



Journal of Banking and Financial Research

VOLUME:5 ISSUE:2 YEAR:2018 ISSN:2148-4090



Sahibi/Owner Gazi Üniversitesi Adına
On Behalf of Gazi University

Prof.Dr. İbrahim USLAN Rektör/Rector

Editörler Kurulu/Editorial Board

Başkan/Editor in Chief

**Doç.Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU Bankacılık ve
Sigortacılık Yüksek Okulu
School Of Banking and Insurance**

ozudogru@gazi.edu.tr

Yrd.Doç.Dr. Emine ÖNER KAYA

onerkaya@gmail.com

Araş. Gör. M. Burak ÜNLÜÖNEN

burakunluonen@gazi.edu.tr

Prof.Dr. Mehmet ARSLAN (Gazi Üniversitesi)
Prof.Dr. Ganite KURT (Gazi Üniversitesi)
Prof.Dr. Ahmet AKSOY (Gazi Üniversitesi)
Prof.Dr. Kürşat YALÇINER (Gazi Üniversitesi)
Prof.Dr. Burhan AYKAÇ (Gelişim Üniversitesi)
Prof.Dr. Ahmet BATTAL (Turgut Özal Üniversitesi)
Prof.Dr. Ercan BEYAZITLI (Ankara Üniversitesi)
Prof.Dr. Güven SAYILGAN (Ankara Üniversitesi)
Prof.Dr. Ufuk Kamil BİLGİN (TOBB Üniversitesi)
Prof.Dr.Cengiz SAYIN (Akdeniz Üniversitesi)
Prof.Dr. Ahmet BAYANER (Akdeniz Üniversitesi)
Prof.Dr. Orhan ÇELİK (Ankara Üniversitesi)
Prof.Dr. Erişah ARICAN (Marmara Üniversitesi)
Prof.Dr. Selahattin TOGAY (Gazi Üniversitesi)
Prof.Dr. İlkey DELLAL (Ankara Üniversitesi)
Prof. Dr.Murat ÇETİNKAYA (Gazi Üniversitesi)
Doç.Dr. Levent ÇİNKO (Marmara Üniversitesi)
Doç.Dr. Afşin ŞAHİN (Gazi Üniversitesi)
Doç.Dr. Haşim ÖZÜDOĞRU(Gazi Üniversitesi)
Yrd.Doç.Dr. Aburrahman Okur (Gazi Üniversitesi)
Yrd.Doç.Dr. Sibel BİLGİN (Gazi Üniversitesi)

Yazışma Adresi/Corresponding Address

Gazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksek Okulu 06500 Beşevler/Ankara E-posta:
jobaf@gazi.edu.tr

KÜRESELLEŞME GÜCÜNE KARŞILIK AİLE İŞLETMELERİNDE PROFESYONEL YÖNETİM

Necati KALKAN

Özet

Girişimci bir aile ferdi tarafından kurulan işletmeler, önce bireysel patron işletmeleri olarak adlandırılırken, zamanla şirketin büyümeye başlaması ile de aile şirketlerine dönüşmekte ve kurumsallaşabilmektedir. İşletmelerdeki bu kurumsallaşabilme çabası beraberinde çeşitli büyüme sorunlarını da getirmektedir.

Bu sorunların nasıl ve ne şekilde çözüleceği ise, bu sorunların oluşmadan engellenmesinde saklıdır. İşletmenin sistematik olarak yönetilmesinin etkileri ve bu sistematik yönetime ek olarak geleneksel aile tipi yöneticilikten çıkıp, eğitim alan yöneticilik mesleğini edinen kişilerin işletmelerde yer olmaya başlaması aile işletmelerinin büyümesine neden olmuştur.

Kuruluş safhasında kişi ya/da kişiler tarafından yapılan ve ilk günlerde basit örgütsel davranış biçimleri ile başarı kazanan aile işletmeleri zamanla günün süratle farklılaşan ve karmaşık hale gelen pazar şartlarına uyum sağlamakta güçlük çekmeye başlamışlardır. Bu aşamada Bilgiye duyulan ihtiyaç, teknolojiye süratli farklılaşma, rekabetin yoğun yaşandığı pazar ve çevre şartlarının gündelik değişmesi ile beraber işletmelerin kuruluş safhalarındaki yapısını yetersiz kılmaktadır. Bu koşullarda işletmelerin sürekliliklerini ve performanslarını en üst seviyeye getirmeye yönelik bir yapılanmanın ve yönetim tipinin zorunluluğu kendini göstermektedir. Profesyonel duruma ulaşma ve bunu harekete geçirici olan kurumsallaşma, küçük işletmelerin faaliyetlerini daha kuvvetli sürdürmeleri ve stratejik planlarına ulaşmadaki performansları, kurumsallaşma seviyesi ile orantılı olacaktır.

Kurumsallaşma ve küresel bazda rekabet her türden işletmeyi, varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından oldukça zorlamaktadır. Yoğun rekabet ortamı aile işletmelerinin rekabet edebilmelerini, ticari faaliyetlerini sürdürebilmelerini ve gelecek nesillere devredilebilmelerini ancak yeniden yapılanmaları ile mümkün kılacaktır. Bu bağlamda, profesyonel yönetim ve kurumsallaşma aile işletmelerinin varlıklarının devamı açısından stratejik önem taşımaktadır.

Küreselleşen dünyada işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri; geçmişlerindeki kuruluş biçimleri ve tecrübeleri ile beraber, içinde buldukları zamanın şartlarına uyum sağlamasına ve geleceğini de küresel yapıya uyumlu duruma getirecek plan yapmasına da bağlıdır. Küresel yapıya uyum sağlama hızı ve seviyesi, işletmenin kurumsal olarak yönetilmesi yaklaşımını benimsemesi, profesyonel işletme yöneticileri tarafından örgütlenmesi ve yönlendirilmesi ile ilişkilidir.

Bu çalışma, aile işletmelerinde yönetimin profesyonel hale gelmesinin, kurumsallaşma ve küreselleşme çerçevesinde açıklanmasını ve değişik yönetim biçimleri ile etkileşmesinin bulunup bulunmadığını meydana çıkaracaktır. İşletmenin içinde bulunduğu durumu iyi analiz etme ve kurumsallaşma sürecini iyi yönetebilme melekeleri yanında küreselleşmenin gücüne karşılık aile şirketlerinin yaşamlarının sürekliliğini nasıl sağlanabileceği hakkında yol gösterici olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri , Kurumsallaşma Küreselleşme, Profesyonel yönetici,

JEL Kodları : M00,M10,M19

PROFESSIONAL MANAGEMENT IN GLOBALIZATION FAMILY BUSINESS

Abstract

Enterprises established by an entrepreneur family member are firstly referred to as individual boss enterprises, but over time, as the company begins to grow, they become family businesses and become institutionalized. This institutionalization effort in businesses brings with it various growth problems. How these problems are solved and how they are prevented by these problems.

The effects of the systematic management of the business and the introduction of these systematic management in addition to the traditional family management and the acquisition of the management profession by the acquiring management profession have led to the growth of family businesses.

Family businesses that have been established by individuals or individuals at the stage of establishment and succeeded in simple organizational behavior in the first days have begun to struggle to adapt to market conditions that have rapidly differentiated and become complicated with time. At this stage, the need for information, the rapid differentiation in technology, the intense competition of the market and the everyday changes of environmental conditions together make the structure of the enterprises inadequate.

Under these conditions, the necessity of a structure and management type to maximize the continuity and performance of the enterprises is manifest itself. Achieving professionalism and activating it will be proportionate to the level of institutionalization, institutionalization of small businesses, stronger activities of their operations and their performance in reaching their strategic plans.

Institutionalization and competition on a global basis make it very difficult for businesses to manage their assets in any way. The intense competitive environment will allow family businesses to compete, sustain their commercial activities and be able to be transferred to future generations through restructuring. In this context, professional management and institutionalization are of strategic importance for the continuity of the assets of family businesses. To maintain the lives of businesses in the globalizing world; together with the forms of organization and experiences of their past, to conform to the conditions of the time they are in, and to make a plan that will bring the future into harmony with the global structure.

The pace and level of adaptation to the global structure is related to the organization and orientation of the business executive by adopting the corporate governance approach.

This study will reveal whether the professionalization of management in family businesses is explained within the context of institutionalization and globalization and whether there is any interaction with different forms of government.

It will guide the way in which the enterprise can better analyze the situation in which it is located and manage the institutionalization process well, as well as how to maintain the continuity of the lives of family companies in exchange for their angels.

Keywords: Family business, Institutionalization Globalization, Professional manager,

JEL Classification Codes: M00,M10,M19

GİRİŞ

Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın profesyonel yönetime etkisinin ne derece de olduğunu anlamaya yönelik olan bu çalışmada öncelikle aile şirketi kavramına yer verilmiştir. İşletmelerin en büyük amacı içinde buldukları sektörde devamlılık ve

verimliliklerini arttırmaktır. Bu durumda üstünlük sağlamak isteyen kurumlar/işletmeler mutlaka rakiplerine göre daha farklı yetenekler geliştirerek rekabet avantajı yaratmak zorundadır. Kurumların rekabet avantajı yaratabilmesi, işletmelerin yeteneklerini kullanarak yapabileceği çalışmalara bağlı olarak gelişecektir. Kurumsallaşma faaliyetleri kurumların verimliliğinin daha da artmasını sağlarken, sürdürülebilir inovatif olmayan geleneksel faaliyetler kurumların verimliliğinin azalmasına da sebep olabilmektedir.

Aile işletmelerinin ilerleme ve yaygınlaşma aşamalarına geçişlerinde, kesinlikle kurumsal hale gelme ve profesyonelleşme ile tekrar yapılanma sağlamak zorundadırlar. Sağlam bir büyüme sağlamak için işletmelerde sistem bulunan bir yapı kurulumu zorunludur. Bu zorunluluk İşletmelerin profesyonel yöneticiye duyduğu ihtiyacı belirler. Kurumsal hale gelme ve profesyonelleşme karşılıklı olarak birbirini harekete geçiren tekrar yapılanma aşamalarıdır. Küresel yapıda işletmelerin yaşamlarını devam ettirmek ve kurumsal yapılarını rahatlıkla ileriye ulaştırabilmek için ihtiyaç duydukları profesyonel yönetici ihtiyaçlarını aile içinden istihdam etme çabaları her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Bu çalışma içinde aile işletmelerinin yapısal analizi kavramsal olarak yapılmakta beraber, aile işletmelerinin ya da kurucular denetimindeki işletmelerin kurumsal hale gelme ve profesyonel olma ile tekrar yapı kazanmaları zorunluluğu vurgusu yapılmaktadır.

Çalışmada işletmelerin kurumsallaşma ve profesyonelleşme seviyeleri ile işletmelerin küreselleşme açımları kavramsal çerçevede ortaya konulmakta bununla beraber tekrar yapılanma aşamalarını kurumsallaşma ve profesyonelleşme ile gerçek hale getiren işletmelerin küreselleşmelerinin olumlu şekilde etkileneceği ve küresel yapıda uygun bir duruş sergileyecekleri “ana düşünce” savunulmaktadır.

Dünya üzerinde yaşanan siyasi, teknolojik ve ekonomik gelişmeler, toplumların sosyal ve kültürel yapıları üzerinde son derece etkili olmuştur. İnternetin hayatımıza girmesi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler zaman ve mekân kavramlarını neredeyse ortadan kaldırmış, bu gelişmeler beraberinde dünya üzerindeki ekonomik sınırları yok etmiş ve yeryüzü neredeyse tek bir pazar haline gelmiştir. İletişim teknolojilerinde yaşanan bu gelişmeler küresel ekonomi üzerinde etkilerini göstermiş, yenedünya düzeni, farklı ulusal ve coğrafi pazarları açık hale getirmiştir. Bu yeni düzen küresel bazda bir ekonomiyi de çeşitli etkenlere bağlı olarak değişime uğratmış ve küresel bazda bir ekonomi oluşmasına sebep olmuştur.

Farklı uluslara mensup birçok işletme iletişime geçmiş ve bununla birlikte rekabette kaçınılmaz olmuştur. Küresel ölçekli ve büyük sermayeli çok uluslu şirketler monopol piyasalar oluşturmaya başlamış bu durum küçük ölçekli ve kısıtlı kaynaklara sahip aile işletmeleri açısından büyük tehditler oluşturmuştur.

Ancak her sektörün küresel olamaması nedeni ile de bu tarz işletmeler için fırsatlar devam etmiştir. Küreselleşen dünyanın global ölçekte çok büyük şirketler yarattığı kaçınılmaz bir gerçektir. Küreselleşen ekonomik yapı içinde aile işletmesinin yerini koruması ve faaliyetlerine devam edebilmesi ise, eski düzen yönetim anlayışlarının, modern yönetim anlayışları ile değişimi ile gerçekleşebilecektir.

1-AİLE İŞLETMELERİ:

Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerek dünyada, gerekse Türkiye'de sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir yere sahip olup, bu işletmelerin büyük çoğunluğunu aile işletmeleri oluşturmaktadır. Dünyanın değişik ülkelerinde bu oranın, farklılıklar göstermekle birlikte, oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Aile işletmesi denildiğinde, genel olarak, akrabalık bağı olan bireylerin mal ya da hizmet üretmek gayesiyle bir araya gelerek kurdukları kar amaçlı sosyal örgütler anlaşılmaktadır.

Günümüzde sıkça telaffuz edilen “aile işletmesi” kavramı yaygın kullanımına rağmen, kapsam ve sınırları, kendine has özellikleri dikkate alınarak, farklı bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Genel olarak, aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı şirkette çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı şirketin çoğunluk hisselerine sahipse “aile şirketi”; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden kimsenin çalışmadığı şirket ise “patron şirketi” olarak tanımlanmaktadır.

Bu çerçevede her patron şirketinin ikinci kuşağa geçince, genellikle aile şirketi vasfını aldığı söylenebilir (ALAYOĞLU, Nihat, 2003)

Aile işletmesi kavramındaki temel ayırım noktası, çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade, yönetim fonksiyonlarının yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Bu çerçevede, “yönetim fonksiyonlarının, eksik ya da fazla, tümü icra edilsin ya da edilmesin, aile bireyleri (ve/veya onların yakınları) tarafından bir şekilde icra edildiğinde, bir aile şirketinden söz ediliyor” denilebilir (İLTER, H. Metin, 2001)Aile şirketi tanımlanmasında ana kriter, ailenin yönetim faaliyetlerine ne ölçüde katıldığı, bu faaliyetlere müdahale edip etmediğidir. Aile işletmesi ile ilgili genel bir tanım şu şekilde yapılmaktadır. Aile şirketi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan; ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin büyük bir kısmı aile fertleri tarafından doldurulan; kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği işletmelerdir KARPUSOĞLU, Ebru, (2000),

Aile işletmelerinde aile işletmenin sahibi, işletme sahibi olmanın yanında İşletmenin yönetsel faaliyetleriyle ilgilenen yöneticisidir. Bir başka deyişle işletmenin kurucusu olan girişimci hem patron hem de yönetici rollerini üstlenmektedir. Bir işletmenin aile işletmesi olduğunu gösteren başlıca dört unsur bulunmaktadır

1-Aile bağları, öteki faktörler yanında yönetimden kimin sorumlu olacağını tayin eder.

2-Şimdiki veya önceki yöneticinin çocukları işletme yönetiminde görev alırlar.

3-İşletmenin ünü aileyle birlikte gelişir.

4-Aileye mensup birinin işletmedeki konumu onun aile içindeki konumunu da belirlemektedir (TAŞLIYAN, Mustafa, 2004),

Aile işletmesi en yalın anlamıyla tek bir ailenin kontrolünde olan ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan işe dahil olduğu işletme olarak tanımlanabilir (ŞİMŞEK, M., ÖĞÜT, A., EMİNİ, F.T 2004)

Aile işletmesi tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip ve ailenin kontrolünde olan tüzel kişilik ve verilen stratejik kararlarda, özellikle genel müdürün seçiminde etkili özgün ekonomik yapılardır (KIRIM, Arman, 2001),

Aile işletmelerinin en önemli yönlerinden biri de daha az bürokratik işlemlerin olmasıdır. Birimler arasında iletişim neredeyse sadece sözlü biçimde yapıldığı için, yazışma, e-mail, onay vb mekanizmaların getirdiği iş yükü yoktur. Sözlü iletişim biçimi, karşılıklı güvene esastır ve yoğun olarak kullanılır.

Elde edilen karın yatırıma dönüşme oranı yüksektir. Aile işletmesinin en avantajlı taraflarından biride budur. Ticari hayatta elde edilen başarı ve beraberinde gelen kar, daha fazla kar elde etmeyi körükler ve büyüme iştahını arttırarak yeni yatırımlar yapılmasını sağlar. Yatırım yapma kararı hissedarları iki dudağı arasında olup, çok ortaklı bir yapı olmadığı için yönetim kurulu, genel kurul kararı vs aranmaksızın hayata geçirilebilir. Yaşanan başarılar tüm aile üyelerince paylaşılmaktadır. Şirket hisselerinin tamamı aile üyelerine aittir. Bu nedenle bu tarz işletmelerin 3. Kişilerce ele geçirilme ihtimali yoktur. Hisseler zaman zaman el değiştirirse de bu devirler yine aile üyeleri arasında gerçekleşmektedir.

Sürekli olmayı başarabilen aile işletmeleri, aile dinamiklerine değil iş dinamiklerine yoğunlaşan işletmelerdir. Aile üyelerinin işletme ve aileyle ilgili sorunlarını tartışmak için belirli sürelerle bir araya geldikleri aile meclisi kurmaları gerekmektedir. Aile meclisinin temel hedefi, aile üyelerinin değerlerini, gereksinimlerini ve işletmeden beklentilerini saptamak ve ailenin uzun vadeli çıkarlarını koruyacak bir platform oluşturmak olmalıdır.

Aile meclisi işletmenin kararlarının demokratikleşmesinde çok büyük rolü olacağı aşikar olmakla birlikte burada alınan kararlara diğer işgörenin bakış açısı da birlikte yönetim olgusu uyandıracak buda yeniden yapılanma çabaları ile kurumsallaşma ve profesyonelleşme yolunda ilerleyen işletmeye pozitif etki yapacak ve oluşan sinerji ile işletme performansının da yeterli seviyede kalmasını ya da artmasını sağlayacaktır.

Her aile işletmesi misyonuna bağlı hedef ve amaçlarını belirlemeli, kaliteli yeni ürünler geliştirmelidir. Stratejik planlamasını yapmalı, hedefler koymalı ve o hedeflere gidebilmenin yollarını aramalıdır. İşletmelerde eski kuşak yöneticilerin tecrübelerinden faydalanılmalı, bununla birlikte kurumsallaşma ve profesyonel yönetim kavramı işletmelerde uygulanmalıdır.

Aile işletmeleri genelde küçükken zamanla büyümekte ulusal ve hatta uluslar arası şirketler haline dönüşebilmektedir. Ancak bu şirketlerin hayatları kısa olup, sonraki kuşaklara devredilen sayısı oldukça az olmaktadır. Kalıcı olmak gelecek kuşaklara güçlü, sağlıklı bir kurum bırakmak isteyen aile fertleri, farklı bir bakış açısı ile şirketlerini yenilemek ve kurumsallaştırmak ve gelecek nesillere hazırlamak zorundadır. Diğer kuşaklara ulaşmadan kapanan işletmelerin gene problemlerinin, kısa vadeli düşünce tarzı ve gelecek planlamasının doğru yapılmaması, tek adam anlayışının hakim olması, yabancıların işletme içine girmesinden korkma gibi nedenleri olmaktadır.

Stratejik planlamaya önem veren, gelecek tanımlamalarını doğru yapan, gerektiği hallerde işi profesyonellere bırakmaktan kaçınmayan, yönetim kurullarını aile üyeleri dışından kişilere açma cesaretini gösteren işletmelerin kendilerini güvenle geleceğe hazırlayabildikleri görülmektedir.

Aile işletmelerinin kalıcı başarı elde edebilmesi için her yeni jenerasyonun, yeni bir strateji geliştirmesi gerekmektedir. Global bazda rekabet ve küresel oyuncular stratejilerini bu yönde belirlemektedir.

Piyasada faaliyet gösteren aile şirketlerinde alınan bu stratejik kararlar her işletme aynı

sonucu da vermeyebilir. Zira, farklı kültürler, farklı beceriler, farklı aile yapısı bu sonuçlarında farklı olmasına neden olabilir. Dolayısı ile her işletme kendine uygun stratejiler geliştirmeli, eksik yönlerini doğru tespit ederek doğru tedavi yöntemini uygulamalıdır. Doğru stratejiyi belirleyen işletmelerin karlılık, büyüme ve yaşam süreleri de farklı olacaktır.

Stratejiler oluşturulurken sosyal konular ve vekalet de göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsurların başında gelmektedir. Sosyal konular arasında, aile işletmecisinin ve çalışanların sahip olduğu ahlak anlayışı diğer işletmelerle farkları ve hangi politikaların takip edileceği yer almaktadır. İşletmenin geleceğinde kimin ya da kimlerin yer alacağına belirlenmesini ifade etmektedir.

Bu işletmenin stratejik planları arasında yer almalı, yeri ve zamanı geldiğinde hangi üyenin işin başına geçeceği, sağlıklı bir el değiştirmenin ne şekilde yapılacağı planlanmalıdır. Stratejik bir bakış açısı aile işletmelerinde tehdit ve baskı altında dahi doğru karar almayı ve aile işletmesinin amaçlarına ulaşmasında daha etkili olmasını sağlamaktadır. Bu nedenle tüm aile işletmesi yöneticilerinin stratejik karar alma konusunda gerektiği durumlarda profesyonel destekte alarak uygulaması önem taşımaktadır.

Kurumsallaşma, işletmenin kişilerden ziyade, o işletmenin özüne uygun kurallar, normlar, standartlar ve prosedürlere sahip olması anlamına gelmektedir. İşletmenin örgüt yapısı oluşturulmalıdır. Belirli bir hacme ulaşan işletmelerde aile üyelerinin her işe yetişmesi mümkün olmayacaktır. O nedenle profesyonel yönetici kadroları oluşturulmalı, iç kontrol sistemleri uygulanmalıdır. İşletmelerin kurumsallaşabilmesi profesyonel yöneticiye duyulan ihtiyaçla doğru orantılıdır.

Profesyonel yönetimi, aile şirketleri işletmelerinde uygulayabilmesi için stratejik kararlar verme düzeyindeki yönetici personelinin aile bireylerinden ziyade uzmanlaşmış bir kadroya sahip olması gerekmektedir. Tepeden başlayan bu uzman kadro orta kademe yöneticilerine kadar ulaşmalıdır. Bir başka deyişle yönetimde profesyonelleşme; işi iyi bileni yönetim kadrosuna atama ile gerçekleşmektedir. İşte uzmanlaşma ise iş akış şemalarının hazırlanması, iş planlarının hazırlanması, yapılacak iş için hareket ve zaman tutlarının oluşturulmasını içermektedir (ARANOFF, C., WARD. J. L 2000)

Aile işletmelerinde profesyonel yönetime geçiş süresi daha zor işler. Şirketin büyüme sürecinde gereksinme duyulan yöneticiler öncelikli olarak aile bireylerinden ve akrabalarından sağlanmaya çalışılır, bunların yeterli olmadığı durumlarda şirkete dışarıdan yönetici getirilmeye çalışılır (GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. 2004)

Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında karar alma, ücretleme, güç kazanma isteği vb. unsurlar nedeniyle sık sık sorunlar yaşanır. Şirketi kurup belirli bir asamaya getiren kurucu yönetici, şirketi kendi çocuğu gibi görmeye baslar. Şirketin tüm yönleriyle ilgili denetim sahibi olduğunu düşünür ve hemen her konuda kendi düşüncesine danışılmasını ister, yetki devrinde isteksiz davranır. Aile şirketlerinde profesyonel yönetime geçişi zorlaştıran birtakım unsurlar vardır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (DUNCAN H. Meldrum 2000)

- Çalışanların karar alma sürecine çok az katılabildiği ya da hiç katılmadığı, aşırı merkeziyetçi bir karar alma süreci,
- Çok az oranda yetki devri ve yönetim konusunda yalnızca birkaç yöneticiyle aşırı bağlı olma,

- Girişimcinin yönetsel yeteneklerinin ve işletmenin tüm alanlarına ilişkin eğitimin yetersiz olması,

Şirkette egemen olan babaerkil yapı gösterebilir. Şirketin kurucusu ya da ortaklar şirketin yönetimini profesyonel yöneticilere bırakıp, yönetim kurullarına çekildiklerinde ise yönetime müdahalenin başka bir mekanizmasını harekete geçirirler.

Şirket sahibi ya da sahipleri içlerinden birkaçını murahhas üye olarak tayin ederler. Bu uygulama, şirketi başarısızlığa götüren çift baslı bir yönetimi ortaya çıkarır (ŞİMŞEK, M., ÖĞÜT, A., EMİNİ, F.T 2004)

Profesyonel yönetim; şirkette, gerekli eğitimi almış, yönetim işini kendisi için meslek olarak seçmiş ve kendini bu doğrultuda geliştirmiş profesyonel yöneticilerin istihdam edilmesiyle mümkündür (Elif Türkan Aslan,2006)

Profesyonel de olsa, aile bireylerinin yönetimde baskın olması bazı olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Şirket yönetimine hakim olan ailenin, kendi etik değerlerini uygulaması ve ailenin etik değerlerinin şirket çalışanları ile çatışması halinde ailenin değer anlayışına aykırı değer yargılarına sahip olanların şirkette çalışmama ihtimali doğmakta(AKDOĞAN Habib, SEYREK Ismail,2004)

Aile şirketinin adeta ailenin çocuklarından biri gibi olması nedeni ile aile kimi zaman gereğinden fazla özveriyi kabullenerek yıpranmakta ve şirkete karşı duyulan sorumluluk sadece yasal veya ekonomik sorumluluk olmayıp duygular da işin içine girince sorumluluk fazlaca artmaktadır (ATEŞ, Özgür,2005)

Ayrıca aile şirketlerinde yönetim kadrosunda bulunan kişiler, aynı zamanda aile üyeleri olduğu zaman, yönetim kurulunun ve üyelerinin performanslarını değerlendirmek, terfiler hakkında karar almak, objektif olmak gibi konularda sıkıntı yaşandığı görülmektedir. Bu uygulamaların profesyonel yönetim uygulamaları ile çelişmesi nedeniyle; yönetim kadrosunun önemli bir kısmını oluşturan yönetim kurulu, bilimsel kriterler (eğitim, deneyim gibi) yardımıyla seçilmiş profesyonel bir yönetim kurulu başkanı atayarak bu türde sıkıntıların yaşanmasını engelleyebilme ihtimaline sahip olmalıdır.

İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek (otonomi, sürekli eğitim vb.) şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel ve sektörel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak tanımlanabilir (KOSTOVA, Tatyana., 1999)

2.KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma işletmelerde faaliyetlerin kişilere bağlı olmadan belli bir niteliğe, canlılığa sahip, ilkeleri olan sürdürülebilir yapı oluşturulmasıdır. Kurumsallaşma, “işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreyle uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan ilerlemeleri açıklamaktadır (İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, Fırat Kalkınma 2018)

Kurumsallaşmanın amacı işletmenin kişilerin becerilerine bağlı olmadan, kritik (patron, kurucu vs) kişiler olmadan da yönetimin sağlıklı şekilde devam edebilmesini sağlamaktır.

Günümüzde yönetim, şirketlerin yalnızca içsel fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerinin

planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve denetimi ile sınırlandırılmamakta, şirketin ilişki içerisinde bulunduğu çıkar grupları ile ilişkileri de bu kavram içerisinde ele alınmaktadır.(Atilla İclal, 2016)

İş Yaşamında bulunan işletmeler her zaman iş planı ile kurulmazlar. İşletmelerin birçoğu aile işletmeleridir. Aileden girişimci ruha sahip bir kişinin kendi kısıtlı sermayesiyle kurduğu sonradan diğer aile üyelerinin de katıldığı plansız kurulan işletmelerdir. Plansız kurulan bu aile işletmeleri zamanla büyüdükçe sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların çözümü ile ilgili nasıl bir yol izleneceği, çözüm planı da bulunmadığından, sorun çıktıkça sorunlar düzeltilmeye çalışılmaktadır.

Ancak kurucu kişiye bağlı olarak çözülen bu sorunlar işletme büyüdükçe ve işletme tek kişinin kontrolünden çıktıkça, kriz yaşanabilmekte, çözümsüzlükte işletmenin faaliyet hayatı sona erebilmektedir. Aile işletmelerinde kardeşler arası çatışma, kardeş yeğen kuzen kavgası, aile içi çatışma, miras kavgası vs. sebepler şirketin kısa ömürlü olmasında en etkili unsurdur.

İşletme kurumsallaşma ile birlikte kişisellikten ve olumsuz aile ilişkilerinden kurtularak yönetim şeklinin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesiyle daha uzun ömürlü olabilmektedir. Kurumsallaşma, belirli bir bürokrasi ve iş yükünü, kendi yapısını sürdürmek için zorunlu kılar. Büyük işletmelerde bu kendi başına küçük bir alan kaplayacağından rahatsızlık oluşturmaz, aksine büyüklüğü korumak için gereklidir.

Plansız kurulan bu aile işletmeleri zamanla büyüdükçe sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunların çözümü ile ilgili nasıl bir yol izleneceği, çözüm planı da bulunmadığından, sorun çıktıkça sorunlar düzeltilmeye çalışılmaktadır.

Ancak kurucu kişiye bağlı olarak çözülen bu sorunlar işletme büyüdükçe ve işletme tek kişinin kontrolünden çıktıkça, kriz yaşanabilmekte, çözümsüzlükte işletmenin faaliyet hayatı sona erebilmektedir.

İşletme sahibi ise; şirketin iş yükünün artması, çalışanların yeterince gayret sarf etmemesi veya kendisinin yerine geçecek kişinin işletmeyi sahiplenmesi için kurumsallaşması gerektiğini düşünmektedirler. Bu noktada kurumsallaşmaya cesaret edilememektedir. İşletmelerde üst yapısını oluşturan kurucular, yönetimin karar alıcıları olarak, alt yapıyı oluşturan uygulayıcılar ise, kararları yerine getirirler. Kurumsallaşma sürecinde hem alt yapı hem üst beraber değişim sürecine girmek zorundadır.

3- KÜRESELLEŞME

İşletmeler varlıklarını ve karlılıklarını devam ettirebilmek için sürdürülebilir, istikrarlı bir büyüme yakalamak durumundadır. Bu nedenle faaliyet alanlarının özelliğine göre çalıştığı piyasayı çok iyi bilmeli, rakiplerini takip etmeli, benchmarking (Kıyaslama) yapmalı ve ekonomik, teknolojik ve siyasi gelişmelerden anlık haberdar olmalıdır. Çok küçük işletmelerin bu bürokrasi ve iş yükü, işin esası olan işlemlerden daha fazla meşgul ederse işletmenin pratikliği azalır, hantallaşır (Kurumsallaşma Kavramına Süreç Yaklaşımı, 2018)

Küreselleşmenin aslında ne zaman oluşmaya başladığı konusunda çeşitli görüşler bulunmaktadır.

(AKTEL, M. 2002)

Bunun nedeni ise küreselleşmenin sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik gibi birçok farklı alanda kullanılan bir yönünün olmasıdır. Küreselleşmenin tarihin başından bu yana var olduğu ancak son dönemde yaşanan gelişmelerin etkisiyle artış gösterdiği bir görüş şeklinde karşımıza çıkmakta, bir diğer görüş olarak, küreselleşmenin modernleşme ve kapitalizmin gelişmesiyle paralel olarak geliştiği ve son yıllarda hız kazandığına ilişkin görüştür.

Aile işletmelerinde kardeşler arası çatışma, kardeş yeğen kuzen kavgası, aile içi çatışma, miras kavgası vs. sebepler şirketin kısa ömürlü olmasında en etkili unsurdur.

İşletme kurumsallaşma ile birlikte kişisellikten ve olumsuz aile ilişkilerinden kurtularak yönetim şeklinin belirli kurallar çerçevesinde yürütülmesiyle daha uzun ömürlü olabilmektedir. Kurumsallaşma, belirli bir bürokrasi ve iş yükünü, kendi yapısını sürdürmek için zorunlu kılar. Büyük işletmelerde bu kendi başına küçük bir alan kaplayacağından rahatsızlık oluşturmaz, aksine büyüklüğü korumak için gereklidir.

Büyüyen aile işletmelerinde yaşanan sıkıntıların çözümünde hem çalışanlar hem işverenler aynı düşünceyi paylaşmaktadır. Çalışanlar işlerin daha sistemli olması gerektiği, izin, ücret artışı, iş yükü, tatil vs konularda kurumsallaşma olması gerektiğini düşünmektedir. Bir diğeri ise, küreselleşmenin sanayi ötesi toplum ve kapitalizm düzenini çözülmesi ile ilgili olarak son yıllarda ortaya çıkan yeni bir olgu olarak kabul edilmesidir.

Toplumlar arası ticaret gereksinimi, küreselleşmenin ilk ortaya çıkış nedenleri arasında yer almaktadır. Ancak küreselleşmenin çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirmek gerektiğinden kültürel ve siyasi boyutları da göz ardı edilmemelidir. İletişimin gelişmesi ile Yeni pazarlara kolay ulaşım, işletmeler açısından bakıldığında dünyayı neredeyse tek bir Pazar haline getirmiş ve bu durum daha küçük sermayeli yerel aile işletmeleri açısından hayati önem taşıyan bir tehdit unsuru olmuştur.(ATEŞ, Ö.2005)

Özellikle iletişim, ulaştırma, elektronik, bilgisayarlaşma, internet ve mobil iletişim imkânlarının artması bilgi yayılımını etkilemiş ve arttırmış, bu da ülkeler ve firmalar arasındaki ekonomik ve ticari ilişkileri kolaylaştırmıştır.(DULUPÇU, M.A.2001)

Bu değişimler sadece reel sektörü değil, mali sektörü de etkilemiş ve değişimler yaşanmasına neden olmuştur. Teknolojik altyapının ve iletişimin güçlenmesi, ucuzlaması mali piyasalarda ki sermaye hareketliliği, bankacılık ve finans piyasalarının derinleşmesi bu gelişime katkı sağlamıştır. Son dönemde ise bölgesel ve küresel kuruluşların kurulduğu ve piyasayı etkilediği, bazı ülkelerin baş aktör olduğu bir dönem yaşanmaktadır. Mevcut durum itibari ile gerçek anlamda entegre olmuş piyasalar ve küresel pazarlar çokuluslu şirketlerin ağırlıklarının artmasına ve bazı ülkelerin ve bölgesel blokların (örneğin: G7 ülkeleri ve AB gibi) gittikçe artan bir şekilde global güç olmalarını sağlamıştır.

Küresel ekonominin oluşmasında en önemli görevi ise acımasız rekabetin yarattığı çok uluslu şirketler üstlenmiştir.

4-ÇOK ULUSLU ŞİRKETLER VE KÜRESELLEŞME

20. yüzyıla damgasını vuran küreselleşme olgusu son zamanlarda literatürde çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Küreselleşme kavramına dair birçok tanım yapılmış olmasına rağmen kavram üzerinde herkesin uzlaştığı tek bir tanım hala mevcut değildir.

Bu durum, küreselleşmenin etki alanının çok geniş olması, farklı bakış açıları içermesi ve neredeyse tüm bilim dalları açısından önemli bir konu olmasından kaynaklanmaktadır. Küreselleşme konusu gerek ekonomik gerekse sosyal, kültürel ve politik açıdan birçok alanı kapsadığından kavramsal olarak farklı alan ve farklı bakış açılarına göre çok sayıda tanım karşımıza çıkmaktadır (SEYMEN Oya Aytemiz ve BOLAT Tamer 2005)

Genel tanım itibari ile çok uluslu şirket, en az iki ülkede üretim veya hizmet sunan şirkettir.

(<https://tr.wikipedia.org/wiki/ok-uluslu>)Küreselleşmeyi oluşturan ana etken olarak görülmektedir.

Modern anlamda küreselleşmeyi doğuran nedenlerin en öncelikli sebebi küresel sermayeli çok uluslu şirketlerdir. Bu çok uluslu şirketler, dünya üzerinde sermaye hareketleri ile yayılırken bu yayılımı sadece gelişmiş ülkelere yapmamış, aynı zamanda gelişmekte olan ülke piyasalarına da yapmışlardır. Ülkelerin ekonomik büyümelerini hızlandırabilme arzusu önemli bir belirleyicidir. Bir bakıma, bu ülkeler çokuluslu işletmelerin yatırımlarına teşvikler vererek kaynak açıklarını karşılamayı da hedeflemişlerdir.

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan yeni koşullar, şirketler dünyasında birçok değişime neden olmuştur. Özellikle birçok ülke tarafından ticaret, üretim ve finansın serbestleştirilmesine yönelik adımların atılması ile coğrafi sınırlar ortadan kalmış ve şirketler için tüm dünya yatırım ve ticaret yapılabilecek tek bir pazar haline gelmiştir. Ancak bu durum, aynı zamanda şirketlerin diğer ülke şirketleri ile karşı karşıya kaldığı uluslararası bir rekabet ortamının da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böyle bir ortam ise şirketleri, sürekliliğini sağlamak ve büyüebilmeleri için diğer şirketlerle rekabet edebilecek güç ve kapasiteye ulaşmak zorunda bırakmış ve yeni stratejiler belirlemeye zorunlu kılmıştır.

Gelişmekte olan ülkeler çokuluslu şirketler yatırımlarıyla istihdam ve döviz temini için ihracat sorununu da çözebilmeyi amaçlamışlardır. Özellikle ödemeler dengesinde, dış ticaret dengesizliği sorunları çeken bu ekonomilerde, bir yanda çokuluslu yabancı sermaye girişi sayesinde ödemeler dengesinde ve döviz pozisyonunda bir rahatlama sağlanması, diğer yanda bu sermayenin üretime geçmesi ile birlikte, daha önce ithal edilen malların yerli üretim faktörlerini de kullanılarak üretilir hale gelmesi, ithalat yerine üretim ve hatta ihraç eder hale gelmeleri beklenmiştir.

Çok uluslu küresel şirketlerin aslında tarihsel süreçlerine bakıldıklarında, önceleri ulusal bir şirket olarak kuruldukları, ancak zaman içinde gelişerek çok uluslu şirket haline geldikleri görülmektedir.

Bu çok uluslu ve küresel ölçekteki şirketler pazar ayırımı yapmaksızın uygun kanun ve mevzuatları bulunan gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelere doğru yayılmışlardır. Ayrıca birçok gelişmekte olan ülkenin de bu tarz sermayeyi çekebilmek için çeşitli yasal ve teşviksel düzenlemeleri yaptığı görülmüş

Çok uluslu şirketlerden kaynaklı sermaye akışı özellikle gelişmekte olan ülkelerde istihdam ve cari açık üzerinde olumlu etkiler yaratmış, ekonomik olarak büyümelerini sağlamış, ihracatta yaşanan olumlu gelişmeler beraberinde getirdiği katma değer ile refah seviyelerinde yükselmeler olmuştur.

Böylesi küresel ölçekte sermaye hareketleri, ekonomik sınırları neredeyse ortadan kaldırmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte bu sermaye hareketleri, ülke ekonomilerinin bütünleşmesine ve yerkürenin tek bir pazar haline gelmesini sağlamıştır. Çokuluslu işletme girişimciliği modern küreselleşmenin oluşumunda önemli temel bir yere sahiptir. Ancak modern küreselleşmeyi tek başına çokuluslu işletme girişimciliğine bağlamak da yanlış olacaktır.(ÖZTÜRK, A.1998)

Küreselleşmenin oluşumunda teknolojik faktörlerinde büyük payı vardır. Hayatımıza giren bilgisayarların ekonomik hayatta sunduğu imkânlar sadece bunlarla sınırlı kalmamıştır. Daha önceleri sermaye hareketleri reel bir mal olan altına dayalı iken, günümüzde küreselleşme sürecinde ise bilgisayar ve bilgisayarlara dayalı donanımlar sayesinde, elektronik kaydi para ve bunların nominal değişim hareketlerine dayalı hale gelmiştir.

Çok uluslu bu şirketler küreselleşmenin yaratıcıları olarak, açık ekonomiye sahip dünyanın birçok ülkesinde faaliyet göstermektedir. Modern yönetim anlayışı, profesyonel yönetim kadroları, krediye kolay ulaşım ile faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki daha küçük sermayeye sahip işletmeleri ise tehdit etmektedirler. Özellikle ülkemizde olduğu gibi henüz elli yılı aşmış işletme sayısının çok az olduğu, halen birinci veya ikinci nesil tarafından yönetilen aile işletmelerini yok olmakla karşı karşıya bırakmaktadır.

Küresel dünyada yaşanan değişim ülkemizi de etkisi altına almıştır. Ekonomimiz içinde faaliyet gösteren işletmeler incelendiğinde %95'inin aile işletmesi olduğu görülmektedir.

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile işletmelerinin hayatta kalmaları kurumsallaşmalarına bağlıdır.(ERDOĞMUŞ, N. 2007) Kurumsallaşma, işletmenin kişilerden bağımsız olarak bir sistem haline getirilmesidir.

Aile üyelerinin işletmeye değil de işletmenin aile üyelerine hizmet etmeye başlaması işletmenin tehlikede olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda profesyonel yönetim anlayışına geçmek tek çözüm olarak görülmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme olarak tanımlanan ve dünyadaki tüm ekonomilerin bütünleşmesine, başka bir ifade ile tek Pazar haline gelmesine neden olan olgu, günümüz ticari hayatına yön veren en önemli faktördür. Hiçbir sektörde hiçbir işletmenin bu olguyu göz ardı etme veya karşı koyma lüksü bulunmamaktadır. Varlıklarını sürdürmek, ticari hayatta devamlılığını sağlamak isteyen işletmeler, küreselleşme olgusuna iyi adapte olmak, aynı zamanda küreselleşmenin doğurduğu fırsat ve tehditlere karşı da sürekli uyanık olmak zorundadır.

Kurumsallaşmasını tamamlayamayan tüm işletmeler ister aile şirketi olsun, ister olmasın etkinlik ve yeterlilik açısından bir tarafı eksik olacaktır. Küresel dünya ekonomisinde giderek artan ve yok edici boyuta varan rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından profesyonelce yönetilmelerini ve kurumsallaşmalarını zorunlu hale getirmektedir.

Aslında aile işletmelerinin kalıcı ve uzun ömürlü olabilmeleri, kurumsal yapının bu işletmelerin gelişimleri aşamasında oturtulması ile olabilecektir. Ülkemizde birçok

işletmenin kurumsallaşma çabası göstermediği veya göz ardı ettiği bir gerçektir. Bu nedenle yaşam süreleri son derece kısa olmaktadır. Sürdürülebilirlik, kurumsallaşma, profesyonel yönetim henüz aile işletmelerinde tam olarak uygulanmadığı için istatistiklere göre ülkemizdeki aile şirketlerinin %30' u ikinci kuşağı, %13'ü üçüncü kuşağı ve sadece %4'ü dördüncü kuşağı görebilmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki aile işletmeleri hızları ve bölgesel avantajları nedeni ile büyük işletmelerin giremediği pek çok alanda varlıklarını sürdürebilme imkânına ve şansına sahiptirler. Yani büyük işletmeleri dev yolcu uçaklarına, küçük işletmeleri de irili ufaklı uçaklara benzetecek olursak, KOBİ'ler elbette ki kıtalararası uçuşlarda dev işletmelerle rekabet edemeyecektir. Fakat dev yolcu uçaklarının inemeyeceği pek çok havaalanında kendilerine her zaman iş imkânı bulacaklardır. Ve hatta doğru stratejiler izleyerek akıllı yatırımlar yaparlar ise, pek çok büyük işletmeden daha yüksek kar marjları ile çalışma imkânına sahip olacaklardır.

Küreselleşme dünya ticaretinde rekabeti büyük ölçüde arttırmış ve sürekli değişimi zorunlu hale kılmıştır. Buna karşılık üretici ve tüketici açısından sağladığı faydaları da göz ardı edilmemelidir. İşletmelerin küresel pazarda rekabet edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmeleri, küreselleşmeye ne kadar adapte olabildiklerine ve varlıklarını ne derece kullanabildiklerine bağlıdır.

Bu bakımlardan aile işletmelerinin bu kuramları içselleştirmesi ve uygulaması, faaliyetlerinin devamı açısından hayati önem taşımaktadır.

Global dünyanın artış gösteren pazar şartlarında, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinde kurumsal hale gelme önemlidir. Buna bağlı olarak, ellerinde bulundurdukları kuvvetli taraflarına rağmen, uzun süreli yaşamı bulunmayan aile işletmelerinin devamlılıklarını koruma altına alabilmeleri, kurumlarını geleceğe taşıyabilmeleri ve dünya çapında rekabet yapabilir duruma ulaşmaları için ana faktör de kurumsal hale gelmedir.

Aile işletmelerinin uzun süreli devam etmelerini olanaklı tutacak kurumsallaşma sürecinde, gerek işletmenin gerekse de aile bağlarının düzene alınarak bir sistem durumuna ulaştırılması gerçekleştirilmelidir. Ancak, özellikle girişimcilerin çok fazla zorluklarla kuruluşunu yaparak gelişimini sağladığı kurumu paylaşmada karşı karşıya kaldığı güçlükler, aile işletmelerinde belirli bir sistematik yapıya geçiş aşamasını başka işletmelere göre daha zor duruma getirmektedir. Bu güçlükler, aile işletmelerine kurumsal bir kimlik kazandırılmasını ve etkin iletişim mekanizmalarının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır.

Aile işletmelerinin kalıcı olması, onların henüz daha gelişme aşamasında kurumsallaşmayı içselleştirmeleriyle paralellik gösterirken, kurumsallaşma sürecini belirli bir hacme ulaştıktan sonra gündemine alan aile işletmeleri aynı başarıyı gösterememektedirler. Dolayısıyla, en baştan ihmal edilmeyen kurumsallaşma ve kurumsal yapıya erişim seviyesi, aile işletmelerinin varlıklarını devam ettirmelerinin belirleyicisi konumunda olmaktadır.

Türk aile işletmelerinin yaşam sürelerinin oldukça kısa olmasında da kurumsallaşma alt yapısının eksikliği, kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların yaygınlaştırılamaması ve sürekliliğinin sağlanamaması temel rol oynamaktadır. Bu bakımdan, kurumsallaşmanın Türk aile işletmelerince içselleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Şirketlerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadırlar. Globalleşen dünyada

yaşanan baş döndürücü derecede ki hızlı değişimler, beraberindeki krizler profesyonel yönetimden uzak aile şirketlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Bu olumsuzluklara ailede ve şirkette yaşanan güç mücadeleleri, rekabet, 2. Ve 3. nesile geçişte yaşanan olumsuzluklar, miras kavgaları vs. sorunlar dikkate alındığında şirketlerin varlıklarını sürdürmede ciddi sıkıntılar görülmektedir. Bu sıkıntıları aşmada aile şirketlerinin kurumsallaşmaları başvuracakları yol olarak ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerin sürekliliği ve nesilden nesile devri için kurumsallaşma zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma şirketin tüm süreç ve işlevlerinde disipline olmayı sağlayan, sistemli hale getiren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım şirketin mali işlerinden tamamen ayrılarak başlı başına süreç haline gelmesi ve bu sürecin sistemli bir şekilde uygulanması ile kurumsallaşma sağlanır. Kurumsallaşan aile şirketlerinde profesyonel yöneticiler istihdam edilmelidir. Çünkü aile şirketinin faaliyete başladığı dönemlerde yönetimi tamamen kendileri gerçekleştiren işletme sahipleri, faaliyet alanlarının genişlemesiyle, kendilerinin yerine getiremediği yönetsel eylemler için yöneticiliği meslek olarak icra eden profesyonel yöneticiler istihdam ettiklerinde daha başarılı oldukları söylenebilir.

Sonuç olarak değişimin hızla gerçekleştiği günümüzün küreselleşen dünyasında aile işletmelerinin başarılı olmak ve nesiller boyu devamlılığını sağlamak için mutlaka kurumsallaşması gerekmektedir. Kurumsallaşma ise profesyonel yönetim için temel taş olmakta ve daha sistemli daha kaliteli daha bilinçli bir şirket yönetimi var olabilmektedir.

KAYNAKÇA

AKDOĞAN Habib, SEYREK İsmail, “Aile İşletmelerinde Profesyonel Yöneticilik ve Çorum Örneği”, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Aile İşletmeleri Kongre Kitabı 1, 2004, s. 275-285.

AKTEL, M. Küreselleşme Süreci ve Etki Alanları, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Y.2002, C6

ALAYOĞLU, Nihat, (2003), **Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma**, Müsiad Yayınları, İstanbul.

ARANOFF, C., WARD. J. L 2000 “Family Business Values” Family Business Leadership Series 12-17, Georgia.

ATEŞ, Ö. **Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara, 2005

Atilla İclal, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim Uygulamaları*, Seçkin yayınları, İstanbul 2016, s.73

DUNCAN H. Meldrum 2000 Country Risk and Foreign Direct Investment, Business Economics, January,33

DULUPÇU, M.A. Küresel Rekabet Gücü: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 2001

ELİF Türkan Aslan, *Aile Şirketlerinde Profesyonel Yöneticinin İkilemleri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi,İsparta 2006,s.2(Yayımlanmış

Yüksek Lisans Tezi)

ERDOĞMUŞ, N. **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi**, İGİAD Yayınları, İstanbul, 2007

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E. 2004 “Aile İşletmelerinin Yapısal Analizi ve Tokat İli Aile İşletmelerinde Uygulama”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 17-18 Nisan 2004.

İLTER, H. Metin, (2001), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kobi’lerin Yönetim

İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi ,Fırat Kalkınma Ajansı,fka.gov.tr,(Erişim Tarihi:22/04/2018)

KARPUZOĞLU, Ebru, (2000), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul

KIRIM, Arman, (2001), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul Sorunları”, Kültür Üniversitesi I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, 17–18 Nisan, İstanbul

Kurumsallaşma Kavramına Süreç Yaklaşımı, <http://www.hasanbaltalar.com> (Erişim Tarihi:25/04/2018)

KOSTOVA, Tatyana., (1999), “Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices : A Contextual Perspective”, The Academy of Management Review, Newyork, 24(2), 308-324

ÖZTÜRK, A. **Küreselleşen Dünya’da Yöneticilik**, YKB Yayınları, İstanbul, 1998

ŞİMŞEK, M., ÖĞÜT, A., EMİNİ, F.T 2004 Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa “Aile İşletmeleri ve Yönetim

SEYMEN Oya Aytemiz ve BOLAT Tamer (ed.), Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.4

ŞİMŞEK, M., ÖĞÜT, A., EMİNİ, F.T 2004 Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Üstünlükleri ve Sınırlılıkları: Yapısal ve İşlevsel Bir Analiz, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bursa.