oluştururlar. Örgütlenme bilinci sayesinde verimlilik ve devamlılığı sağlayan çalışan istihdam etmek zorunlu hale gelmektedir. Şayet örgütlenme bilincine uygun olarak çalışanlar arasında ortak hedefler yoksa işletme etkin ve verimli olamayacaktır. Bu sebeplerden dolayı personellerin ihtiyaçları giderilerek bireysel ve örgütsel amaçların uyumu gerçekleştirilmelidir (Kıran, 2007: 50).

7. AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

İşletmelerde kurumsallaşma, işletmenin kriterleri ve örgüt yapısı çerçevesinde devamlılığı sağlamayı amaçlamaktadır. Kurumsallaşma aşamasında aile işletmelerinde dâhil olan kesim aile üyeleri, üst yönetim ve yönetim kurulu şeklindedir (Neubauer ve Lank, 1988: 99).

Aile şirketleri üyelerince 1999 yılında yayınlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer alan değerlere göre kurumsallaşmanın önemi aile işletmelerinde şu şekildedir:

- Örgüt bilincinin aile üyeleri arasında oluşmasını ve sürekliliğin bu şekilde olmasına katkı sağlar,
- Finansal yapıdan sistem oluşturur,
- İşletmeye şeffaflık kazandırır,
- Standartlaşma sayesinde süreden kazanç sağlar.

Aile işletmelerinin başarılı olmasındaki en büyük etken, işletme ve aile kavramlarını ayrı değerlendirmeleridir. Kurumsallaşan aile işletmeleri, aile üyeleri ve çalışan personelleriyle düzenli toplantılar yapar ve gelecekteki ve şimdiki durum için karşılıklı fikir alışverişinde bulunurlar. İşletmelerin devamlılığını sağlaması ve ayakta kalabilmesi için kurumsallaşması gerekmektedir. Aile işletmeleri şayet kurumsallaşmamışsa kurucusu yönetici pozisyonunda da görev yapmaktadır. Bu durum aile işletmesinin denetlenmesinde sorun oluşturmaktadır (Kartal, 2008).

Aile işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için dünya ekonomisinde bazı önemli adımlar atmak zorundadır. Aile işletmelerin sorunlarından biri kültürün kurumsallaşmaya etkisiyle varlıkları sürdürememeleridir. Kurumsallaşma, işletmelerin kişilere bağlı olmadan varlıklarını sürdürmelerini amaçlamaktadır. Kurumsallaşma, işletmelerin sistemli hale gelmesidir. Aile işletmelerinin zayıf olduğu konulardan biri yeteneklerin ve tecrübelerin dikkate alınmadan kişileri işe almak ve kademe yükseltmektir. Kültüründe etkisiyle de aile üyelerine özel konular oluşturulmaktadır. Fakat günümüzde küreselleşme, teknoloji, rekabet ve bilgi ile gelen hızlı değişim aile işletmelerini değişime zorlamaktadır. Bu değişim bilgi ve becerilere sahip güçlü yöneticileri gerektirmektedir. Bunun sağlanmadığı durumda aile işletmeleri ayakta kalamamaktadır. Günümüzde kurumsallaşma, kuşaklar bakımından aşiret- aile düzeninden bağımsız- demokratik düzene geçişi öngörmektedir (Kiracı ve Alkara, 2009: 174).

Aile işletmelerinin kurumsallaşamamasının başlıca nedenleri olarak finansal yapı, kültürün etkisi, yasal uygulamalar, rekabet koşulları ve ailelerin geleneksel bağlılıkları gösterilmektedir. Ekonomi tarihinin vazgeçilmez gücü olan aile işletmeleri, önem ve etkinliklerini günümüzde de artarak sürdürmektedir. Aile işletmeleri tüm dünyada sıklıkla karşılaşılan işletmeler olup; Avrupa Birliği raporlarına göre (2021), ekonomisi endüstriye dayalı ülkelerde anonim şirketlerin yaklaşık % 7,5'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Yine Fortune 500 şirketlerinin en başarılı ve en büyük şirketlerin % 40' nı aile şirketi oluşturmaktadır ve aile üyeleri tarafından yönetilmektedir. Fransa'daki en büyük 100 şirketin 26'sını ve İtalya'daki en büyük 100 şirketin 43'ünü aile şirketleri oluşturmaktadır. Yine İngiltere'nin en büyük 8.000 şirketinin % 76'sı aile şirkettir. Global ekonomide dünyanın ikinci büyük ekonomisi görülen Avrupa Birliği'nde (AB) 17 milyondan fazla aile şirketi bulunmaktadır ve 100 milyondan fazla istihdam gerçekleştirilmektedir. Ayrıca dünyada en zengin ilk 10 kişinin 7 si aile üyeleri şirkettir. Bunların yanı sıra belirtilmesi gereken başka bir husus ta, çok fazla ekonomik güce sahip bu kadar aile şirketlerinin % 30 undan azı üçüncü kuşağa aktarılırken, % 15 inden azı da üçüncü kuşak tarafından yönetilmesidir (Family Business EU Report, 2021).

Aile işletmeleri genellikle duygusal yönü ağır basan dinamiklerden oluşmaktadır. Adı geçen dinamikler birinci dereceye dayalı ebeveyn ilişkileri ve bağı güçlü olan ikinci derece akrabalık ilişkilerini içermektedir. İşletme dinamikleri, rasyonelleşmeye dayalı faktörleri kapsamaktadır. Bunlar etkinlik, verimlilik, etkililik, kârlılık ve üretkenliktir. Sorunlar aile işletmelerinde işletme ve ailenin dinamiklerinin karşılaştığı durumda oluşmaktadır (Kobal ve Yıldırım, 2016:102).

8. AİLE İŞLETMELERİNDE NEPOTİZMİN KURUMSALLAŞMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRME

Günümüzde modern toplumların özelliklerinden birisi, aile yaşamın iş yaşamından ayrı olmasına verilen önemdir. Ancak aile işletmeleriyle birlikte bu ayrım belirsizleşmektedir. Aile

işletmelerinde aile, iş, girişimcilik, gelenek, bürokrasi kavramları iç içe geçmiş şekildedir. Aile işletmeleri kendine özgü değer, gelenek ve törelerle ilişkili olan güçlü yapılar olduğu için bürokrasiden ve biçimsellikten oldukça uzak yapılardır (Özler, Özler ve Gümüştakin, 2007: 440).

Bu makalede aile işletmelerinden kavramsal olarak yönetimin ve mülkiyetin bir aile içinde yoğunlaşması ve işletme çalışanlarının örgütte aile temelli ilişkiyi korumaya ve başarmaya yönelik çaba içinde olması anlaşılmaktadır (Pooley,2005). Aile işletmelerinde yönetim ve mülkiyet birlikteliği, sahiplerin kişisel değer, ahlak ve inançların yönetim faaliyetleri ve kararları üzerinde oldukça etkili olmalarına sebep olmaktadır. Aile işletmelerinin üyeleri kan bağı ya da evlilik sonucunda ortaya çıkan akrabalık ilişkilerinden oluşmaktadır. Bununla beraber çoğunlukla işletmelerinin yöneticilerinin ve sahiplerinin aynı kişiler olması işletmelerde alınan kararların kurumsal yapıdan ziyade duygu ağırlıklı olmasına neden olmaktadır. Çünkü aile işletmelerinin yönetici/ sahiplerin davranışları, istekleri ve kararları kurumsal yapılar tarafından daha az sınırlandırılmaktadır (Spence vd., 2000).

İç dayanışması oldukça kuvvetli olan aile işletmelerinde alınan bireysel kararlar bazen kişiden daha çok aileyi etkilemektedir. Kuvvetli iç dayanışma ve emek gücünün varlığı ve esnekliği aile işletmeleri açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Aile işletmelerinde üyelerden beklenen bağlılık, hizmet ve saygınlıktır. Üyeler beceri ve bilgiye dayalı kişiler olarak değil aile bütünlüğünün korunmasına yönelik bireyler olarak görülmektedir. Bu yönden bakıldığında nepotizmin aile işletmelerinde uygulanma sebeplerinden biri de aileden olmayan kişilere karşı duyulan güvensizliktir.

Modern işletme ve geleneksel aile işletmelerini birbirine bağlayan yapıların izlerini sürmek ve denetlemek oldukça zordur. Modern bir işletme ortaya koymak için sahiplerin/yöneticilerin geleneksel yönetim anlayışlarının değişmesi gerekmektedir. Aile işletmelerinin belli aşamalardan sonra kurumsal bir kimlik kazanması için, toplumsal çevre olarak tanımlanan akraba, eş ve dostların etkisinden kurtulması şart olmaktadır. Aile işletmelerin kendi çalışanlarıyla bir bütünlüğe ulaşması için personellerini motive etmesi gereklidir. Bunu sonucu olarak bilgiye, uzmanlaşmaya, beceriye ve rasyonel iş birliğine uzanan kolektif kimlikler ve dayanışma şekilleri ortaya çıkar. Bu dönüşüm gerçekleşmediği zaman aile işletmeleri belli noktaya kadar büyür ve gelişir. Aile işletmelerinde, sorunların çözümünde üst yapıdan alt yapıya köklü değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Sorumluluğu kısıtlı kişilere bağlı olmayıp, sistemin tamamına yaymak daha kurumsalcı yönetimin gereği olmaktadır. Aile işletmelerinin birleşmelerini, büyümelerini ve aralarında ortak yatırımlara teşvik edecek finansal ve yasal faktörlerin işletmeye stratejik plan yapma, yön verme, insan ve finansal kaynak sağlama gibi olumlu sonuçları olabilmektedir. Bunun sonucunda nepotizm yerine kurumsallaşmayı ele alan ekonomik, kültürel ve sosyal değişimler gerçekleşebilmektedir (Özler, Özler ve Gümüştakin, 2007: 448).

9. SONUÇ

Ekonomik büyümenin ve gelişmenin önemli kaynaklarından olan aile işletmeleri, akrabalık bağına sahip kişiler tarafından kurulan işletmelerdir. Aile işletmelerinde aile üyeleri etkili görevlerde ve pozisyonlarda bulunmaktadır. Aile üyelerinin şirkete bağlılığı önemli rekabet avantajı olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin dezavantajlı oldukları durumlarda vardır. Bunlardan biri olan akraba kayırmacılığı olarak bilinen nepotizmdir. Günümüzde akrabalık ilişkilerinin şirket bünyesinde görülmesi oldukça fazla olan bir durumdur. Gerekli nitelik ve özelliklere sahip olmayan aile üyelerinin sadece akrabalık ilişkisine dayanarak işletmede belli pozisyonlarda bulunması aile üyesi olmayan çalışanlarda güven eksikliğine ve hoşnutsuzluğa neden olmaktadır. Bununla birlikte nepotizm olgusu, aile işletmelerinin kurumsallaşması sırasında bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu durumun sonucunda işletme yönetiminin etkili ve verimli yönetilmesini engellemektedir.

Aile işletmelerinin ülkemizde ve dünyada tercih edilmesinin sebeplerinden biri, işletmelerdeki güven olgusudur. Kuruluş yapısı açısından aile işletmelerinde girişimci pozisyonundaki lider olan bireyin yeri aile içindeki yeri ile doğrudan ilişkilidir. Aile işletmelerinde işin aileyi, ailenin de işi etkilemesi sıklıkla görülen bir durumdur. Geleneksel Türk ailesi yapısında, nicelik ve nitelik sahibi olmayan kişilere iş vermek ve akraba olan kişileri kayırmak, kurumsallaşmamış şirketlerde karmaşıklığa neden olmaktadır. Bu süreçler, zamanla işletmelerde kutuplaşmalara hatta parçalanmalara sebebiyet vermektedir.

Finansal açıdan bakıldığında, gelişimin hızlı olması aile işletmelerinde daha kolaydır. Aile işletmelerinin öz varlıklarını kullanması, piyasa koşullarında yaşanan olumsuzluklardan daha az etkilenmesine imkân tanımaktadır. Bu açıdan bakıldığında dünya zenginliğinin büyük bir kısmını aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bazı raporlara göre, dünyadaki işletmelerinin % 75'ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aile ve aile üyelerin tarafından yönetilen kayıtlı şirketlerin oranı ABD'de %95, Avrupa Birliğinde % 50, Türkiye'de ise % 95 tir. Ekonomide dünyada en zengin listesinin ilk 10' nun 7' sini aile şirketleri oluşturmaktadır. Avrupa'nın en büyük aile şirketi olan Volkswagen'in yanı sıra BMW, Bosh da Alman aile işletmelerinde öne çıkmaktadır. Yine Avrupa'nın ilk 100 üne bakıldığında aile işletmeleri arasında Türkiye'den Koç Grubu 16. sırada, Hacı Ömer Sabancı Holding 28. sırada, Doğuş Grubu 61. sırada yer almaktadır (Family Business EU Report, 2021).

Son yıllarda aile işletmeleri açısından nepotizm ve kurumsallaşma kavramları dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, işletmelerde nepotizm ile çalışanlarda; örgütsel bağlılık (Düz 2010), işten ayrılma niyeti ve işletme aleyhinde konuşma (Ennew, Banarjee ve Lee, 2000; Mattila ve Patterson, 2004; Büte, 2011) arasında anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya konmuştur. Yine nepotizmden kaynaklanan haksız rekabet sonucunda aile üyesi olmayan yönetici ve çalışanlarda iş tatmininin azaldığı tespit edilmiştir (Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2009). Mobley (1982)

ve Bostancıoğlu 2008) yaptıkları araştırmalar sonucunda nepotizmin görüldüğü işletmelerin çalışanlarında işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğuna ulaşmıştır. Düz (2010) yaptığı çalışmada, nepotizm algısının, üyelerin çalıştıkları işletmeye bağlılıklarını incelemiştir. Çalışma sonucunda çalışanların nepotizm algısının örgütsel bağlılığa olumsuz etki yaptığını ulaşmıştır. Araslı ve Tümer (2008) yaptıkları araştırmada, nepotizmin kişilerin iş stresini artırdığı ve bunun da iş tatminsizliğine neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Araslı ve Tümer, 2008; Asunakutlu ve Avcı, 2009).

Diğer yandan Dökümbilek (2010) yaptığı araştırmada, Türk toplumunda aile yapısının önemli olduğu ve nepotizmin arlığının ne seviyede olduğunu araştırmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin yönetiminin aile bireylerinden oluştuğu ve aile üyeleri tarafından yönetildiği görülmüştür. Bunun sonucu olarak yönetim, kural ve ilkeleri ihlal etmiştir. Ayrıca performans değerlemelerine bakıldığında aile üyelerinin yazılı ve sözlü uyarıldığı, diğer çalışanların yazılı ve sözlü uyarıldığı hatta işten çıkarıldığı görülmüştür. Bu durum da işletmelerde nepotizmin olduğunu göstermiştir (Dökümbilek, 2010).

Bununla beraber kurumsallaşmış aile işletmelerinde, örgütün işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların yazılı olduğu, her türlü iletişim ve etkileşimde belirli ilkelerin hâkim olduğu “aile anayasasının” olması bunun da gelecek kuşaklara aktarılması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak aile işletmelerinin zayıf yönlerinden biri olarak aile ve işletme kelimelerinin karıştırılması ve bilgi ve yeteneklerine bakılmadan aile üyelerinin işe alınması gözlenmektedir. Bu bağlamda, işletmelerde nepotizm ile kurumsallaşma arasında anlamlı ilişkinin olabileceği ve kurumsallaşma düzeyi artıça nepotizm seviyesinin azalacağı ifade edilmektedir (Pazarcık, 2004; Kiracı ve Alkara, 2009).

Sonuç itibariyle başarılı aile işletmelerin oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için profesyonelleşmenin ve insan kaynaklarının politikasının iyi olması gerekmektedir. Aile işletmelerinde profesyonelleşmenin sağlanması da iyi ve eğitilmiş yöneticilere imkân sağlayacak bir yapıdan ileri geçmektedir.

KAYNAKÇA

Akıngüç, G. B. (2002). Aile işletmelerinin yapısı ve geleceği – Türk işletmelerinin gelecek kuşak yöneticilerinin önemli özelliklerini belirlemeye yönelik bir araştırma. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Sayı 18.

Akıngüç, G.B. (2015). Sürdürülebilir Büyüme. İstanbul: 9.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi İKU Yayınları, 9-12.

Alayoğlu, N. (2003). Aile şirketlerinde yönetim ve kurumsallaşma. İstanbul: Müsiad Yayınları.

Altındağ, E. (2011). Aile şirketlerinde stratejik yönelim düzeylerinin tespiti ve firma performansı üzerindeki etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Araslı, H., ve 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, *Social Behavior and Personality*, Volume:36, No:9, p.1237-1250.

Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2009). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s. 730–736.

Aşan, Cihan (2010), Aile şirketlerinin performansında kurumsallaşmanın ve kültürün etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ateş, Ö. (2005). Aile şirketleri: değişim ve süreklilik, 1. baskı, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

Ateş, Ö. (2003). Aile işletmelerinde değişim ve süreklilik anlayışı. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.82.

Bilgin, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği, Atılım Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

Büte, M. (2011). Nepotizmin iş stresi, iş tatmini, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1):177-194.

Cosier, R. A., ve Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional Conflict. *Family Business Review*, 75-76.

Dailey, R.C., Reusling, T.E. ve Demong, R.F. (1977). Uncertainty and The Family Corporation, *Journal of General Management*, Georgia.

Dökümbilek, F. (2010). Aile şirketlerinde nepotizm ve bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Dönmez, N., (2009). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve yönetimin devri: Uşak OSB’de örnek uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, S.B.E. Kütahya.

Ennew, C.T., Banerjee, A.K., ve Lee, D. (2000). Managing word of mouth communication: Empirical evidence from India. *International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 75-83.

Family Business EU Report, “Final Report of the Expert Group Over View of Family Business Relevant Issues: Research, Network. European Commission, 2021. <https://europeanfamilybusinesses.eu/>

Gümüştekin G.E., Özler H. ve Özler, D. E. (2006). Aile işletmelerinde nepotizme kurumsal bir bakış. 2. Aile İşletmeleri Kongresi (s.272-276). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

İyişleroğlu, S. C. (2006). Aile şirketleri: adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana

Karpuzoğlu, E. (2004). Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (1999). Aile şirketlerinde kurumsallaşma düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İşletme-Personel Yönetimi ve Organizasyon, s.28.

Kartal, F. (2008). Aile Şirketlerinin Yönetimi Nasıl Başarılı Olur? <http://www.xing.com/net>.

Kıran, C. (2007). Aile şirketlerinde kurumsallaşma sendromu ve İstanbul İOSB' deki aile şirketleri üzerine bir araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kıracı, M., ve Alkara, İ. (2009). Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya verilen önem ve turizm sektöründeki konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma: Alanya-Eskişehir örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, s. 167-197.

Kobal, K. S., & Yıldırım, O. A. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşanın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. Öneri Dergisi, 12(46), 97-120.

Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences and control, Philippines: Addison- Wesley Publishing.

Neubaer F., ve Lank G.A. (1998). The family business: Its Governance for Sustainability, New York: Routledge.

Ören, K. (2007). Sosyal sermayede güven unsuru ve içgüdü performansına etkisi. Erciyes Üniversitesi Nevşehir İİBF İktisat Bölümü, (9)1, 84- 86.

Özalkan, Y., ve İlhami S. (2016). Aile işletmeleri kurumsallaşma ve nepotizm, Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özler, D., Özler, H., ve Gümüştekin, G. (2006). Aile işletmelerinde nepotizme kuramsal bir bakış, Yayına Hazırlayan: T. Koçel, 2. Aile İşletmeleri Kongresi s. 271-279, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Pazarcık, O. (2004). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. 1.Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul, 403-414.

Pooley, E. (2005). Family Values. Canadian Business, 78 (11): 55-56.

Rouvinez, K.D., ve Ward, L.J. (2005). Family business key issues, 1. baskı, New York: Palgrave Macmillan.

Savaş, Y. (2015).Nepotizmin yenilik ve yetenek yönetimi üzerine etkisi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi.

Sebilcioğlu, F., Koçer, B., Erkan, A., Sönmezer, T., Karacar, G., Zaman, T. ve Erdoğan, E., (2010), Aile şirketleri yönetim rehberi, İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneđi Yayınları

Selznick, P. (1996). Institutionalism; 'Old' and 'New'. *Administrative Science Quarterly*, s. 271.

Tikici, M., ve Uluyol, O. (2006). Aile işletmelerinin gelecek kuşağa devrinde karşılaşılan liderlik sorunlarının aşılmasında "lider-yönetici" önerisi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları İkinci Aile İşletmeleri Kongresi, Editör: Tamer Koçel, s. 459-468, İstanbul.

Topaloğlu, M., Koç, H., (2007). Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Tosun, S. (2013). Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın sürdürülebilirliğine etkisi Antalya ili örneği Yörükoğlu aile işletmesi örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.

Yasa, E. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma: mersin ili aile şirketlerinin kurumsallaşma konusundaki tutumlarını ve düşüncelerini belirlemeye yönelik bir araştırma, Çağ Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

<https://www.aso.org.tr/ardic-turkiye-deki-sirketlerin-yuzde-95-i-aile-sirketi-3675>

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/akbanktan-aile-sirketleri-icin-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari-arastirmasi.html>