

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası

Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Doç. Dr. Mehmet Akif ÇİNİ

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Aile Anayasası

Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Doç. Dr. Mehmet Akif ÇİNİ



**Bu eser Necmettin Erbakan Üniversitesi
Sürdürülebilir Aile İşletmeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin katkılarıyla hazırlanmıştır.**

İstanbul, Nisan 2023

İçindekiler

Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlikleri Sorun mudur?	17
Ülkemizde Aile İşletmelerinin Kuruluş Biçimleri Nasıldır ve Kurulma Nedenleri Nelerdir?	19
Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri Nelerdir?	21
Aile İşletmeleri Nasıl Bir Sistemdir?	22
Üç Daire Modeli Nedir?	23
Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri Nelerdir?	27
Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik ve Aile İlişkisi Nasıldır?	35
Peki, Bu Kurumsallaşma Nedir? Neden Önemlidir?	39
İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar (Baskılar) Nelerdir?	40
1. Düzenleyici Kurumlar	42
2. Normatif Kurumlar	43
3. Bilinçsel Kurumlar	44
Kurumsallaşma Süreci Nasıl Gerçekleşir?	45
İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları Nelerdir?	46
1. Meşrulaşma	47
2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma	48
3. İstikrar Kazanma	48
4. İşletme Kaynaklarını Artırma	49
5. Uyumlu Olma	49
Kurumsallaşmanın Temel Unsurları Nelerdir?	50
1. Formalleşme	50
2. Profesyonelleşme	51
3. Kültürel Güç	52
4. Hesap Verebilirlik	53
5. Tutarlılık	53
6. Şeffaflık	54
Kurumsallaşmanın Ölçütleri Nelerdir?	55
1. Basitlik	55
2. Esneklik	56
3. Farklılaşma	57
4. Özerklik	57
Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Nasıl Gerçekleştirilir?	58
Aile Anayasası Nedir? Neden Gereklidir?	61
Aile Anayasasının Bölümleri Nelerden Oluşmalıdır? Örnek Metinler	64
1. Aile Konseyi ve Meclisi İle İlgili Hükümler	65
2. Aile Anayasasının Genel Hükümlerinin Tespiti	68
3. Aile ve İşletmenin Çalışma İlişkileri, Sınırları ve Düzenlerinin Belirlenmesi İle İlgili Hükümler	70
4. Aile İşletmesi Mülkiyeti İle İlgili Hükümler	72
5. Yetki ve Yürürlük	74
Aile Anayasasının Hukuki Statüsü	75
Sonuç Yerine	82

Genel Yayın Yönetmeni

Mehmet Akif ALTAN

Editör

Dr. Oğuz ÖZCAN

Yazan

Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ÇİNİ

Yayın Koordinatörü

Mustafa Halil AYDIN

Yapım

MÜSİAD Kurumsal İlişkiler ve İletişim Birimi

TEMMUZ 2023

MÜSİAD Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği

Ataköy 7-8-9-10 Mah. E5 Yanyol Cad.
No.4 Çobançeşme, Bakırköy / İSTANBUL
T: +90 212 395 00 00 - 444 0 893 F: +90 212 395 00 01
www.musiad.org.tr

Copyright © Tüm Hakları Saklıdır.

MÜSİAD’dan izni almalı veya MÜSİAD kaynak gösterilmek suretiyle telif mevzuatı çerçevesinde alıntı yapılabilir.

Takdim

MÜSİAD, 33 yıllık yolculuğunda değerleri doğrultusunda yürüttüğü faaliyetlerini yalnızca bir ‘iş adamları derneği’ kapsamında sınırlandırmamıştır. Aynı zamanda akademiyle ilişkisini devam ettirmiş, şimdiki ve gelecekteki iş adamlarına rehberlik edecek, onlara yön verecek eserlerin yayımlanmasına zemin hazırlamıştır.

Kuruluşumuzdan bugüne ticaretin ahlaktan, erdemden bigâne olmadığıнын altını çizdik. Peygamber Efendimiz (s.a.v.)’in bina ettiği Medine Pazarı’nı kendimize rol model aldık. Bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz Planlama, Eğitim ve Kültür Komisyonumuzun öncülüğünde ve İstanbul Ticaret Üniversitesi iş birliğiyle hazırlanan İş ve Yönetim Serisi’ni siz değerli muhataplarıyla buluşturmanın gururunu yaşıyoruz.

Dokuz kitaptan müteşekkil olan seri erdemli ticaretten aile şirketi yapılanmasına, ortaklık kültüründen fuar rehberine kadar geniş bir yelpazeyi barındırıyor. Türkiye’yi yepyeni ufuklara taşıyabilme misyonumuz doğrultusunda ‘Yüksek Ahlak, Yüksek Teknoloji’ ilkesine yatırım yaparken; gelecek nesillere çok daha üretken ve refah bir Türkiye miras bırakabilmeyi hedefliyoruz. Haklı rekabetin geçerli olduğu, dürüst, değerlerimize uygun bir ticari ortamın oluşturulması yönünde çalışmalar yürütüyoruz. Böylece MÜSİAD olarak yola çıktığımız günden beri iş dünyasına katkısı olacağını umduğumuz eserlerimize bir yenisini daha eklemiş bulunuyoruz.

Tüm okurlarımıza keyifli okumalar diliyorum.

Mahmut ASMALI
MÜSİAD Genel Başkanı

Ön Söz

Türkiye gibi dinamik toplumlarda yaşanan gerçekliğin anlaşılabilmesi için farklı uzmanlık alanlarının birlikteliğine ihtiyaç vardır. Özellikle kurumsal yapılar ve müesseselerin analizi ekonomi bilimiyle sosyal bilimlerin ortaklığıyla mümkün olabilir. Türkiye’de bu müesseselerin başında sosyolojik bir kavramla ekonomik bir kavramın terkiinden oluşan “aile şirketleri” yer alır. Şüphesiz toplumun sürdürülebilirliği için ailenin anlamı, ekonomik hayatın sürdürülebilirliği için işletmelerin varlığı tartışmasız bir öneme sahiptir. Aile ve şirket olarak vurguladığımız bu iki önemli kurumsal yapının bir araya gelerek Türkiye ekonomisi için taşıdığı anlam ve aile işletmelerinin var oldukları coğrafyaların dışına çıkarak küresel aktörler olarak üstlendikleri rol başta Fortune, Forbes olmak üzere birçok küresel değerlendirme ölçeğinde kendisini göstermektedir.

Ülkemizdeki işletmelerin yaklaşık yüzde 95’inin ve halka açık şirketlerin yüzde 75’inin aile işletmesi olması konunun ne denli dikkat çekici olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bununla birlikte aile işletmelerinde çoklukla gözlemlenen sorunlar bu yapıların hızla erimesine, yok olmasına ya da sürdürülebilirlikten uzaklaşmasına neden olmaktadır. Nitekim ülke ekonomimizi ayakta tutan aile işletmelerinin 100 tanesinden 20’si ikinci kuşağa ve bunlardan da sadece 4 ila 5’i üçüncü kuşağa devredilebilmektedir. Bu istikrarsızlık sadece aile işletmelerinin kendisini değil ülke ekonomisinin bütünlüğünü ve ailenin sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir.

Bu süreçte sorunun tespit edilmesi ve çözümün belirlenmesi kadar, bunun paydaşı olan bütün bileşenlerin süreçte yer almasını sağlamak, başarı hikâyelerini yaygınlaştırmak ve ortak aklın yararını bir paydaya dönüştürmek gerekmektedir. Yaşanan değişimlere uyum sağlamak, yeni aktörlerle boy ölçüşmek ve rekabetçi bir yapı ile sürdürülebilirliği yakalamak bu paydanın varlığı ile mümkün olmaktadır.

Kuşakların değişimi, kültürün yeniden yorumlanması, ailenin yeniden keşfedilmesi, iş yapma biçimlerinin yenilenmesi ve karmaşanın artması, bu paydanın payı olan kurumsal yapı ile mümkün olmaktadır. Bir başka ifade ile, kuşaklar değiştikçe akrabalık ilişkileri ve mülkiyet anlayışı değişmekte, bunlar değiştikçe de insanların birbirine bakış açıları ve kaynaklara erişmek için gösterdiği tutum ve davranışlar değişmektedir. Örneğin işletme içindeki baba oğul veya kardeşler arasındaki ilişki, kuşak değişimiyle kuzenler arasındaki ilişkiye dönüşmekte ve baba oğul arasında halledilebilen birçok sorun, kuzenler arasında kimi anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Bu nedenle ortak aklın varlığını oluşturan vicdan ve ahlak aynı zamanda ailenin bağıni oluşturan kavramlar olarak karşımıza çıkmakta, böylelikle bilinen gerçekler bir kez daha hafızamızdan yaşantımıza uzanarak yol göstermektedir.

Liyakatin bize göstermiş olduğu yol, herkesin üzerine düşeni yapması, yapılan işler için gerekli beceriye sahip olunması ve her bir paydaşın bunun tamamlayıcısı olarak rol almasıdır. Yani işin ehline teslim edilmesi ve teslim alanın da ahlaki ve vicdani bakımdan ortaya koyacağı basireti yaygınlaştırması, öğretmesi ve paylaşmasıdır. Bu ancak şeffaf bir kurumun özelliği olarak ortaya çıkar. Aileler ve işletmeler bu temel ilkeler üzerinden uzlaştığında, varlıklarını güçlü ve nitelikli bir biçimde sürdürmeleri şaşırtıcı olmayacaktır.

Aile işletmelerinin bu anlayış çerçevesinde gösterdiği özen, kimin ne yaptığını ve nasıl yapması gerektiğini öğretir. Bir diğer ifade ile ister aile ister işletme isterse her ikisinin de birer parçası olsun herkes şeffaf bir bütünün varlığını sürdürme mükellefiyetini vicdanen ve ahlaken yerine getirecektir. Sürdürülebilirlik için ideal kurumsallaşma aslında buna dair bir anlatım olarak açıklanabilir. Aile işletmelerinin bu anlayışı kalıcı hale getirmeleri, yaygınlaştırmaları ve hatta diğerlerine örnek teşkil etmeleri ülke ekonomisine, ailelere ve tüm paydaşlara bir başarı hikayesi olarak sunulabilir.

Nitekim ülkemizdeki aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun kuşaklar arası geçiş sürecinde oluşu, bilimsel çalışmaları zenginleştirmiş ve akademi ile işletme sahiplerini ortak bir kaygıda buluşturmuştur. Ortak akıl, bu kez işletme sahipleri ile akademik yaklaşımı bir araya getirmek için kullanılmaktadır. Böylelikle nesiller arası geçiş sürecinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi, yaşanan krizlerden alınması gereken dersler, şeffaf bir ilişki ağının başarılı şirketleri nasıl yarattığı üzerinde durulmaktadır. Bu metinlerde aileler, kurucular, çocuklar, gelin ve damatlar, eltiler, ortaklar, profesyoneller, bağımsız üyeler, moral değerler, yeni kuşağa devir süreçleri ve en nihayetinde aile anayasaları yerel, ulusal ve küresel ölçekte incelenmektedir. Bu aktörler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesi, şirket yapılarındaki hukuki sorunların belirlenmesi, liderlik mücadelelerinin dinamiğinin tespiti, nesiller arası güven ilişkilerinin tamiri ve tesisi gibi hususlarla aslında kurulmak istenen sürdürülebilir bir yapının unsurları ortaya konmaktadır.

Akademi ve saha uzmanı hocalarımızın bir araya gelerek kurdukları Necmettin Erbakan Üniversitesi Sürdürülebilir Aile İşletmeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi’nin katkılarıyla hazırlanan bu çalışmanın çok önemli bir boşluğu dolduracağına inanıyorum. Başta bu çalışmanın hayat bulmasını sağlayan Doç. Dr. Meral Erdirençelebi ve Doç. Dr. Mehmet Akif Çini’yi tebrik ediyor, bu eserde yer alan tespit ve önerilerin aile işletmelerine ve yöneticilere katkı sağlamasını temenni ediyorum.

Prof. Dr. Cem ZORLU
Necmettin Erbakan Üniversitesi Rektörü

Sunuş

Yüksek Ahlak, Yüksek Teknoloji sloganıyla 32 yıldır üyelerimizle beraber ülkemizin ekonomik ve sosyal alanda kalkınması için çalışıyoruz. Aile şirketlerinin kurumsallaşması hem şirketler hem de ülke için sürdürülebilir büyümenin en önemli unsurlarındadır.

MÜSİAD Akademi olarak başlattığımız “İş ve Yönetim” serisinin ikinci eseri olan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma” kitabı Prof. Dr. Meral Erdirençelebi ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif Çini tarafından kaleme alındı. Kılavuz niteliğinde bir başucu kitap olacak eserde aile işletmelerinin dönüşümüne ve özellikle aile anayasası kavramına ilişkin bir perspektif sunulmaktadır. Türkiye’deki ve dünyadaki aile şirketlerinin örnekliğinden hareketle kurumsallaşmanın ne olduğuna, nasıl gerçekleştirilebileceği ve aile anayasası hazırlanmasına ilişkin ipuçları yer alıyor.

Kitabın önemli bir amacı da iş hayatında aile misyonu ve stratejik hedeflere ulaşmada; ailenin kendi arasındaki, tüzel kişiliğe dair potansiyel sorunlarının tespiti, teşhisi ve çözüm önerileri üretmesini sağlayacak yazılı bir kurallar seti olan “Aile Anayasası”nın asgari metnini oluşturmaktır.

Aile şirketi anayasaları aile şirketlerinin devamlılığını ve kurumsallaşmasını sağlayan en önemli araçlardan biridir. Ancak şu unutulmamalıdır ki her ailenin kültürü, iç dinamikleri, ekonomik beklentileri, beşeri kapasiteleri, şirketlerinin yapısı farklı olacağından bu çalışma sonucunda oluşturulacak standart bir metin çıktısının her yapıda bire bir kullanımı sağlıklı sonuç vermeyecektir.

Kurumsallaşma uzun vadeli bir plan ve motivasyon isteyen bir süreçtir. Tek bir metinle kurumsal bir şirkete dönüşüm demenin gerçekçi olmayacağı unutulmamalıdır. Her bir organizasyonun kendi dinamikleri olduğu unutulmamalı ve şablonlardan ziyade butik bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir.

Ekonomiye yön veren şirketlerin %80’den fazlası aile şirketleridir. Maalesef bunların %20’den azı ikinci nesle, %5’den azı da üçüncü nesle aktarılabilen ve devam edebilmektedir. Yani şirketlerin %95’i 30-40 yıl içinde yok olup gitmektedir. Bu da hem ülke ekonomisine hem de aileye zarar veren bir durumdur. Bu konu sadece ülkemiz için değil sebebi başka unsurlar da olsa tüm dünya için önemli bir meseledir. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması kritik öneme sahiptir. Bu da şirketin sahibinin ve aile üyelerinin bu yönde bir karar alıp şirketin geleceğini planlamaları ile mümkündür. Şirketin sürdürülebilir olması bir dizi yönetim karar ve aksiyonları ile mümkün olabilmektedir. Bu karar ve aksiyonların başarılı olabilmesi için, dışardan bağımsız bir gözün analiz yapması ve önerilerde bulunması gerekir. Bunların uygulanması tabii gene ailenin inisiyatifinde ve sorumluluğundadır. Aile anayasası, bu dönüşüm projesinin önemli adımlarından biridir. İyi işleyen

ve kuralları belli olan yazılı bir Aile anayasası olmadan, şirketi ahenk içinde yönetmek ve sonraki nesillere devretmek de pek mümkün değildir. Bir aile anayasası genelde aşağıdaki başlıkları içermektedir.

Aile anayasası tek başına düşünülmemelidir. Bir dönüşüm programının ilk adımlarından biri olarak düşünülmelidir.

Bir Şablon Önerisi Mümkün mü?

Kitapta tüm süreçlere ilişkin detaylı bilgiler aktarılmış olup MÜSİAD’A özel bir şablon mümkün mü sorusuna cevap aranmıştır. Ancak başta da belirttiğimiz gibi batıların “Taylor Made” diye ifade ettiği terzi usulü bir iş olması en uygun modeldir. Tüm teorik ve pratik bilgiler ışığında oluşan kanaatime göre; bir aile anayasasında hangi hükümler olmalı konularına aşağıda yer verilmiştir. Asgari 4 ana bölümden oluşması ve bu bölümlerde de olacak asgari alt başlıklar aşağıda gösterilmiştir.

1. BÖLÜM GENEL HÜKÜMLER Anayasanın Gerekçesi Anayasanın Amacı Aile Üyesi Tanımı Aile Değerleri Ailenin Hedefleri Aile Bireyleri Arasındaki İlişkiler	2. BÖLÜM İŞ HAYATI İLİŞKİLERİ Profesyonel Yönetim Aile ve Şirket Amaçlarının Ayrımı Aile ve İşin Sınırları Aile Üyelerinin İşe Alınması ve Ücretlendirilmesi Aile Üyelerinin Eğitimi & Kariyer Planlaması Haleflik Planlaması ve Halefin Belirlenmesi Aile Üyesi Yöneticiler Haksız rekabet Profesyonel Yöneticiler Şirketin Personeline Bakış ve Yaklaşım
3. BÖLÜM YÖNETİM PLANLAMASI Aile Toplantıları Aile Konseyi’nin Kurulması Aile Konseyi’nin Üyeleri Aile Konseyinde Karar Alma, Toplantı ve Toplantı Gündem Aile Konseyi’nin Faaliyetleri	4. BÖLÜM MÜLKİYET VE MADDİ HAKLAR Aile Şirket (ler)inin Mülkiyeti Şirket Hisselerinin Elden Çıkarılması Aile Üyelerine Hisse Verilmesi Kar Dağıtım (Temettü) Yürürlük

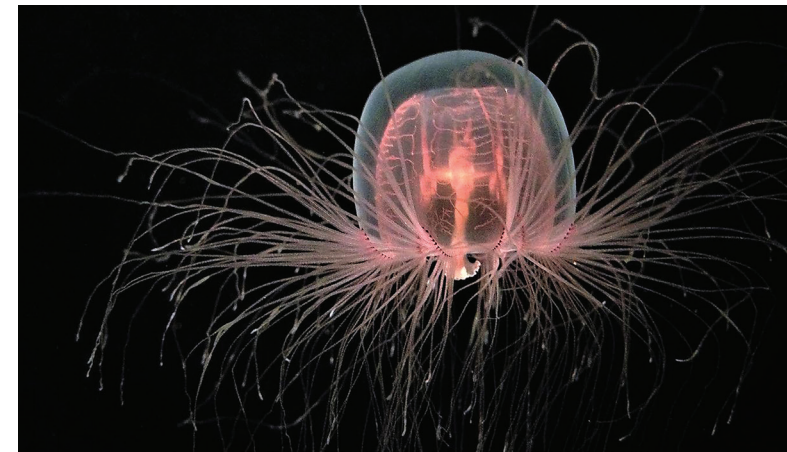
Üyelerimizin kuşaklar boyu var olma ve büyüme süreçlerine katkı sağlayacağını umduğumuz “İş ve Yönetim” serisinin hayata geçiş aşamasında başta MÜSİAD Genel Başkanımız Mahmut Asmalı olmak üzere Yönetim Kurulu üyelerimize, Genel Sekreterliğimize teşekkür ederiz. Son olarak bu serinin hazırlanmasında Necmettin Erbakan Üniversitesi Sürdürülebilir Aile İşletmeleri Uygulama ve Araştırma Merkezi’ne ve eserin müellifleri Prof. Dr. Meral Erdirençelebi ile Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif Çini’ye de şükranlarımızı sunarız.

Dr. Savaş YILMAZ

MÜSİAD Planlama, Eğitim ve Kültür Komisyonu Başkanı

Giriş

Fotoğrafta görülen canlının adı “Turritopsis Dohrnii”, yani potansiyel ölümsüz denizanasıdır. Ölümsüz denizanası, biyolojik ölümsüz canlılar türünde sınıflandırılmıştır. Dünya çapında tropikal iklimin hâkim olduğu sularda hayatını sürdürmektedir. Potansiyel ölümsüz olarak ifade edilmesinin sebebi, ölümünün kendi biyolojik nedenlerine bağlı şekilde değil de, herhangi bir saldırı sonrasında gerçekleşebilmesidir. Bir başka deyişle bu tür, hayatını tehlikeye sokacak bir saldırı gerçekleşmediği sürece ölmez ve hayatını sonsuza dek sürdürebilir. Peki, nasıl mı? Bu canlı, larva olarak yaşamına başlar. Daha sonra deniz tabanına yerleşerek poliplere dönüşür. Bu polipler fotoğraftaki denizanelerini üretir. En önemli özelliği, denizanası olan bu canlının fiziksel hasar görmesi veya açlıktan ölmesi gibi durumlarda hayat döngüsünü geriye doğru işleterek polip haline geri dönebilmesidir. Ve polipler yeniden denizanası üretebilirler. Ölümsüz denizanası yaşam döngülerini defalarca kez tersine çevirebilmektedir. Bu sebeptendir ki, normal bir canlının ölümü gibi yaşlanmaya bağlı ölüm gerçekleşmez. Aile işletmeleri ile bu ölümsüz denizaneleri arasında büyük bir benzerlik ve büyük bir farklılık vardır.



Aile işletmeleri de birer canlıdır. Normal şartlar altında eğer onlarda iyi yönetilirlerse ve dışarıdan veya içeriden büyük bir saldırı gerçekleşmezse aynı bu ölümsüz denizaneleri gibi hayatlarını sonsuza dek sürdürebilirler. Ancak aile işletmeleri bir kez öldü mü, bu denizaneleri gibi süreci tersine çevirip hayatlarına kaldığı yerden devam edemezler. Yani aile işletmeleri ile bu tür arasındaki en önemli fark aile işletmeleri yıkıldığı anda tüm sistemler çok büyük bir zarar alır ve yaşam döngüsü kolay kolay yeniden başlatılamaz.

Bu nedenledir ki, aile işletmeleri iyi bir denge güdülmesi gereken, işlerin, ilişkilerin, etkilerin hassas terazi ile ölçülüp değerlendirilmesi gereken bir yapıya sahiptir. Çoğu zaman aile üyeleri, bu değerlendirme sürecinde çeşitli nedenlerle hassasiyetini yitirir, bu nedenle adaleti sağlayamaz ve nitekim güven ortamı yok olur.

Aslında bu dünyada insanoğlunun çözüm bulamadığı en büyük kayıp zamandır. Zaman çoğu şeyin ilacı gibi anlatılsa da, aslında zamanın geçmesi insanoğlu için büyük bir kayıptır. Aile işletmeleri de zamanın akmasıyla muhtemelen bir şeyler kazanabilir. Muhtemel dememizin sebebi her işletmenin mutlak başarılı olacağı varsayımının gerçek olamamasından kaynaklıdır. Bu nedenle zaman geçtikçe aile işletmesi büyüyebilir, gelişebilir, tüm kaynaklarını artırabilir. Ancak saydıklarımızın tamamı olasıdır. Ancak şu kesindir. Zaman tüm varlıklar gibi aile işletmeleri için de hem olumlu ve olumsuz süreçleri bir arada getirecektir. Çünkü bilinmektedir ki, dünya üzerinde zaman geçtikçe, çevre şartları değiştirmektedir. Konuyu aile işletmeleri bağlamında ele alırsak, zaman geçtikçe iş modelleri, kuşaklar, kültürler, süreçler, faaliyetler, ürünler vb. çoğu şey değişime uğramaktadır. İş hayatının en önemli mottosu, “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir”. Peki, bu değişiklikler aile işletmelerine olumlu mu yansıtacaktır? Eğer değişime ayak uydurabilirse evet, uyduramazsa hayır. Örneğin, kuşaklar değiştikçe kültür değişmekte, kültür değiştikçe anlayış değişmektedir. Farklı anlayışlar farklı davranışları beraberinde getirmekte ve bugün çok dile getirilen kuşaklar arası çatışmalar yaşanmaktadır. Bir başka örnek vermek gerekirse, kuşaklar değiştikçe akrabalık ilişkileri ve mülkiyet anlayışı değişmekte, bunlar değiştikçe de insanların birbirine bakış açıları ve kaynaklara erişmek için gösterdiği tutum ve davranışlar değişmektedir. Yani

baba oğul veya kardeşler arasındaki ilişki, kuşak değişimiyle kuzenler arasındaki ilişkiye dönüşmekte ve baba oğul arasında halledilebilen birçok sorun, kuzenler arasında büyük kavgalara neden olabilmektedir. İşte bu süreçlerde imdada, kişilere bağlı bu ortamın sistemlere bağlı ortama dönüştürülmesi yetismekte ve aslında çoğu sorunu ortadan kaldırmaktadır. Nedir bu? Cevap basit, kurumsallaşma... Peki, nedir kurumsallaşma?

Kurumsallaşma bir işletmenin çevresel etkilere karşı vereceği tepkilerin belirli bir rasyonel mantık çerçevesinde standartlar haline getirilmesidir. Bir başka deyişle kişilerin keyfi veya duygusal bağlamda karar vermesi yerine, sistemlerin karar mekanizmasında etkin olmasıdır. Böylelikle işletmeler içerisindeki tüm süreçlerde standardizasyon sağlanacak ve kişilerin aklındaki çoğu belirsizlik ortadan kalkacaktır. Tabi şunu unutmamak gerekir; aile işletmeleri diğer işletmelere nazaran kurumsallaşma sürecinde daha çok zorlanmaktadır. Çünkü aile işletmelerinde daha öncede ifade ettiğimiz gibi iki farklı sistem vardır: işletme ve aile ilişkileri. Bu nedenle hem işletme hem de aile ilişkileri kurumsallaştırılmalıdır.

Aile İşletmesi ve Kurumsallaşma

Sayın okur, aile işletmeleriyle ilgili tüm bu detaylara girmeden önce aile işletmesi ve kurumsallaşma kavramlarını daha detaylı incelemekte fayda olduğu kanaatindeyiz.

Aile işletmeleri, gerek Türkiye’de gerekse tüm Dünya’da ekonomilere yön veren temel aktörlerden biri olarak iş dünyası, yatırımcılar, hükümetler, akademisyenler vb. paydaşların ilgi odağında yer almaya artarak devam etmektedir. Özellikle ülkemiz ekonomisinin bel kemiği olan aile işletmelerinin, kurucu üyenin ani vefatı veya aile üyeleri arasında yaşanan çatışmalar sonucunda, bölünmesi, devredilmesi ya da kapatılması çok sık karşılaşılan bir durumdur. Üstlendiği rolün önemi gereği bu işletmelerin sürdürülebilirlikleri büyük önem taşımaktadır. Sürdürülebilirliği nasıl başaracağı konusu ise üzerinde çokça düşünüldüğü tartışılan ve yazılıp çizilen bir araştırma konusudur. Sürdürülebilirlik aslında tüm paydaşları göz önünde bulundurarak hareket etmeyi gerekli kılar.

Bunun için ise adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk temel ilkelere dönüşen kurumsal yönetim ilkelerinin kabul edilip uygulamaya geçilmesi gereklidir. Bu ilkelerin geçerli olmasında kurumsallaşma önem taşır.

Dijital dönüşüm, Endüstri 4.0, vd. gelişmeler beraberinde iş dünyasında da yeni dönüşümleri zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluklar Kobilerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmeleri için de geçerlidir. Bu değişim süreçlerine uyum sağlamada profesyonelleşme sürecinin önemi ve desteği büyüktür. Ancak bu süreç genellikle karmaşıktır. İşletme sahip/sahipleri, profesyonelleşme süreçlerini tartışmasız bir şekilde talep etse bile, doğal olarak davranışlarını ve rutinlerini hemen değiştirmez/değiştiremezler. Aile işletmelerinde değişimle ilgili çeşitli engeller daha belirgin olduğundan, profesyonelleşme süreci diğer işletmelere göre daha kişisel ve duygusal hissedilebilir. Bunun temel nedeni aile işletmelerinde, mülkiyetin, kontrolün, yönetimin ve akrabalık ilişkilerinin, iç içe geçmiş oluşunun yarattığı operasyonel ve stratejik sorunların varlığıdır.

Peki, aile işletmesi nasıl tanımlanır?

Aile işletmesi, **“Aynı aileye mensup bir veya birkaç üye tarafından, ekonomik geçimi sağlamak amacıyla kurulan, nesiller boyunca aktarılması arzu edilen, ailenin değer, inanç ve tutumlarının işletme üzerinde etkili olduğu, mülkiyet ve yönetim kademelerinin önemli bir kısmının aile üyelerinden oluştuğu işletmeler”** olarak tanımlanabilir (Güleş, vd., 2013).

Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlikleri Sorun mudur?

Kültürel farklılıklar dışında dünya genelinde benzer özellikler gösteren aile işletmelerinin en temel problemi kuşkusuz sürdürülebilirliktir. Büyük çoğunluğu kurucu girişimcinin işletmede aktif olduğu yıllar süresince devam edebilen (ilk kuşak) bu işletmeler kurucunun vefat, hastalık vb. nedenler sonucunda ayrılmak zorunda kalmasıyla son bulmaktadır. Yapılan akademik çalışmalarda ABD’deki aile işletmelerinin ancak %30’unun ikinci kuşağa kadar devam ettiği görülmektedir. Ayrıca ikinci kuşağa geçebilenlerin de yaklaşık %15-16’sının ancak üçüncü kuşak yönetimine geçtiği belirtilmiştir. Nitekim İngiltere ve Çin gibi diğer pek çok ülkede de benzer sonuçlar vardır. Türkiye’de ise hayatını sürdüren aile işletmelerinin sayıca çok daha az olduğu bilinmektedir. Bu genel istatistiklerin aksine dünyada varlığını uzun yıllar devam ettirmeyi başarmış aile işletmeleri de vardır. Japonya’da 47.Kuşak Hoshi Ryokan başta olmak üzere İtalya’da Barone Ricasoli, İngiltere’de John Brooke & Sons, İsviçre’de Fonjallaz, İspanya’da Codorniu gibi işletmeler bu tarz işletmelere örnek olarak verilebilir. Konuya uluslararası şirketler açısından bakarsak; Wal-Mart, Mc Donald’s, IBM, General Motors, Ford Motor Co., Philips Electronics, Royal Dutch/Shell, Exxon, Procter&Gamble, Unilever, Coca-Cola örnek verilebilir. Bu gibi şirketler de başta şahıs ya da aile işletmesi olarak kurulmuş, ancak kısa süre içinde kurumsallaşarak büyüyüp gelişmişlerdir. Bu işletmeler en az 13 kuşak ve üzerinde hayatlarını devam ettirmişlerdir. Ancak uzun ömürlü aile işletmelerinin sayılarının her ülkede çok çok sınırlı olduğu görülmektedir.

Ülkemizde 4. kuşağa devredilebilmiş aile işletmeleri oranı %2’dir. Başarı ile ticari hayatına devam edebilen işletmelerden ziyade, başarısızlıklar sonucunda devredilen veya kapanan asırlık aile işletmelerinin incelenmesinin daha faydalı olacağı kanaatindeyiz.

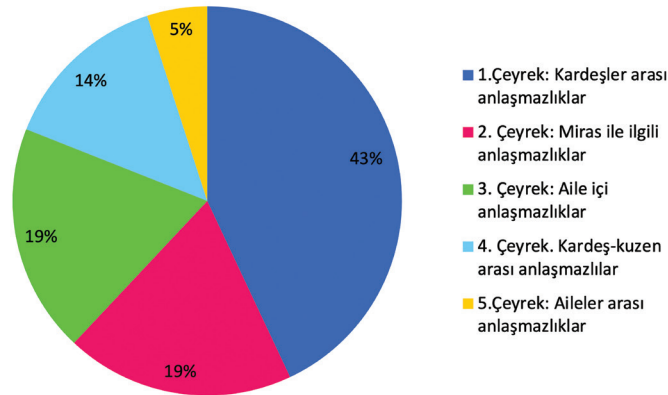
Tablo 1’de Osmanlı İmparatorluğu dönemi ile kurulmuş ve yaşadığı sorunlar sonucunda aile işletmesi vasfını yitirmiş 20 büyük işletme gösterilmektedir. Bu işletmelerin yok olma sebeplerinin kurumsallaşamama ve aile içi çatışmalar olması dikkat çekicidir.

Aile İşletmesi Adı ve Sektörü	Yönetimdeki Son Kuşak
HAS: Gıda ve Alkolsüz İçecek	2.Kuşak
ÜSTÜNKAYA: Madencilik, Gıda, Perakende	1.-2. Kuşak
MERMEÇİ: Tekstil	1.-2. Kuşak
ELGİNKAN: Çeşitli Endüstriyel	2.Kuşak
ÜLKER: Gıda	1.Kuşak
CINGİLLİOĞLU: Finans ve Endüstriyel	2.Kuşak
KARACA: Tekstil ve Giyim	2.Kuşak
KOLLUK (Boğaziçi): Tekstil ve İplik	1.-2. Kuşaklar
ÇİFTÇİLER: Otomotiv ve Emlak	1.-2. Kuşaklar
BEZMEN: Tekstil	3.Kuşak
KOMİLİ: Dayanıklı Tüketim ve Gıda	3.Kuşak
HATTAT	1.-2. Kuşaklar
VEFA: Gıda	4.Kuşak
ÖZGÖRKEYLER: Dayanıklı Tüketim ve Gıda	2.Kuşak
TOPRAK: Çeşitli	1.-2. Kuşaklar
TAMEK: Gıda ve Alkolsüz İçecek	1.-2. Kuşaklar
NUH (3 aile): Çimento ve Endüstriyel	1.Kuşak
TATARI (TAÇ): Tekstil	2.Kuşak
SULTANAHMET KÖFTESİ: Restoran	2.Kuşak ve eşler
ATABAY: İlaç	2.Kuşak

Tablo 1. Kurumsallaşamama ve Aile İçi Çatışmalar Nedeniyle Yok Olan Türk İşletmeleri

Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009: 15.

Bu işletmelerden sadece 1 tanesi 4.kuşağa, 2 tanesi ise 3.kuşağa devredilebilmiştir. Bu bağlamda bu işletmelerde yaşanan sorunların incelenmesi siz değerli okurlar için aydınlatıcı olacaktır. Şekil 1’de bu işletmelerde yaşanan sorunların dağılımı verilmiştir.



Şekil 1. Aile İşletmelerinde Çıkan Sorunların Sebepleri

Kaynak: Alacaklıoğlu, 2009: 16.

Şekil 1 incelendiğinde, %43’ü kardeşler arası anlaşmazlıklar, %19’u mirasla ilgili anlaşmazlıklar, %19’u aile içi anlaşmazlıklar, %14’ü kardeş-kuzenler arası tartışmalar ve %5’i aileler arası anlaşmazlıkların işletmelerin kapanmasında etkili olduğu görülmektedir.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirlik sorununa ilişkin olarak İngiliz iktisatçısı A. Marshall işletmelerin yaşam hikâyesini; “Dede kurar, Baba büyütür, Oğul korur, Torun sanat tarihi okur” şeklinde ifade etmektedir. “Birinci neslin yarattığı ve ikinci neslin geliştirdiği aile kaderini üçüncü nesil dağıtır, har vurup harman savurur” Çin özdeyişi de bunu kanıtlar niteliktedir (Erdirençlebi, 2012). Sonuç olarak aile işletmelerinde sürdürülebilirlik sorununun sadece bizim ülkemiz için geçerli olmadığı ve dünyanın her yerinde aynı sorunun yaşandığı söylenebilir.

Ülkemizde Aile İşletmelerinin Kuruluş Biçimleri Nasıldır ve Kurulma Nedenleri Nelerdir?

Aile işletmelerinin kurulma nedenleriyle ilgili literatürde çok farklı görüşler bulmak mümkündür. Soylu’ya (2003) göre; ülkemizde işletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu ve bu işletmelerin kuruluşuna bakıldığında, aşağıdaki maddelerde yer alan mülkiyet değerine bağlı olarak kuruldukları görülür:

1- Aile büyüğünün (kurucunun), çoğunluk hisseyi kendisinde tutarak, yasaların zorunlu tuttuğu sayıyı bulana kadar aile üyelerine (eş, çocuk ve kardeşlere) hisse vermesi,

2- İki kardeşin bir araya gelerek çoğunluk hisseleri paylaşmaları ve yasa gereği sayıyı tutturmak için eş ve çocuklarına hisse vermeleri,

3- Aile bireylerinin çoğunluk hisselerini elinde tutarak, stratejik ortak (iş bilen) almaları ve yine yasal ortak sayısını aile bireylerinden tamamlamaları.

Gersick ve arkadaşları (1997) aile işletmelerinin kurulma nedenleri şu üç madde ile açıklamıştır:

- 1- İçinde bulunulan ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilgilidir. İçerisinde yaşanan koşullardan bir kısmı kişinin yeni firma kurmasını teşvik ederken, diğer bir kısmı engeller. Çalışılan kurumdaki ekonomik olanakların fırsat yaratması, uygun niteliklere sahip ortakların ortaya çıkması, yakın dostların firma sahibi olmaları veya başarı elde etmeleri vb. etkenler kişileri yeni firma kurmak için teşvik ederken; yeterli sermayeye sahip olunmaması, güvenilecek kişilerin mevcut olmaması veya ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklar vb. etkenler ise yeni firma kurma arzusunun azalmasına neden olur. Dolayısıyla, itici güçlerin durdurucu güçlerden fazla olduğu noktada kişi yeni firma kurmaya teşebbüs edebilir.
- 2- Kişiyi yeni işletme kurmaya teşvik eden diğer bir neden, sahibi olunan işletmelerin yönetiminde bilfiil bulunmak ve kendi kendinin patronu olmak, yani bağımsız hareket etmek, başkalarından emir almamak, kendi yeteneklerini kullanabilmek ve başkalarını sevk ve idare etmek isteğidir. Patronla yaşanan anlaşmazlıklar, istenilen kariyere çalışılan firmada ulaşmanın olanaksızlığı ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olma isteği gibi nedenler girişimciliği destekler.
- 3- Aile işletmeleri kurmada etkili son neden ise, ailenin mal varlığı ile geleceğini koruma, çocuklara miras bırakma, onlara iş olanağı yaratma isteğidir. Girişimci, çocuklarının geleceğini güvence altına almak ve ailenin geçimini sağlamak için firma kurma girişiminde bulunabilir.

ABD'de 75 aile işletmesi sahibi ve eşleri ile yapılan anket sonuçlarına göre, aile işletmelerinin çeşitli nedenlerle kurulmakta ve kurucularının farklı ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Söz konusu araştırmada, ailelerin işletme kurma nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Ward, 1997):

- 1 - %34 Çocuklarına fırsat yaratmak için,
- 2 - %21 Aile mirasını ölümsüzleştirmek için,
- 3 - %15 Aileyi bir arada tutmak için,
- 4 - %10 Finansal bağımsızlık ve varlık yaratmak için,

- 5 - %8 Kendi emeklilik ve kişisel planları için,
- 6 - %6 Liyakatli çalışanları korumak için,
- 7 - %5 Aileye finansal güvenlik sağlamak için,
- 8 - %1 Topluma yararlı olmak için.

Söz konusu araştırmaya bakıldığında, aile işletmelerinin çok çeşitli nedenlerle kurulduğu ve kurucuların farklı ihtiyaçlarını karşıladığı görülmektedir.

Aile İşletmelerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri Nelerdir?

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayırarak güçlü ya da zayıf kılan özellikleri vardır. Güçlü yönlerinin çok oluşu sektörel fırsatlara daha kolay odaklanarak başarılı olmalarını sağlarken, tam tersi zayıf yönleri tehdit oluşturmaktadır. Bu özelliklerden güçlü olanlar şunlardır: hızlı karar verme, ekip ruhu/sinerjisi, ailenin itibarı, güçlü aile bağları, bilgi birikimi ve işe uyum, kurum kültürü, esneklik kabiliyeti, sosyal duyarlılık.

Aile işletmelerinin zayıf yönleri arasında ise; akraba kayırmacılığı (Nepotizm), sermaye-servet ikilemi, aile üyeleri arasında çatışma başta olmak üzere aile üyeleri ile profesyoneller arasında yaşanan çatışma, aile bireyleri arasında olumsuz rekabet (elterler kavgası vb.), ücretlendirmeye ilişkin sorunlar, devretme sorunu, merkezîyetçi yönetim, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, statüko ve tutuculuk, çanta körlüğü (alışkanlıkların devamlılığı), yönetim kadrosu oluşturma güçlüğü (profesyonel yönetici istihdam güçlüğü) ve motivasyon eksikliği yer alır. Sermaye gücü duruma göre saf değiştirebilen bir güçtür. Eğer, işletme sermaye gücüne sahipse büyük bir avantaja sahip olacak; aksi halde büyük bir dezavantajla karşı karşıya kalacaktır.

Aile İşletmeleri Nasıl Bir Sistemdir?

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliklerini sağlamak için öncelikle bu işletmelerin kendilerine özgü dinamiklerini anlamak gerekir. Aile üyelerinin sayısının ve girilen yeni iş kollarının artışı ile yapıda karışıklık ve problemler artar. 1980'li yılların başından beri aile işletmelerinin karmaşık yapılarının anlaşılması ve sürdürülebilirliklerinin sağlanması amacıyla sistem tabanlı teorilerin kullanılması kabul görmüştür. Sistem, alt parçalardan meydana gelen ve aynı zamanda başka bütünlülerle karşılıklı etkileşim halinde bulunan bütüne verilen addır.

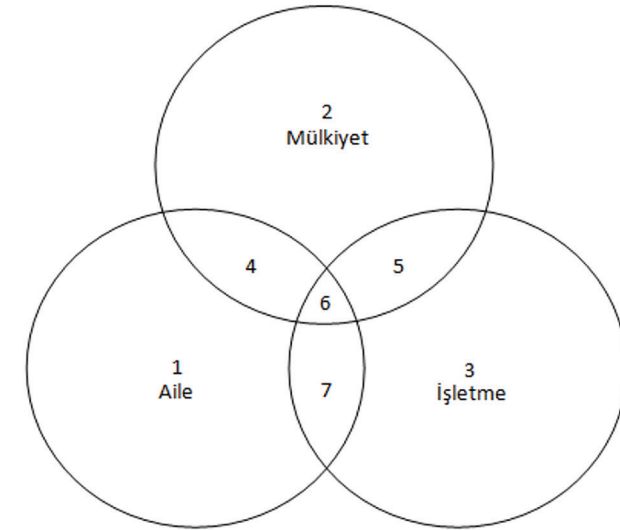
Aile işletmelerinin sistem temelli incelenmesine ilişkin çalışmalar, 1960-1970'li yıllardaki akademik çalışmalara dayanır (Donelly 1964, Levinson 1971, Barry 1975, Danco 1975 ve Barnes ve Henson 1975 çalışmaları ile başlamıştır). Bu çalışmalar, akraba kayırmacılığı (nepotizm), kuşak ve kardeş çatışmaları, yönetim sorunları gibi aile işletmesinin sürekliliğini etkileyen sorunlara odaklanılmışlardır. Bu çalışmalardan ortaya çıkan temel kavramsal model aile işletmelerinin iki alt sistemden meydana geldiğidir. Bu alt sistemler aile sistemi ve işletme sistemidir. Aile olmanın gereği bir sistemin parçası olan aile üyeleri aynı zamanda işletme sisteminde de yer alır. Aile üyelerinin aile sisteminin parçası olarak üstlendikleri roller vardır. Aynı zamanda aile üyelerinin işletmede yer almalarından kaynaklanan işle ilgili rolleri vardır. Her iki sistemin parçası olarak üstlendikleri bu roller sık sık çatışabilmektedir. Ayrıca her ailenin ruhsal ve duygusal olarak taşıdığı ve iş süreçlerine özellikle karar süreçlerine etki eden geçmişten taşıdıkları bagajları (yaşanmışlıklar) vardır.

İlk araştırmalar aile işletmelerini kapalı sistem olarak ele almaktadır. Bunun bir yansıması olarak da çevreyle olan ilişkisini göz ardı eder. Zamanla bu bakış açısı genişletilmiş ve karmaşık aile işletmeleri modelleriyle açık sistemler algısı ortaya çıkmıştır. Her model bir önceki modelin sınırlarını genişletmiştir. Aile işletmelerine ilişkin geliştirilen modeller: 1.Aile Sistem Teorisi Modeli (İki Daire Modeli), 2.Üç Daire Modeli, 3.Dört Daire Modeli, 4.Sürdürülebilirlik Modelidir. Modellerin geliştirilmesindeki temel husus paydaşların detaylarından kaynaklıdır. Yani iki daire modeli, aile ve işletmeyi iki daire olarak ele alırken; üç daire modeli, işletmeyi sahiplik (mülkiyet) ve yönetim olarak ikiye ayırmaktadır. Dört daire modeli işletmeyi, aile, işletme, yönetim ve mülkiyet şeklinde ele alır.

Sürdürülebilirlik modeli ise aile ve işletme sistemlerinin etkileşimde karşılaşılabılır sorunlara odaklanır. Literatürde en sık üç daire modelinin kullanıldığı görülmektedir.

Üç Daire Modeli Nedir?

Tagiuri ve Davis 1980'li yılların başında Harvard Üniversitesi'nde yaptıkları araştırmada, aile sistem teorisini geliştirerek, aile işletmelerinde aile ve işletme alt sistemlerinden başka bir alt sistemin daha olduğunu vurgulamış ve üç daire modelini geliştirmişlerdir. İşletme sistemini mülkiyet (sahiplik) ve yönetim diye ikiye ayırmışlardır. Çünkü bazı bireyler işletme hissedarıdır ama işletme yönetiminde yer almaz. Bazıları ise yönetimde görev alırken herhangi bir hissedarlığı yoktur.



Şekil 2. Üç Daire Modeli
Kaynak: Gersick, vd., 1997: 6.

Bir aile işletmesinde, hissedarlar, aile üyeleri (eş, çocuk, kuzen, kardeş vb.) ve çalışanlar (profesyonel yönetici, iş gören vb.) olmak üzere üç temel grup bulunur. Gruplar birer daire ile gösterildiğinde, her bir dairenin diğer daireler ile kesim noktaları; tüm dairelerin ortak bölgeleri ve her birinin bağımsız parçaları söz konusudur. Bu yapı aile işletmelerinde ilgisi olan aktörlerin amaç ve hedeflerini belirlemede çok önemli kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır. Şekil 2.'de görüldüğü üzere birinci daire aile, ikinci daire mülkiyet, üçüncü daire ise işletme dairesidir. Daireler birbiri ile iç içe geçer ve hepsi de bir diğeri ile bir şekilde kesişir. Kesişim alanlarının ayrı birer alan olarak kabul edilmesi durumunda yedi farklı aktör karşımıza çıkar.

AKTÖRLER:	AKTÖRLERİN AMAÇLARI:
Aktör 1: Aile üyesi, hissesi yok ve işletmede çalışmakta	Aile işletmelerinde bu tür aktörler bulunmakla birlikte çocuklar ve/veya damat ve gelinler genellikle bu grupta yer almaktadır. Bunların işletme işleri ile ilgileri olmamakla birlikte bu kişilerden işletmenin belli dinamiklerine sahip çıkması gerektiği belirtilmiştir
Aktör 2: Hissedar, ama aile üyesi değil ve işletmede çalışmamakta	Bu tür üyelerin işletmede hissesi vardır ama ne aile üyesidir ne de işletmede çalışmaktadırlar. Bunlar daha fazla tartışma yaratacak nedene sahiptirler. Örneğin kendilerini işletmede çalışmasa da belli mülkiyetine sahip olan bireyleri ile kıyaslayabildikleri bilinmektedir.
Aktör 3: İşletmede çalışmakta ama ne hissesi var ne de aile üyesi	Aile üyesi ve aynı zamanda hisse sahibi olmayan bir çalışan da aile üyesi olan diğer kişilerle kendini kıyaslaması sonucu belli problemlerin yaşanmasına sebep olabilmektedir.
Aktör 4: Aile üyesi ve hissedar ama işletmede çalışmamakta	Bu tür grup içerisinde öncelikle, kardeşler ve yakın akrabalar girmektedir. Söz konusu kişilerin tartışmalarını genellikle işletmedeki gelir dağılımı ile ilgili sorunlar tetikleyebilmektedir.
Aktör 5: Hissedar, işletmede çalışmakta, fakat aile üyesi değil	Aile üyesi olmayan ama işletmede hisseye sahip olan çalışanların da diğer aile üyeleri ile sorunlar yaşayabildikleri görülmektedir.
Aktör 6: Aile üyesi, hissedar ve işletmede çalışmakta	Bu pozisyondaki aktörler işletmede en zor pozisyona sahip olanlardır. Bütün diğer aktörleri bir noktada birleştirme ve idare etme görevi bu kişilerin üzerindedir. Hem aile üyesi çalışanlarla hem de aile üyesi olmayan çalışanlarla ilgilenmeleri gerekmektedir. Genellikle kurucu, tek patron ve genel müdür bu duruma girmektedir.
Aktör 7: Aile üyesi, hissedar değil fakat işletmede çalışmakta	Aile üyesi olan işletmede çalışan elemanlar ise hisse sahibi olmadıklarından dolayı ve aile işletmelerinde sürekli bir kıyaslama problemi yaşadığı için bu sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. Üç Daire Modelinde Yer Alan Aktörler ve Amaçları

Kaynak: Bowman, 2009: 8-10

Üç daire modeli, aile işletmelerindeki çatışmaların kaynağını, insanların farklı önceliklerinin nedenlerini ve farklı rollerden kaynaklanan ikilemleri açıklamaktadır. Modelde farklı alanlardaki insanlar farklı çıkarları temsil ederler. Bu kişilerin aile işletmesinden beklentileri de farklıdır. Beklentiler farklı olunca kişilerarası çatışma kaçınılmazdır. Bu nedendir ki çatışma, aile işletmelerinin karakteristiği haline gelir. Çatışmaları yönetmede, öncelikle çatışmanın kabul edilmesi ve bu çatışmanın kaynaklarının saptanması gerekir. Üç daire modeli bu süreçte yarar sağlar ve bu nedenle yaygın olarak kabul görmektedir. Üç daire modelinde yer alan aktörler Tablo 2'de açıklanmaktadır.

Üç daire modeline göre aile işletmelerinin başarıları (süreklilikleri), ailenin ya da işletmenin kaynak ve süreçlerinin tek başına etkin yönetimden ziyade, birlikte etkin yönetim yaklaşımıyla gerçekleşebilir. Aile bireyleri, sahip oldukları itibar ile bekledikleri mirasın önemini ön plana çıkaran duygusal sahiplik gösterirken; işletme, aile üyelerinin bireysel beklentilerini karşılamak yerine büyümeyi ve kâr elde etmeyi hedefler. Mülkiyet haklarından kaynaklanan beklentiler ise her iki taraf açısından farklılık gösterir. İşletmenin, ailenin ve hisse sahiplerinin geleceğe yönelik farklı beklentilere sahip olması ve bu farklılıkların gelecek kuşaklarda da devam etmesi hem çatışma nedenlerini oluşturur hem de doğru çatışma yönetimi yapılamadığı takdirde sürdürülebilirliği tehdit eder. Kurumsallaşma, yaşanması muhtemel çatışmaların engellenmesinde büyük rol üstlenmektedir.

Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri Nelerdir?

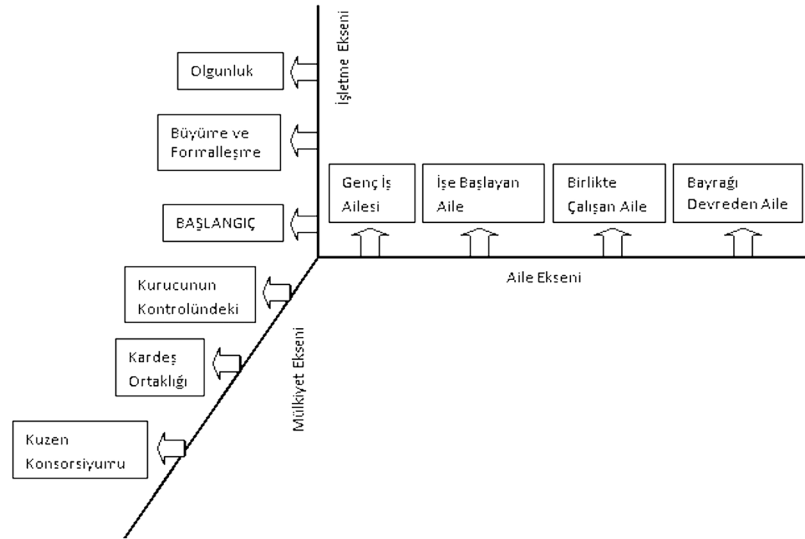
Aile işletmelerinin gelişim evrelerine geçmeden önce aile işletmelerindeki statülere değinmek gerekir. Bu işletmelerde aile üyelerinin üstlendikleri roller, girişimci, varis, çalışan ve akrabalık statüsü şeklinde sınıflandırılabilir. Bir aile üyesi hem baba hem amca hem kardeş hem de yönetim kurulu başkanı olabilmektedir. Bu rollerin her birinin gerektirdiği sorumluluk ve beklentiler farklıdır. Roller arası sınırların net çizilemeyişi çatışmaları doğurmaktadır. Örneğin yönetim kurulu başkanı baba, varisi olan genel müdür yardımcısı oğlunu muhasebe müdürünün yanında azarlayabilmektedir. Aile üyeleri dışında bu işletmelerde iş gören statüsünde profesyonel yöneticiler, yabancı ortaklar/hissedarlar ya da danışmanlar gibi çalışanlar da yer almaktadır. Profesyonel yöneticilerin özellikle büyümenin hız kazandığı, kontrolün güçleştiği ve problemlerin çoğaldığı dönemde sayıca arttığı görülmektedir. Aslında kurulu bir düzene sonradan dahil olmaktan kaynaklı sorunlarla da karşılaşmaktadırlar. Özellikle kurulu düzen, kurucunun iki dudağı arasından çıkan sözlere bağlı işlerin yürütüldüğü bir yapıda ise sorunlar artmakta ve değişime direnç oluşmaktadır.



Kaynak: Çini, 2020

Aile işletmeleri, insan yaşamına benzer şekilde doğum, büyüme ve olgunlaşma gibi evrelerden geçerler. Bu değişim bazen bir kuşak bazen de birkaç kuşak sürebilir. Ayrıca bu işletmeler, yaşam eğrilerinde bulunan farklı evrelerde farklı özelliklere sahip olur ve farklı sorunlarla karşılaşır.

Üç boyutlu evrim modeli aile işletmelerinin yapısal gelişimini ifade etmektedir (Gersick vd., 1997). Mülkiyet, kurucunun kontrolündeki dönem, kardeş ortaklığı ve kuzen konsorsiyumu aşamalarından geçerken; işletme başlangıç, büyüme ve olgunluk aşamalarından geçer. Aile ise, genç iş ailesi, işe başlayan aile, birlikte çalışan aile ve son olarak bayrağı devreden aile aşamalarından geçer. Şekil 3'te Üç Boyutlu Evrim Modeli yer almaktadır:



Şekil 3. Üç Boyutlu Evrim Modeli

Kaynak: Gersick, vd., 1999: 288.

Birinci kuşak aile işletmelerinde, işletme kurucusu çoğu kez ailede baskın olan, kararlarına saygı duyulan ve ailenin itici gücünü temsil eden kişidir. Bu işletmelerde, hisselerin çoğunluğu ve kontrolü, işletme kurucusunun elindedir. İşletmenin başka hissedarlarının olması durumunda bile, genellikle bu kişilerin hisse oranları düşük ve mülkiyet otoriteleri zayıftır. Kısacası sessiz üyelerdir. Kurucu ne derse o olur.

Mülkiyetin tek bir kişide toplandığı birinci kuşak aile işletmelerinden büyüyen ve gelişen aile işletmelerine geçiş hem aile birliğinin hem de işbirliği ve takım çalışmasının önemini gündeme getirir. Mülkiyeti paylaşan kardeş yöneticiler işletmeyi birlikte yönetmenin ve çocuklar ile yapıcı bir ilişki geliştirmelerinin yollarını ararlar. İşletmenin yapısal karmaşılaşması ve hızlı bir şekilde büyümesiyle pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına ihtiyaç duyulur. Bu ihtiyaç herkese eşit davranılmasının sağlanması, üçüncü kuşağın işletmeye katılması beklentilerinin açıklığa kavuşturulması ve işlerin işbirliği sayesinde etkin bir şekilde icra edilebileceği konularında ağırlık kazanır. Aynı zamanda doğru çalışanların doğru işi doğru mevkide yapması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması, sistemlerin kurulması ve işlerin aksamadan yürütülmesi hususlarında da yapısal bir sisteme ihtiyaç duyulur. Ancak bu aşamada, yazılı prosedürlere ya sadece ihtiyaç duyulur ve herhangi bir çalışma yapılmaz ya da bazı kişiler tarafından kendi bölümleri dâhilinde ve bilimsellikten ziyade ihtiyacı gidermeye yönelik sistemler prosedürler hazırlanmaya çalışılır. Kurucu için çok zor bir süreçtir. İşletmenin tüm aşamalarını yaşamış, sıfırdan mevcut duruma getirmiş kişi olarak yetkilerini profesyonellere devretmek ve yeni rolünü kabul etmek oldukça zordur. Kurucular bunu yaptıklarında kendilerinin önemsizleşeceği hissine kapılırlar. Profesyonelleşme ve formalleşme sürecini mümkün oldukça ileri zamana atmanın yoluna bakarlar.

Kardeş ve kuzen ortaklığında olan aile işletmeleri çok daha karışık hal alır. Şöyle ki birkaç aile üyesinin değerlerini, ihtiyaçlarını ve farklı amaçlarını nasıl uzlaştıracakları sorusuna yanıt aranır. Aileler genişledikçe ve büyüdükçe, amaçlar ve değerler kaçınılmaz olarak daha çeşitli olur.

Kompleks aile işletmelerinin ilk özelliği birden fazla neslin bir arada bulunmasıdır. Bu işletmelerde üçüncü ve hatta dördüncü kuşağa rastlamak mümkündür. Birden çok kuşağı bir arada bulundurmasından dolayı kompleks aile işletmelerinde aile üyelerinin yaşları, mesleki bilgi ve deneyimleri ile kari-

yerleri birbirinden farklıdır. Dolayısıyla çok sayıda ve farklı beklentide aile bireylerini ve profesyonelleri barındıran kompleks aile işletmeleri, oldukça karmaşık bir yapıya sahiplerdir. Kompleks aile işletmelerinde, başta aile üyeleri, aile dışından çalışanlar ve dış yatırımcılar olmak üzere farklı guruplar bulunmakta, farklı gereksinimlere sahip bu guruplar arasında çoğu zaman çatışmalar yaşanmaktadır. Otorite ve mülkiyetin üçüncü kuşağa geçtiği bu evrede ailenin kültürel yapısı ataerkilden, çatışmacı aileye dönüşür. Öte yandan, bu dönemde yönetim kurulunun, kurucunun etkisinin azalmasından kaynaklı güçlendiği görülür. Ancak üçüncü kuşağın farklı arzuları yönetim kurulunda gruplaşmalara neden olabilmekte, kuzenler arasındaki rekabet ve hizipleşme eğilimi çatışmalara yol açabilmektedir.

Genellikle birinci kuşak tek başına karar verirken; ikinci kuşakta üyeler birbirlerine ve babaya danışarak hareket ederler. Üçüncü kuşak kuzenler için içine girince koalisyon oluşturma ve tartışarak uzlaşma eğilimi ortaya çıkar. Tek karar vericiden çoklu karar verici sistemine geçilmesinde bazı kural ve standartların olmayışı beraberinde çatışmaları getirmektedir.

Sonfield ve Lussier'ın (2004) aile işletmelerinde 2. ve sonraki kuşaklara geçiş üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre:

- İkinci kuşak ve sonraki kuşaklarda profesyonel yöneticileri yönetime dâhil etme daha yüksektir.
- Kadın aile üyesi çalışanların sayısı daha fazladır.
- Takım yönetimine geçiş vardır.
- Aile üyeleri arasında anlaşmazlık ve çatışma daha yüksektir.
- Devir planı hazırlanmıştır.
- Dışarıdan uzmanlardan danışmanlık hizmetleri alınmaktadır.
- Stratejik yönetim büyük önem taşır.
- Sermaye kullanımı aile üyelerinden sağlanmak yerine dışarıya borçlanmak şeklindedir.
- İşletme amaçlarında kurucu amaçları geliştirilmiştir.
- Halka açılma daha fazladır.

Aile işletmelerinin evrimleşme sürecinde her bir evre farklı karakteristiklere sahiptir. Dolayısıyla yönetimin bu farklılıkları dikkate alınması gerekir. Her bir gelişim evresi ve temel karakteristikleri Tablo 3'te görülmektedir.

	BİRİNCİ NESİL AİLE İŞLETMELERİ	BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE İŞLETMELERİ	KOMPLEKS AİLE İŞLETMELERİ	SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE İŞLETMELERİ
MÜLKİYET	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Aile ve profesyoneller arasında	Aile ve çok sayıda profesyonel arasında
ÖRGÜT YAPISI	Basit, merkezi	Basit, yarı merkezi	Karmaşık	Karmaşık
KARAR ALMA YETKİSİ	İşletme sahibinde	Kardeşler arasında	Profesyonel yöneticiler ve aile bireyleri arasında ortak	Profesyonel yöneticilerden, danışmanlardan ve aileden oluşan komite
KARAR ALMA ŞEKLİ	Merkeziyetçi	Merkeziyetçi	Merkezkaç	Merkezkaç
İLETİŞİM	Dikey	Dikey-yatay	Yatay- dikey-çapraz	Çok boyutlu
DEĞERLER	Aile ve girişimci değerleri	Girişimci değerleri	İş değerleri	İç ve dış piyasa değerleri

Tablo 3. Aile İşletmelerinin Gelişim Evreleri ve Temel Karakteristikleri

Kaynak: Karpuzoğlu, 2000: 103.

Aile işletmeleri gelişim evresine kurucunun dönemi olan birinci nesille başlar. Merkeziyetçi bir yönetim biçimi vardır. İkinci aşamada büyüyen ve gelişen aile işletmesi vardır. Bu aşamada birinci nesil vefat etmiş olabilir. Mülkiyet kardeşler arasına geçmiştir. Yarı merkezi bir yapı söz konusudur. Bu süreçte hayatı sonlanan çok işletme görülmektedir. Üçüncü aşamada kompleks aile işletmeleri gelir. Kompleks denilmesinin temel nedeni mülkiyette aile üyelerinin ve profesyonellerin aktif oluşudur. Bu aşamaya geçen işletme sayısı sınırlıdır. Sürekli olmayı başaran aile işletmelerinde ise profesyonellerin sayısı çok daha fazladır. Bu evre diğerlerinden farklı olarak kurumsallaşma öğelerini yoğun şekilde bünyesinde barındırır. Bir başka ifade ile iş değerleri aile değerlerinden daha önemli hale gelir. Dolayısıyla faaliyetlerin icrasında kan bağından ziyade işler ön plana çıkar.

Aile işletmelerinin geçirdiği bütün yaşam dönemlerinde karşılaşılan sorunların engellenebilmesi için, işletmenin kurumsal bir yapıya kavuşturulmasının yanı sıra aile üyeleri ve onların aileleri arasında etkin iletişim mekanizması kurulması çok önemlidir. Etkin iletişim ve ilişki sistemi ise, aile anayasası, aile meclisi, devir ve miras planı ve etkili çatışma yönetimi gibi aile işletmelerine kurumsal bir kimlik kazandıracak organların oluşturulması ile mümkündür.

Bununla ilgili olarak Ward (2004), başarı için, her ailenin bir “Aile Kodu” nun oluşturulması gerektiğini ve her aile kodunun da aşağıdaki “6C” ye sahip olması gerektiğini savunmaktadır:

1.CASH (Nakit): Kaynak sahibi olmak, her ailenin büyümesi ve ortaya çıkacak beklenmedik aile ihtiyaçları için kaçınılmazdır.

2.COMMUNICATION (İletişim): İyi iletişim kaçınılmaz bir gerekliliktir. Her aile üyesinin, aynı oranda sözü olmalıdır.

3.CRITICISM (Eleştiri): Eleştiriler yapıcı olmalı ve diğer kişilere yardımcı olma niteliği taşınmalıdır. Saldırı değil, tartışma şeklinde eleştiriler, konuşmalar yapılmalıdır (Özellikle yaşlılara karşı).

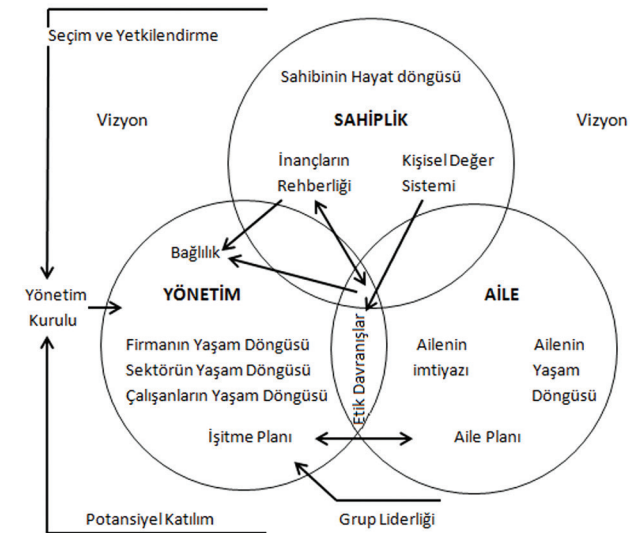
4.COMMITMENT (Bağlılık): Bütün üyeler ailenin temel felsefesine bağlı olmalıdır. Ancak bağlılık her aile bireyinin aynı rahatlıkta bir yaşama sahip olması ile mümkündür. Dolayısıyla aile bireylerinin eğitim, sağlık ve benzeri ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir.

5.COMPASSION (Sevgi, Şefkat): Her birey, diğer aile üyelerine, hatta şirket çalışanlarına sevgi ve şefkat duymalıdır. Ailenin yaşlılarına saygı gösterilmelidir.

6.CREDIT (Güven): Alçak gönüllü olmak ve paylaşmak önemli bir aile davranışıdır. Başarılı bir kişinin bütün kredibilitiyi almasına izin vermek gerekir. Çok büyük başarıya ulaşanlar bile bunu diğer aile üyeleriyle paylaşmayı bilmelidirler.

Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik ve Aile İlişkisi Nasıldır?

Aile işletmelerinde dikkati çeken en önemli iki faktör sahiplik ve yönetimdir. Ancak ailenin her ikisine de etkisi unutulmamalıdır. Bu boyutlar, kuşaklar arası yedekleme, işletmenin büyümesi ve gelişmesi yanında, değişim yönetim önceliklerini anlamakta da oldukça önemlidirler. Aile işletmelerinde birbirleriyle etkileşim halinde olan işletme sahipliği, işletme yönetimi ve aile boyutları arasındaki ilişki Şekil 4.'te görülmektedir.



Şekil 4. Aile İşletmelerinde Sahiplik, Yöneticilik ve Aile Arasında İlişkiler

Kaynak: Erdoğan, 2007: 70.

Aile işletmelerinde yönetimden bahsederken işletmenin hayat aşaması (dönemi) ve kurucunun yönetim tarzı dikkate alınması gereken iki önemli faktördür. İşletmenin hayat aşaması ve kurucunun tarzı, işletme sahip ve yöneticiliğinin tek elde toplanması veya ayrışmasını etkilemektedir. İşletmenin kuruluşunun ilk yıllarında sahiplik yanında, yönetim fonksiyonları da büyük

ölçüde merkezi bir biçimde yürütülmektedir. Kurucu, öncelikle yöneticinin görevleri olan, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme faaliyetlerini de üstlenmiştir. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde işletme sahibi tek karar verici olduğu için, işletme yönetiminde kurumsallaşma sağlanamamakta veya gecikmektedir. İşletmenin ilerleyen hayat aşamalarında yönetim fonksiyonlarının işletme sahibinden profesyonel yöneticiye geçmesi nispeten daha kolay olmaktadır. Böylece işletme yönetimi, işletme kurucusu ve sahibinin kişisel tarzı yerine, kurallar, standartlar ve prosedürlere göre yürütülmeye başlanır.

Aile işletmelerinde yönetim diğer herhangi bir kurumdaki yönetimden ciddi farklılıklar gösterir. Bunun başlıca sebebi, işletmeleri kuran ve yöneten kişilerin duygu, düşünce, anlayış ve kültürel farklılıklarıdır. Dolayısıyla aile işletmeleri de aileyi oluşturan bireylerin duygu, düşünceleriyle, kültürlerinin bir yansımasını oluşturur. Duygusal sahiplikte buradan kaynaklanır. Aile kültürü ataerkil aile, işbirlikçi aile, çatışan aile olmak üzere üç başlıkta toplanır. Ataerkil ailede baba tek otoriterdir. Aile onun isteklerine göre yaşar. İşbirlikçi ailede baba, eş ve çocuklar ortak alınan kararlar doğrultusunda hareket eder. Çatışan aile kültüründe ise her aile üyesi kendi istek ve arzuları doğrultusunda hareket eder. İlişkiler sağlıklıdır ve sürekli çatışma vardır. Nitekim ailenin kültürünün, aile işletmesindeki tüm süreçlere etki eder.

Her ailenin kendine ait kültürel yapısı gibi işletmelerin de kendine has kültürel yapısı vardır. Aile işletmelerinde aile kültürünün dominant etkisi kesin olmakla birlikte birbirini tamamlayıcı pek çok faktör bulunur. Aile işletmelerinde başlıca kültürel kalıplar, ataerkil kültür, serbest kültür, katılımcı kültür ve profesyonel kültürdür. Ataerkil kültürde işletmenin tüm kararları tek ağızdan çıkar. Aile dışındaki çalışanlara güvensizlik söz konusudur. Aile gelenekleri egemendir. Serbest kültürde ataerkil kültüre benzer. Ailenin amaçlarına ulaşmak esastır. Ancak kararlar aile üyeleri ve diğer çalışanlarla istişare ile alınır. Rutin kararlar alt kademe yöneticilere devredilir. Katılımcı kültürde ise ailenin kültürel etkisi çok daha düşüktür. Aile amaçları daha sınırlıdır. Karar verici çalışanlardır. Profesyonel kültürde profesyonel yöneticilerin etkisi söz konusudur. Bireysel motivasyon ve başarı esastır.

Aile işletmelerinin; yeni teknolojilerin, çoğulcu sosyal değerlerin, yoğun rekabetin, global ekonominin; her alanda değişen politikaların ve düzenlemelerin bir sonucu olarak, gittikçe dinamikleşen bir çevre içerisinde rekabet etmeleri; aile işletmesi olmanın tipik sorunlarına ek olarak yaşanan yönetim zorluğunu da şiddetlendirmektedir. Aile işletmelerinin gelişim evrelerine baktığında, işletmenin üçüncü kuşağa geçişinin tohumlarının, girişimcilerin işletmeyi kurduğu ilk yıllarda atıldığı görülmektedir. Bu dönemde girişimcilerin önünde iki seçenek vardır: Aile Odaklı Yönetim veya İşletme Odaklı Yönetim (Karpuzoğlu, 2002).

1 - Aile odaklı yönetimin hâkim olduğu işletmelerde;

- Ailenin ihtiyaçları önceliklidir,
- Ailede sorun teşkil edecek işletme kararlarından kaçınılır,
- Aile mülkiyeti çok sıkı bir şekilde korunur,
- Aile dışındaki yöneticiler sadece yardımcı olarak görülür. Yönetim kurulunun tamamı aile üyelerinden oluşur; genellikle bir hukuk müşaviri ya da mali müşavir eşliğinde, gayri resmi olarak toplanılır.

2 - İşletme odaklı yönetimi esas alan işletmelerde ise,

- İşletme normları ve değerleri, aile ihtiyaçlarından önemli ve önceliklidir.
- İşletmede çalışmak isteyen aile fertlerinin, en az diğer yöneticiler kadar iyi olmaları gözetilir.
- Aileden olmayan yöneticilerin şirkette çok önemli bir gücü ve etkisi vardır. Bu kişilerin de katılımı ile sürekli ve düzenli olarak resmi toplantılar yapan “Yönetim Kurulu” mevcuttur.
- Süreklilik planı yapılır; varis planı, güvenilir ve sağlam temeller üzerine kurulur.

İşletme odaklı yönetimin uygulanmasında kurumsallaşmanın önemi büyüktür. Aile işletmelerinin “kritik büyüme aşaması”nda işletmenin kurumsallaşma ihtiyacı belirginleşir. Ancak kurumsallaşmadığı ve kurucunun gizli el etkisinden kurtulamadığı için sürdürülebilirliği tehlikeye düşmektedir. Sonuç olarak da

kritik büyüme aşamasına gelmiş ve daha da büyüme kapasitesi bulunan işletmeler bölünerek kesikli yaşam süreci sergilemekte ya da tamamıyla satışa çıkarılmaktadır. Ülkemiz Kobilerinin büyük çoğunluğu bu durumdadır. Japonya, İtalya, Amerika, Almanya gibi ülkelerde kuşaklar boyunca devam eden başarılı aile işletmeleri varken ülkemizde bu çok sınırlı şekilde gerçekleşmektedir. Bu süreci başarmış olan işletmeler de genellikle, büyüme sürecine girmeyip küçük ölçekte kalmayı tercih etmektedir. “Az olsun benim olsun” deyişi bu tercihi desteklemektedir. Bu durum ülke ekonomimizi de olumsuz etkilemektedir. Kurucu üyelerde, gerek yaşadıkları olumsuz tecrübeler gerekse çevrelerinden gördükleri sonucunda profesyonellere karşı güvensizlik geliştirir. Duyulan bu güvensizlikle kurumsallaştırma kararını geciktirirler.

Burada asıl sorulması ve cevap aranması gereken temel soru, **işletme aileye mi hizmet etmeli, yoksa aile işletmeye mi hizmet etmelidir?** Bu cevabın bulunmasında kurumsallaşma süreci kilit rol üstlenmektedir.

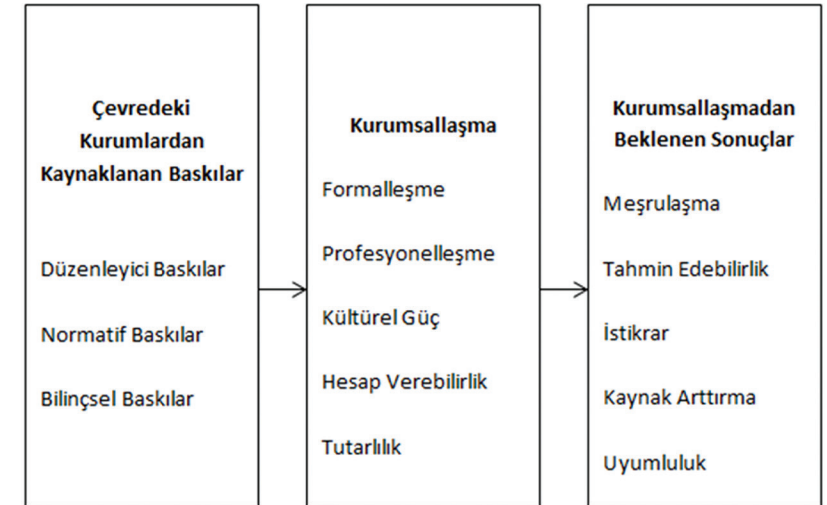
Peki, Bu Kurumsallaşma Nedir? Neden Önemlidir?

Kurumlar çevre içinde yer alan ve bu çevrenin isteklerini yerine getiren araçlardır. Kurum (institution), çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek kendine has bir kültüre sahip, sosyal yapıyı ifade eder. Dolayısıyla kurumsallık (institutional) bu özelliklere sahip olma, kurumsallaşma (institutionalization) ise bu özelliklere sahip olmak için gösterilen çabaların tamamını kapsayan süreçtir (Ural, 2004).

Kurumsallaşma sosyal bir varlık olarak çevresel etkilere tepki vermektir. Kurumsallaşma, mevcut işletme yapısının ve iş süreçlerinin değişerek yeni yapıya ve iş süreçlerine dönüşmesi (Kimberly, 1979); ayrı bir kimlik kazanması ve denge düzen ile çevreye duyarlı, esnek bir örgüt haline gelme sürecidir (Selznick, 1996). Diğer bir tanımla değişim ve dönüşüm sonucunda kurumsal bir kimliğe sahip olmasıdır (Leaprott, 2005). Aslında her işletmenin işe başlaması ile ku-

rum sallaşma süreci başlar. Fakat kurumsallaşma sürecinin hızı ve kapsamı her işletmeye göre değişiklik gösterir. Bazılarında daha sınırlı ve yavaş olurken, bazılarında kapsamlı ve hızlı gerçekleşir. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye değişir.

İşletmeler düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskılar nedeniyle kurumsallaşarak meşrulaşma, tahmin edilebilirlik, istikrar kazanmak, uyumluluk aynı zamanda başka işletmelere de benzerlik gösterirler (izomorfizm). Sonuçta işletmeler daha fazla kaynağa ulaşma fırsatını kazanarak hayatta kalmaya çalışırlar. İşletmeler kurumsallaşma sürecinde formalleşme, profesyonelleşme, güçlü kültür, hesap verebilirlik ve tutarlılık unsurlarına dikkat ederler (bkz. Şekil 5.)



Şekil 5. Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar, Süreç ve Sonuçları

Kaynak: Apaydın, 2007: 9.

İşletmeleri Kurumsallaşmaya Zorlayan Unsurlar (Baskılar) Nelerdir?

Kurumsallaşma sosyal uyumluluk elde ederek çevredeki kurumlarca meşru görülme çabası olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşmanın temel hedefi işletmelerin sürdürülebilirliği için gerekli olan kaynak sağlama çabası olarak da görülebilir. Kaynak bağımlılığı teorisi, çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak kabul ederek işletmenin çevreye bağlı olduğunu savunur. Bu nedenle işletmeler çevrenin taleplerine doğru cevap vermek zorunda kalırlar. İşletmeler faaliyet gösterdikleri çevredeki devlet kurumları, rakipler, müşteriler gibi paydaş kurumların çeşitli baskıları ile karşılaşılır. DiMaggio ve Powell (1983) bu kurumları düzenleyici (zorlayıcı), normatif ve bilinçsel (taklit etme) baskılar olarak sınıflandırmaktadır. Paydaş kurumlardan düzenleyiciler düzenleme süreci, normatif olanlar geçerli kılma süreci ve bilinçsel olanlar ise alışkanlıklar edinmesi ile ilgili baskıları ifade ederler. Bu kurumlar çeşitli mekanizmalarla işletmelerin tutumlarını, süreçlerini ve yapılarını etkilemektedir. Nitekim zorlamalar işletmeleri kurumsallaşmaya iten temel nedenlerdir. Bu beklentilere kurumsallaşarak cevap veremeyen işletmelerin uzun süreli ayakta kalabilmesi mümkün olamamaktadır.

Çevredeki kurumsal faktörler işletmelerde birtakım değişikliklerin yaşanmasına neden olurlar. Bunun temel nedeni kurumsal faktörlerden kaynaklanan baskılardır ve bunlar işletmelerin belirli bir çevrede başka kurumlarla iş yapmak zorunda olmasından kaynaklanır. Devlet, fon kaynakları sahipleri, meslek ve ticaret odaları, özel çıkar grupları, kamuoyu vb. kurumlar baskı kurarlar. Örgütsel alanı açıklamakta kullanılacak kilit kelime ilişkilerdir. Örgütsel alan ilişkiler sistemi olarak da tanımlanabilir ve işletmeler ilişkileri devam ettirebilmek için örgütsel alandaki aktörlerin baskılarına ve değerlerine sürekli uyum sağlamaya çalışırlar. Bir alandaki işletmeler alan dışındakilerine göre birbiriyle daha çok ilişki kurarlar. Bu alan sektörel çevredir. Sektörel çevre dışında başka alanların da parçası olurlar. Alan içindeki ilişkilerin kurulması, etkileşimi ve düzenlemeleri gerektirir. Kurumsal inanışlar ve algılamalar alandaki mücadeleden etkilenir. Bu inanışlar ve algılamalar işletmelerde

yerleşir. Bu nedenle kurumsal dinamikleri anlamak için sorunların olduğu alanlardaki kurumları analiz etmek gerekir. Örgütsel alanda, sorunların yorumlanmasında çıkar farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar görülür. Alan oluşması durağan bir süreç değildir. Alan üyeliğinin ve ilişki şekillerinin yenisinden yapılanmasına neden olan olayların ortaya çıkması ile yeni tartışmalar oluşur. Bu da yeni çatışmalar yaratırken mevcut çatışmaların da şiddetlenmesine neden olur.

Alanın yapısını üç unsur şekillendirmektedir. Bunlar;

- 1) Alandaki aktörlerin temas sayısı,
- 2) Bilgi paylaşımının miktarı ve
- 3) Ortak bir olayın tarafı olmak.

Çevresel baskıları daha iyi anlayabilmek için diğer önemli bir kavram olan ağın da (network) incelenmesi gerekir. İşletmeler ekonomik faaliyetlerini sürdürebilmek için belirli ağların bir parçası haline gelerek ilişkiler ağı geliştirirler. Ağlarda yer almak işletmelerin daha fazla bilgiye ulaşmalarına olanak tanır. Bu da işletmelerin daha fazla kaynağa ulaşmasını kolaylaştırır. Ağ ilişkilerini yönlendiren temel unsur ise normlardır. Aktörler çıkarlarını bağımsız olarak takip ederler ve farklı kurallar, normlar ve bilinçsel modeller geliştirebilirler. İşletmelerin faaliyette bulunduğu pazar çevresinin kurumsallaşma düzeyi işletmelerin de kurumsallaşma düzeyini etkiler. Şayet pazar çevresi kurumsallaşmamış ise normlar oluşmamış ve standartlar geliştirilmemiş demektir ki, bu da işletmenin üzerinde çevresel baskının az olması anlamına gelir. Çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşrulaşma kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimser. Diğer bir değişle çevresel kurumların oluşturdukları normlar işletmelerde kontrol mekanizması olarak işlev görür.

Düzenleyici, normatif ve bilinçsel çevresel kurumlar çeşitli güç mekanizmalarıyla işletmeleri etkiler. Bu noktada gücün tanımının incelenmesi kurumsallaşmanın hızının ve sürekliliğinin nasıl oluştuğunu anlamak açısından

önemlidir. Güç başkalarına bir şey yaptırmak için uygulanan stratejiler olarak tanımlanabilir. Gücün uygulanma tarzını kişisel etkilerden çok organize edilmiş sistem belirlemektedir; güç episodik ve sistemik olmak üzere ikiye ayrılır. Episodik güç; kişisel çıkarlarını güden kişi ya da gruplar tarafından işlevselleştirilerek isteğe bağlı eylemlerin harekete geçirilmesidir. Üretim gücünü kontrol edenler ve formal otoriteye alternatif olarak çıkan güç şekliyle belirlenir. Bu tür güç kişilerin iş yaptırma çabalarıyla oluşur. Sistemik güç ise, işletmelerin rutinleri ile oluşur. Buna örnek olarak akreditasyon, sosyalleşme, teknolojik sistemler, vergi ve sigorta rejimleri gösterilebilir. Bu güç belirli grupların avantajları için kişisel isteklere bağlı olmadan işletilir. Güç tarzı kurumsallaşma sürecinin sürekliliğini ve süresini etkiler. Rutin olarak yapılan güç diğerine göre uygulamanın sürekliliğini artırır. Kurumsallaşma sürecinde gücün hedefinin seçme yeteneğine sahip olma oranı önemlidir. Sayet seçme hakkı hedefe verilmemekte ise nesnel güç ortaya çıkar. Eğer hedefin seçme yeteneği kabul edilirse öznel güç ortaya çıkar. İlkinde gücün zorlama ve baskı kurma rolü işlerken, ikincisinde etkileme ve disipline etme rolü işler. Şu da belirtilmelidir ki disipline etme işlevi değişim olmasında daha etkili olur. Gücün tarzı kurumsallaşmanın sürekliliğinde daha etkili olurken gücün hedefi hızında daha etkili olur (Apaydın, 2007).

Düzenleyici, normatif ve bilinçsel baskı oluşturan kurumlar kimlerdir?

1. Düzenleyici Kurumlar

Düzenleyici kurumlar işletmeleri belirli şekillerde davranmaya zorlarlar. İşletmeler düzenleyici kurumların taleplerine meşruluk kaygısı ile cevap verirler. Sayet işletmeler düzenleyici kurumların belirlediği davranışlara uygunluk göstermezler ise dolaysız ya da dolaylı yaptırımlara maruz kalabilirler. Dü-

zenleyici kurumlar, kurallar oluştururlar. Örgütsel eylemleri ve perspektifleri zorla ya da yasal yaptırımlarla yönlendirirler. Bu kurumların başında devlet yer alır. Bu kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı mekanizmalar ile işletmeleri düzenlerler. Bu kurumlar işletmeleri iki temel mekanizma ile etkiler. Bunlar yaptırım ve teşviklerdir.

2. Normatif Kurumlar

İşletmeleri kurumsallaşmaya iten diğer bir çevresel unsur normatif baskılardır. Çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak meşruluk kazanmaya çalışan işletmeler aynı zamanda, eylemlerinin ve yapılarının da çevresel kurumlarca bu normlarla kontrol edilmesini benimserler. İşletmeler sektörel ve mesleki normlara uyarak meşruluk kazanabilirler. Normatif kurumlar ticaret odalarını, profesyonel kurumları ve profesyonelleri içerir. Normatif kurumlar prosedürel meşrulukla ilgilenir ve işletmelerin sosyal olarak kabul edilebilir norm ve davranış göstermesini gerektirirler. Uyumlu olmanın temelini sosyal sorumluluk oluşturur ve bunlara bağlı kalmama sosyal ve profesyonel yaptırımlara neden olabilir. Mesleki kuruluşlar gibi üst kurumlar işletmelere normatif baskılar uygulayabilmekte ve bu normatif baskılar işletmelerin yapılarını değiştirmeleri yönünde baskı yapmaktadır. İşletmelerin çevrelerindeki mesleki ve sektörel kuruluşlarla ilişkilerini sürdürürebilmek için bu normlara uygun davranışlar göstermesi gerekir. Ticaret odaları gibi bazı kurumlar zenginliği artırmak, adil rekabet ortamını desteklemek ya da toplumlardaki daha zayıf unsurları korumak için vardır. Geçerli kılma süreci normatif kurumlarla (ticaret örgütleri, meslek ve mesleki kuruluşlar, taklit etme davranışları) işletmeler arasındaki etkileşimi gösteren süreçleri kapsar ve sosyal olarak kabul edilebilir davranışların oluşmasını sağlayan standartları geliştirir. Bazı kurumlar ekonomik olarak zayıf olan işletmeleri korumak için var olurken bazıları (profesyonel örgütler) üyelerinin menfaatlerini korumak için ortaya çıkar ya da ek mesleki standartlar oluşturmak için akreditasyon yaratır.

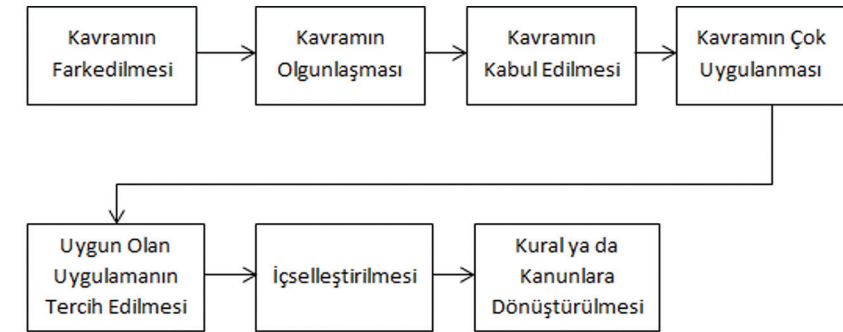
3. Bilinçsel Kurumlar

Üçüncü çevresel kurum ise bilinçsel kurumlardır. Bu kurumlar kültürel olarak desteklenmiş alışkanlıkları içerir. İşletmelerde açık olmayan etkileri vardır. İşletme yönetimi ile ilgili kültürel alışkanlıklara uyum gösterilir ve bu çoğu zaman da farkına varılmadan yapılır. Alışkanlık yapma görünmeyen temel düzeyde kurumsal süreçlerdendir. Tekrar eden eylemler zamanla belirli bir şekle dönüşür, bu şekil bir dahaki sefere daha az gayret ve enerjiyle yapılır. Alışkanlık yapma kurumları iki temel nedenden ortaya çıkar. Birincisi sosyal düzeni yaratmada tekrar edebilen rutinlerin uygulanmasının kolay olmasıdır. İkincisi ise psikolojik ekonomilerdir ve işletme yeteneklerinden doğar. Alışkanlık yapma işletmelerin informal psikolojik anlaşmalar geliştirilmesini sağlar ve bunlar ortak anlayışa dayanır. İşletme süreç ile yapılarını açık ve sürekli olarak dile getirme ihtiyacını azaltır. Alışkanlık hem bilinçseldir hem de kişilerle ilgilidir. Sosyal ilişkilerin ve davranışların doğruluğu düşünülmeden kabul edilmesini sağlar. Bilinçsel kurum olarak taklit etme davranışları da görülebilir. Bu davranışların nedenlerinden biri de taklit edilen davranışın etkin olarak algılanmasıdır. Genelde de başarılı ve prestijli işletmeler taklit edilmektedir ve bunun sonucunda işletmelerde benzeşme gerçekleşir. Taklit etme belirsiz kurumsal çevrede başarılı olarak görülen başka işletmelerin süreç özelliklerinin tekrar edilmesi ile ortaya çıkar.

İşletmelerin kimliği, yani işletmenin çekirdek işi, ayırt edici özellikleri ve uzun süreli işletmede etki gösteren unsurlardan oluşur. İşletmelerin kimliği aynı zamanda işletmenin kendisini nasıl algıladığıdır. İşletmenin imajı ise başkalarının işletmeyi nasıl algıladığıdır. Her ikisi de geçmiş, şimdiki zaman ve gelecekte etkilenirler. Geçmişte ne idi, şimdi ne ve gelecekte ne olmak istediği işletme kimliğinin oluşmasında etkilidir. Bunlar işletmelerde bilinçsel baskılarla oluşur ve işletmelerin uyum sağlamasını etkilerler.

Kurumsallaşma Süreci Nasıl Gerçekleşir?

Kurumsallaşma sürecini araştıran araştırmacılardan McNally (2002)'e göre işletmeler belirli süreçlerden geçtikten sonra kurumsallaşır. Bunun için bu süreçlerin sürekli olarak tekrar etmesi kaçınılmazdır. Kurumsallaşmanın çok sayıda aşamadan geçtiği varsayılır. İlk aşama, bir kavramı ya da fikri tanımlayan bir kelimenin fark edilmesidir (bkz. Şekil 6.). Bir kavramın fark edilmesinde ise yayılma mekanizmasının etkisi vardır. Bu süreçte daha önce bahsedilen taklit etme davranışının önemli bir yeri bulunur. Fark etme güçlendikçe kelime olgunlaşır ve kavram netlik kazanır. Kavramın netlik kazanması bu kavramın işletme için önemini algılanmasıdır. Aynı zamanda kavram kategori şeklinde bileşenlere ayrılır ve bu bileşenler arasındaki bağlar tanımlanır. Kavramın anlaşılması arttıkça insanlar onu kabullenir ve referans çerçevesi olarak benimser. Daha sonra insanlar kavramın uygulamasını farklı şekillerde çok defa dener. Nihayetinde deneme biter ve belirli durumlarda belirli bir uygulama şekli kabullenilince kurumsallaşma gerçekleşir.



Şekil 6. Kurumsallaşma Süreci

Kaynak: McNally, 2002: 182.

Ancak bazı durumlarda kavramlar anlaşılmadan da defalarca uygulanabilir. Kurumlar örgütsel alandaki doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen eylemleri şekillendirir. Bu eylemler kimi durumlarda işletmelerce anlaşılmaya bile tekrarlanarak uygulanabilir ve kurum haline dönüşür. En sonunda ise uygulama içselleştirilir ve uygulamaya sembolik mana yüklenir. Kurumsallaşma, eylem, yapıların tekrar etmesi ve uzun süreli olmasına neden olur. Bunun temel nedenlerinden biri bu eylem ve uygulamaların içselleştirilmiş olmasıdır. Kurumsallaşma sürecinde iki önemli aşama uygulama ve içselleştirme. Uygulama ve içselleştirme ilişkili kavramlardır ve uygulama artıkça içselleştirme de artar. İçselleştirmede uygulama sıklığının yanında çalışanların tutumları da önemlidir. Bu nedenle çalışanlar ikna edilerek, bilgilendirilerek içselleştirme sağlanabilir. İçselleştirme uygulamaya bağlılık, uygulamadan tatmin olma ve sahiplenme ile gerçekleşir. İçselleştirme ile ortak değerlere ulaşılır. Uygulamaya bağlılık çalışanların uygulamaya inancı, uygulamanın hedef ve değerlerini kabullenmeleri, uygulamanın başarısı için çaba sarf etmeleri ile uygulamanın devam etmesi yönündeki güçlü arzularıdır. Uygulamadan tatmin olma ise bireyin işletmelerin bir uygulamasına pozitif duygusal tutumudur ve işletme için değerinin kabul edilmesidir. Uygulamayı sahiplenme ise çalışanların uygulamayı kişiliklerinin bir parçası olarak görmeleridir. Hatta uygulama kural ya da kanun şekline dönüştürülerek kurumsallaşmanın en üst düzeyine ulaşılabilir. Bu düzeye ulaşıldığında uygulamaların sürekliliği ve işletme alanında yaygınlığı artar.

İşletmelerin Kurumsallaşma Amaçları Nelerdir?

Kurumsallaşma işletmelerin değişerek çevreye uyum sağlama çabasıdır. Değişim çeşitli güdülerden kaynaklanır. Bu bazen kurumların baskısı sonucu olurken bazen de içsel baskıdan kaynaklanabilir. İşletmeler kurumsallaşma ile belirli sonuçlara ulaşmayı amaçlarlar. Bu amaçlardan en önemlileri: meşruluk kazanma, tahmin edilebilir olma, istikrara ulaşma, kaynak artırma ve uyumlu olmadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaktadır:

1. Meşrulaşma

Kurumsallaşmanın temel ve öncelikli amacı meşrulaşmadır. Meşrulaşma, pazar çevresindeki aktörlerce oluşturulan normlara, düzenlemelere uygun eylemler ve yapılar geliştirerek, işletmelerin legal bir kurum olmasını sağlama çabasıdır. Meşruluk, yasallık ya da işletme eylemlerinin işletme çevresince kabullenilmesini ifade eder. İşletme eylemlerinin çevresince kabul görmesi, bu eylemlerin legal olmasıyla doğru orantılıdır. Eylemler legal oldukça işletmelerin çevrece kabul görmeleri de artar. Meşrulaşma işletmelerin kaynaklara ulaşma ve yaşamını devam ettirmesini sağlar. Bu da işletmelerin performansını etkiler. İşletmeler kaynak sağlayıcıların güvenini meşrulaşarak kazanıp daha fazla kaynağa ulaşabilirler. Kaynak artırma daha fazla kredi bulma olanağının yükselmesinin yanında işletme ürünlerinin pazarda kabul görmesi ile de olabilir. Daha fazla yetişmiş insan istihdam edebilme de insan kaynağını artırma olarak değerlendirilir.

Meşru olmak hedef merkezli eylemler yapmayı ve formal sistemlerin kullanılmasını gerektirir. İşletmelerin paydaşlarından farklı olarak hedefi olması, işletmenin bir kişilik olarak ortaya çıkmasını sağlar. Bu şekilde işletme diğer kurumlarca daha iyi algılanır ve üstlendiği misyon anlaşılır hale gelir. Bu da diğer işletmelerin işletmeye karşı bakış açılarını oluşturur. Bu bağlamda işletmenin pazar çevresinde oluşturulan normlara uyması için informal sistemlerden çok formal sistemler kurması gerekir.

Meşru işletmeler kalifiyeli çalışanlarca tercih edilen kurumlardır. Kalifiyeli çalışanların işletmeye olan katkıları da artmaktadır. Bu durum işletmenin performansını da artırır. Meşru işletmeler profesyonel çalışanların kararlar alıp uyguladıkları yerlerdir. Genellikle aile işletmelerinde bu noktada büyük sorun yaşanmaktadır. Çünkü aile üyeleri çoğunlukla profesyonellere güven problemi duyarlar. Profesyonellerden ziyade aile üyelerine güven esas olduğu için kilit noktalarda aile üyelerinin yer aldığı informal sistem söz konusudur.

2. Tahmin Edilebilirlik Kazanma

İşletmelerin kurumsallaşmadaki amaçlarından bir diğeri tahmin edilebilirlik kazanmaktır. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin ve değişik durumlarda işletmelerin nasıl tepki vereceğinin diğer kurumlarca ve yine çalışanlarca öngörülebilmesi olarak tanımlanabilir. Tahmin edilebilirlik işletme eylemlerinin kestirilmesini, bu eylemlere uygun ve çabuk cevap vermeyi sağlar. İşletme ile iş yapan aktörlerin işletmenin eylemlerini kestirmesi, belirsizliğin azaltmasını sağlar. Belirsizlik paydaşların kuruma olan güvenini azaltmakta ve kuruma yatırım yapmalarını engellemektedir. Güven paydaşların gözünde kurum itibarının gelişmesinde büyük rol oynar. Kurumsallaşma ile işletmelerin tahmin edilebilirlik düzeyleri artar. Bu da diğer kurumlarca istenilen bir durumdur ve tahmin edilebilirliğini artıran işletmeler performanslarını da artırır. Kurumsallaşma sürecindeki belirsizliği azaltan ya da tahmin edilebilirliği artıran temel unsur formalleşmedir. Prosedürler sayesinde davranışlar ve kararlar belirli şartlara ve kurallara bağlanır. Yerleşmiş kurallar ve prosedürlerin olması belirsizliği azaltır ve güveni artırır. Tam tersi durumda ise çatışma yaşanmaktadır.

3. İstikrar Kazanma

İstikrar değişen pazar şartlarında işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirerek, geniş yelpazeli müşteriye ulaşmak amacıyla esnek, etkin ve bunu yaparken de geçmiş deneyimlerinden yararlanarak yeni yetenekler geliştirmesi ile elde edilen örgütsel başarıdır. İşletmeler kurumsallaşarak istikrar kazanmayı amaçlar. Günümüz rekabet koşullarında teknolojik değişim, müşteri temelli üretim, işletmeleri istikrarlı ve uzun dönemli değişime zorlar. İstikrar ve değişim çelişen kavramlar olarak gözüke bile, birbirini tamamlayan kavramlardır. İşletmelerin değişimi sağlarken yetenek ve tecrübelerini de kullanması istikrarı sağlayan unsurlardır. İşletmelerin know-how ya da yeterlilik süreçleri geliştirmeleri değişimi gerektirirken aynı zamanda da istikrarı sağlar. İşletmenin kurduğu ilişkilerdeki bağlılık istikrarın oluşmasına katkıda bulunur. İstikrar işletmenin kullandığı teknolojiye bağlı olarak oluşturulan

süreç yeteneklerinin pazarın gerçekleri ile örtüşmesini sağlar. Bu şekilde işletmelere istikrar veren geniş müşteri yelpazesine ve beklentilere hızlı cevap verme olanağına ulaşır. Kurumsal çevredeki aktörlerin beklentilerine cevap verebilme ölçüsü de istikrarı olumlu etkiler ve bu sayede kurumsallaşma gerçekleşir.

4. İşletme Kaynaklarını Artırma

Kurumsallaşmanın diğer bir nedeni ise işletme kaynaklarını artırma isteğidir. İşletmeler çevreden gelen taleplere uygun cevap vererek çevreden daha fazla kaynak elde etmeyi amaçlar. Kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar meşru, uyumlu ve tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere güven duyduklarından, bu işletmelere yatırım yapma konusunda istekli olurlar. Ayrıca yine kalifiyeli insan kaynağına bu tür işletmeler daha kolay ulaşabilirler. Profesyonel çalışanlar bu işletmelerde bulunmak ister ve kalmak içinde çaba gösterirler. Tüm bunlar sayesinde gelişen güven beraberinde de kaynakların artışı sağlar. Kaynaklarını artırmak işletmeye güç kazandırmaktadır. Sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

5. Uyumlu Olma

Eylemlerin ve tutumların normlara uyumlu olması, işletmelerin varlığının uzun süreli olması için zorunludur. Bu sayede yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar vb. gibi dış paydaş kurumlar tarafından sağlanan kaynaklara işletmelerin ulaşma yeteneği artar. Uyumlu olmayan işletmelere hisse sahipleri yatırım yaparak risk almak istemezler. Kurumsallaşma işletmelere uyumluluk kazandırdığı gibi beraberinde istikrar da kazandırır.

Kurumsallaşmanın Temel Unsurları Nelerdir?

Literatürde kurumsallaşmayı oluşturan unsurlarının açıkça ortaya konulmadığı görülür. Kurumsallaşmayı oluşturan başlıca kavramlar formalleşme, profesyonellik, kültürel güç, hesap verebilirlik, şeffaflık ve tutarlılıktır. Bu kavramların açıklanması kurumsallaşmanın kapsamının anlaşılması için faydalı olacaktır:

1. Formalleşme

Formalleşme işletme yapısının, eylemlerinin, ilişkilerin tanımlanıp kurallara, prosedürlere ve kontratlara bağlanmasıdır. Çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesidir. Formalleşme kurallara bağlanan işletme fonksiyonlarının sürekli organize edilmesidir. Kurallar, standartlar ve sistematik prosedürler işletme eylemlerinin hedef merkezli olmasını ve aynı zamanda daha düşük seviyedeki departman ya da fonksiyonun, daha yüksek olanın kontrol ve gözetiminde olmasını sağlamaktır. Formal yapı, işletme eylemlerinin kontrol ve koordinasyonunu sağlar. Ayrıca örgütsel adaleti ve güvenin gelişmesini destekler. Formalleşme işletmenin içsel dengeyi kurarken aynı zamanda da çevreyle uyumlu olmasını sağlar. Böylece işletmeler daha uzun süreli yaşamlarını devam ettirirler. İşletmelerin kurumsallaşmasında önemli yeri olan formalleşme, işletme eylemlerinin kişisel inisiyatiften çıkartılarak kurallara bağlanmasıdır. Aile işletmelerinde temel sorunlardan biri formalleşmenin sağlanamamasıdır. Profesyonel çalışanların iş tanımları net değildir. Rol ve sorumluluklar net değildir. Kimin kimden emir alacağı belirsizdir. Dolayısıyla profesyoneller kime hesap vereceklerini bilememekte ve çatışma yaşanması muhtemel olmaktadır. Hâlbuki çalışanların rolünün belirlenmesi de formalleşmenin bir parçasıdır. Hiyerarşik yapının oluşması için gerekli olan çalışanların rolünün belirlenmesi formalleşmenin bir gereğidir. Bütün bunlar merkezileşmenin dışında işletmenin kurumsallaşma düzeyini gösteren unsurlardandır.

Formalleşmenin işletme içi katkıları kadar işletme dışı katkıları da bulunur. Formalleşme strateji ve taktik seçimlerini etkiler. Diğer işletmeler bu özelliklere sahip işletmelerle iş yapmayı tercih ederler. Bunun sonucu olarak da işletmelerin müşteri yelpazesi genişler ve kaynakları da artar. Tedarikçilerle ve müşterilerle daha iyi ilişki kurulur. Bu ise işletmelerin adaptif yeteneğini artırır.

Çalışanlar işletmeden ayrılrsa bile örgütsel hafıza ile işletmeler bilgi ve deneyimlerini sonraki kuşaklara aktarabilir. Bu nedenle formalleşme örgütsel hafızayı güçlendirerek işletmenin kapasitesini geliştirir. Tüm bunların sayesinde işletme performansını artırır.

2. Profesyonelleşme

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 (Staggenborg, 1988; Hall, 1968; Kostova, 1999). Kurumsallaşma ile profesyonelleşme çoğu zaman karıştırılmaktadır. Profesyonelleşme kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biridir. Ama tek başına yeterli değildir. İşletmelerin profesyonelleşmesini sağlayan önemli unsurlardan birisi profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranıdır. Profesyonel çalışan sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanırlar.

İşletmenin ne oranda profesyonelleştiği profesyonellerin otoritelerini korumaları ve otonom olmaları ile ilgilidir. Bu iki kavram işletmede çalışan profesyonellerin kimin tarafından kontrol edileceği ve karar verme yetkilerinin hangi boyutta olacağı konusunu kapsar. Profesyonellerin otonomisinin olması işletmeye bağlılıklarını artırır ki bu da performanslarının artmasını sağlar. Otonomi ve otorite verilmesi ile profesyoneller işletmeye entegre olabilir. Bu entegrasyon onların işletmeye olan bağlılığını artırır. Otonomi aynı zamanda meşruluk kaynağı olarak da görülebilir. Çünkü işleri ile ilgili kararları kendilerinin vermesi ve kontrollerinin profesyonellerce yapılması profesyonel normlara bağlılığı artıracağından meşruluk da artar.

Profesyonellerin yer alması örgütsel adaletin ve örgütsel güvenin artışı sağlar. Çalışanların örgütsel bağlılıklarına katkıda bulunur. Ayrıca işletmelerde profesyonellerin çalışması diğer kurumların uygulamalarını takip etmelerine olanak tanıyarak, onların başarılı uygulamalarını taklit etmelerini sağlar. Profesyoneller bunu diğer kurumlarda çalışanlarla kurdukları kişisel ilişki ya da mesleki kuruluşlardaki ilişkileri sayesinde yapabilirler.

İşletmelerin profesyonelleşmesi beraberinde daha başarılı koordinasyonu getirir. Profesyoneller bunu formal yapıyı kurarak sağlarlar. Formalleşen yapıların daha fazla kaynağa ulaştığı da görülür. Formalleşmenin olması profesyonel yöneticilerin işletmede görev alma isteğini de artırır.

Ayrıca profesyonelleşme sosyalleşmeyi de hızlandırır. Örgütsel sosyalleşme çalışanların işletmelerdeki rollerini gerçekleştirebilmek için gerekli sosyal bilgiyi ve örgütsel yeteneği edinme sürecidir. Aynı zamanda etkileşim konusunda da olumlu faydaları vardır. Sosyalleşme çalışanların müşteri odaklı stratejileri öğrenme ve uygulama yeteneklerini geliştirme açısından önemlidir.

Ancak şunu belirtmek gerekir ki, işletmelerde profesyonelleşme sadece profesyonel çalışanların işe alımı demek değildir. Aynı zamanda yöneticilerin profesyonel iş yapma yeteneklerinin gelişmesi ve profesyonel düşünce kalıplarının işletme içerisinde benimsenmesini de kapsamaktadır.

3. Kültürel Güç

Kültürel güç, işletme kültürünün kabullenilme düzeyi ve işletme içerisinde paylaşılmasıdır. Normlar, etik kurallar, değer ve ilkelerin, işletme çalışanlarınca kabullenilme düzeyi arttıkça ve paydaşlar arasında yayıldıkça işletme güçlü bir kültüre sahip olur. Kültür örgütsel manayı ve davranışlarla ilgili kuralları çalışanlara aktaran değerler ve inanışlardır. Kültür bilginin kullanılma sürecini ve koordinasyonunu kolaylaştırır. İşletme kültürü, bireylerin işletme ortamındaki davranışlarını yönlendiren kurallar ya da normlar sistemini sağlar. İşletme kültürünün temelini değerler oluşturur. İşletme kültürünün bir parçası da temel etik varsayımlardır. Bunlar neyin doğru, uygun ve adil olduğunu belirler. Kül-

türel gücün yüksek olduğu işletmelerde formal kontrol sistemleri ve öğrenme süreçleri desteklenir. Bu durum, çevresel değişime uyumu kolaylaştırır. Dahası kurumsal itibarın gelişimine, işletme performansı, etkinlik ve verimliliğin artmasına destek olur. Aynı zamanda meşruluk kazanma sürecine de katkı sağlar.

4. Hesap Verebilirlik

Kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan hesap verebilirlik, işletmelerin meşruluk kazanmak için çeşitli kurumların baskıları sonucunda eylemleri ile ilgili doğru, tam ve önyargısız bilginin akışını sağlayarak, topluma açık hale gelmeleri ve eylemlerinden kaynaklanan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleridir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi, saydam olması, eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması, faaliyetlerin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması, yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesi gerekir.

İşletmelerin meşruluk kazanabilmesi için, ilgili çıkar gruplarının baskıları sonucunda hesap verebilirliğe sahip olmaları gerekir. Bu işletmeyle toplum arasında bir çeşit sözleşme olarak görülür. Kurumsallaşma sosyal değerlere saygıyı gerekli kıldığından bu sözleşme ile işletmeler toplumun bir parçası haline gelip paydaşlarınca kabul görürler. İşletmeye güven gelişir. Hesap verebilirlik formalleşme, profesyonelleşme ve şeffaflığı destekleyerek rekabet avantajı sağlar. Aynı zamanda meşruluğu destekler.

OECD'nin altın kuralları içerisinde bulunan hesap verilebilirlik, özellikle aile işletmelerinde aile üyesi yöneticiler ile profesyonel yöneticilerin entegre biçimde çalışmaları için daha da önem kazanmaktadır.

5. Tutarlılık

Tutarlılık, işletmelerin verdiği sözü tutması, misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum, aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme ve benzer durumlarda benzer tepkileri verme olarak tanımlanabilir. İşletmelerin

kurumsallaşabilmeleri için tutarlı eylemler yapmaları ve kararlar almaları gerekmektedir. Tutarlılığın kurumsallaşmanın unsurlarından biri olduğu yargısı temel olarak daha önce bahsedilen benzeşme kavramına da dayanmaktadır. Tutarlılık her bir parçanın arzulan bütünlüğü yansıtması ve onunla uyumdur (Jaworski, 1988). Tutarlılık hedeflerle pazarlama eylemlerinin örtüşmesi olarak da tanımlanabilir. İşletmelerin istenilen performansı gösterebilmeleri pazarlama eylemlerinin belirlenen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik olmasını gerektirmektedir.

Pazar koşullarına bağlı olarak değişim kaçınılmaz olmakla birlikte eylemlerin nispeten uzun süre benzer şekilde yapılması tutarlılığın göstergesidir. Tutarlılık aynı zamanda değişkenliğin boyutunu ifade eder. İşletmelerin benzer durumlarda benzer tepki vermesi tutarlılığın göstergesidir. Değişkenliğin fazla olması tutarlılığın az olmasına neden olur. Formalleşme standartlaşmayı sağlayarak tutarlılığı artırır.

Tutarlılık, güçlü bir örgüt kültürünün temellerini oluşturur. Tutarlılık için çekirdek değerlerin oluşması gerekir. İşletme çalışanları kimlik duygusu ve açık beklenti seti yaratacak değerleri paylaşmalıdırlar. Bunun için yönetim tarzı ve uygulamalarının belirgin ve açık olması gerekir. Yöneticilerin kararları ile eylemleri de uyumlu olmalıdır. Tutarlılık güveni artırır. İşletme adaletine güven aynı zamanda işletmede koordinasyonu ve dolayısıyla da entegrasyonu artırmaktadır. Tutarlılık paydaşlar üzerinde olumlu etki yaratır. Kurum imajının gelişmesini destekler. Bu da yine performansı olumlu etkilemektedir. Tutarlılık kurumsallaşmanın önemli unsurlarındandır ve bu nedenle etik kurallarının oluşması kurumsallaşmayı da sağlar.

6. Şeffaflık

İşletme yapısının ve süreçlerin şeffaf tasarlanması çalışan, yönetici, müşteri, vb. tüm iç ve dış paydaşlar için süreç takibinde kolaylık sağlar. Bilgi akışı, hızlı ve doğru biçimde gerçekleşir. Başarıyı artırır. Şeffaf bir yönetim ile muhtemel çatışmaların engellenmesi ile iş birliği yapılan kişilerde güven duygusunun pekişmesi sağlanır. Güvenin gelişmesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını

pekiştirir. Bu bağ çalışan performansını artırır. Aynı zamanda kurum imajının gelişime destek sağlar. Tüm bunlar işletme başarısını ve kazancını da artırır. Sürdürülebilir başarıyı yakalamış tüm işletmelerde şeffaflık ortak husustur. Kurumsallaşma unsurlarının (formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, şeffaflık, tutarlık, hesapverebilirlik) işletme süreçlerinde aktif hale gelmesi kurumsallaşmanın başarılmasında büyük önem taşımaktadır. Çalışanların görevlerinin, rollerinin, yetkilerin, sorumlulukların belirlenerek yazılı hale getirilmesi, liyakatin esas alınması, kuralların net olması, profesyonellere yer verilmesi, yetki ve sorumluluk denkliği, şeffaf politika izlenmesi, etik kurallara önem verilmesi, etkin iletişim kurallarının uygulanması örgüt kültürünü güçlendirirken aynı zamanda etkinlik ve verimliliği de sağlayacaktır.

Kurumsallaşmanın Ölçütleri Nelerdir?

Selznick tarafından geliştirilen ve işletmenin kurumsallaşma düzeyinin tespitinde kullanılan ölçütler şunlardır (Karpuzoğlu, 2000):

1. Basitlik

Bir sistem olarak örgütün tamamının ya da herhangi bir alt sisteminin yapı ve işlev yönünden farklılaşması ile bu sistemlerde çalışanların zihinsel ve duygusal yönelimlerinin değişmesi ve rasyonelliği ön plana çıkarmaları örgütlerin karmaşıklığını ya da basitliğini belirler. Şöyle ki bir organizasyon sadece bütünü itibarıyla değil aynı zamanda organizasyonun çeşitli birimlerinin ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özellikleri ile de yapı ve işleyiş bakımından farklılık gösterebilir. Değişik alt çevre koşullarının varlığı, ilgili organizasyon birimlerinin birbirinden farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerlendirme ve kontrol sistemlerine, farklı zaman ve amaç yönelimlerine sahip olmalarını gerektirebilir. Bu noktada basit bir örgüt yapısına sahip olunması, faaliyetlerin yerine getirilmesinde mümkün olan en kısa iş akışının kullanılması, departman ve işletme politikalarının açık ve net olması, işlerin icrasını en az hareketle, en kısa zamanda gerçekleştirecek ça-

İşma sisteminin kurulması belirtilen farklılıkların bütünleştirilmesi açısından önemlidir. Bir başka ifade ile yalın ve sade bir örgüt yapısının mevcudiyeti bir taraftan işlerin yapılma süresini kısaltırken diğer taraftan da herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlamasına olanak tanır. Dolayısıyla kurum etkinliğini arttırır. Özetle kurumsallaşmış organizasyonlar çevresel farklılaşma düzeyini dikkate alarak sade bir örgüt yapısı kurdukları oranda kurumsallaşırlar ve etkinliklerini artırırlar.

2. Esneklik

İşletmeler ile çevresi arasındaki ilişkiler genellikle dört ana boyutta ele alınmaktadır: Bunlardan birincisi, bir işletmenin iç birimleri arasındaki içsel karşılıklı bağıllık ilişkileridir (işletmenin kontrolü altında olan ve bölümler arası koordinasyon, anlaşmazlıklar, otorite ve güç ilişkileri, bütçeleme vs.). İkinci grup ilişki, işletmenin inputlarını aldığı çevreler ile olan karşılıklı bağıllık ilişkileridir (işletme için gerekli olan ham madde, malzeme, teçhizat, para, eleman vs.). Üçüncü grup ilişki, işletmenin outputlarını gönderdiği çevrelerle olan karşılıklı bağıllık ilişkileridir (müşteriler). İkinci ve üçüncü grup ilişkiler direk olduğu için işletme bu çevre unsurlarındaki değişimleri dikkatle ve sağlıklı bir biçimde izleyerek bünyesinde gerekli önlemleri alabilir. Dördüncü grup ise; çevresel karşılıklı bağıllık ilişkileri olarak adlandırılacak olan ilişkilerdir. Bu grup ilişkiler ikinci ve üçüncü grup ilişkilerin dışında kalan, esas itibarıyla çevresel unsurların kendi aralarındaki ilişkileri olarak ifade edilen, dolayısıyla işletmenin faaliyetlerini endirekt olarak etkileyen ilişkilerdir. Bu tür ilişkiler işletme için anlaşılması ve izlenmesi en güç olan, işletmenin etkileme gücü en az olan ilişkilerdir (siyasi yapı ve işleyişi, devlet müdahalesi, teknolojik düzey ve gelişmeler vs.). Karşılıklı ilişkilerin yoğun olduğu durumlarda çevresel unsurlardaki değişimlerin nerede ve nasıl olacağını tahmin etmek zordur. Dolayısıyla organizasyonların çeşitli kararlar alarak bu değişime uymaları güçtür. Bahsedilen uyumu sağlayabilen işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek, esnek organizasyon yapısına sahip olan işletmelerdir.

3. Farklılaşma

Bir organizasyonun içyapısı, iç ve dış çevre koşullarının durumuna bağlı olarak şekil alır. Dinamik, değişken ve belirsiz bir ortamda örgütün farklılaşmış olması kurumsallaşma düzeyinin yüksekliğini arttırırken, durgun ve belirli bir ortamda organizasyon birimlerinin fazlaca farklılaşması gerekmemektedir. İlk durumdaki organizasyon birimleri farklı organizasyonel araçları kullanmak durumunda kalırlarken ikinci durumdaki organizasyon birimleri ise bilinen araçları yani formal organizasyon yapısını, bilinen ilke, prensip ve yöntemlerin kullanılmasını ve plan ve bütçelerin koordinasyonunu gerekli kılar. Yine yüksek değişme hızı olan, bilgi alma konusunda belirsizlik bulunan ve geri dönüşüm süresi uzun olan ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerin farklılaşma derecesi yüksek olur. Bu ihtiyacı kurumsallaşmış örgütler karşılar. Özetle bir örgüt yapı ve işleyiş bakımından yüksek düzeyde farklılaşmış ise, bu organizasyonların kurumsallaşma düzeyleri yüksektir.

4. Özerklik

Kurumsallaşmış örgütler yönetim özgürlüklerini ellerinde bulundururlar. Şöyle ki işletmelerin geleceğine hâkim olan sahipler ya da yöneticiler işletme misyonu ve amaçları çerçevesinde yönetsel ve yürütsel kararlarda serbestçe hareket ederek örgütün diğer örgütlerden farklı bir kimlik kazanmasına çalışırlar. Kurumsal kimlik bir firmanın uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi ve arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendisini ve firma felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamının tek bir güç yaratacak şekilde birleştirilmesi, kullanılması ve bu durumun yansımalarıdır. Bir başka ifade ile kurumsal kimlik bir firmanın, bir ürün ve/veya hizmetin (kısa- ca, bir markanın) ismi, logosu, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, iç dekorasyonu, satış elamanlarının davranış biçimleri, firmanın yönetim şekli, kurumda çalışan yönetici profili ve kalitesi, üretim ve hizmet anlayışı vb. unsurları içeren bir kavramdır. Kurumun belirtilen görsel ifadelerinin ötesinde görsel olmayan ifadelerini de (toplumsal, politik, ekonomik tutum) içeren kurumsal kimlik kısaca, firmanın kim olduğunu ve çevre tara-

fından nasıl algılandığını gösterir. Kurumsallaşma düzeyine ulaşan işletmeler bünyelerinde özerk bir yapıyı barındırırken kurumsallaşma düzeyleri düşük işletmeler ise bağımlılıktan kurtulamazlar.

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması Nasıl Gerçekleştirilir ?



Kaynak: Çini, 2020

Günümüz iş dünyasında aile işletmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü daha önce ifade ettiğimiz gibi varlık oranları çok yüksektir ve bu işletmelerin sürdürülebilir olmaları tüm piyasalar için kritiktir. Bu nedenle aile işletmelerine kurumsal bir yapı kazandırılması hususunda çalışan çok fazla uzman ve bilim adamı bulunmaktadır. Sistem teorisi çerçevesinde daha önce değinildiği üzere işletme ve aile farklı dinamikleri olan iki ayrı sistemdir. Her iki sistemin kendine has ihtiyaç ve talepleri bulunmaktadır. Ve nasıl bir tesa düftür ki, her iki sistemin tüm dilekleri acil şekilde yerine getirilmelidir. Yani

her iki sistemde öncelik peşindedir. İşte çoğu işletme yöneticisi bu noktada tıkanmakta ve hangi sistemin isteklerini hangi öncelikle yerine getirmesi gerektiğini bilememektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan kriz her iki sisteme de zarar verebilmektedir. Ayrıca bu süreçte değişen çevre koşullarını göz ardı etmemek gerekir. Geçmişte bu tarz krizlerde izlenilen bir çözüm yolu bugün işe yaramayabilmektedir. Örnek vermek gerekirse toplumsal kuşak değişimi ve kuşak değişimine bağlı olarak değişen kültür yapısı, geçmişte üretilen ve uygulanan çoğu çözümü kullanışsız hale getirmektedir. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin hem iki sistem arasındaki dengeyi gütmesi, hem de aile işletmesinin felsefesi ve iş modellerini güncellemesi gerekmektedir. Yaşanan bu kaos aile işletmelerinde birçok çatışmaya neden olabilmekte ve işletmeleri içinden çıkılması zor bir krize doğru götürmektedir. İşte kurumsallaşma kavramı işletmeleri bu krizden kurtaracak bir can yeleği vasfındadır. Peki, nedir kurumsallaşma? Daha öncede tanımlansa da kısaca hatırlatmakta fayda var. Kurumsallaşma, işletmenin bir "sistem" haline gelmesi demektir (Robbins, 1990; Chua vd., 2003). İşletme bir sistem haline getirilmelidir ki, kriz anında kişilerin keyfi kararları değil sistemlerin rasyonel kararları devreye girsın ve sistemler bu krizlerden zarar görmeden çıkabilsin.

Özetlemek gerekirse, işletme yöneticilerinin kurumsallaşma adına yapması gereken başlıca eylemler aşağıdaki gibidir;

- Her bir işletme yöneticisinin işletmenin formalleşme adımını gerçekleştirmesi adına gerekli adımları atmaları elzemdir. Yani işletmenin tüm eylem ve süreçlerinde belirli bir standardı yakalaması için ilgili düzenlemeler gerçekleştirilmelidir.
- İşletmenin konusunda uzman olan kişilerle çalışması işletmenin hayatını devam ettirmesi için önemlidir. Ayrıca karar verme süreçleri ve tüm iş ilişkilerinde profesyonel bir yaklaşım benimsemesi de gerekmektedir.
- İşletmeler kurucu üyenin oluşturduğu bir kültürle büyürler. Bu kültürel güç işletmenin iç dengesi ve uyumlu çalışması için oldukça önemlidir. Zamanla bu kültür üzerinde revizeler gerçekleştirilebilir. Ancak unutul-

mamalıdır ki, bu revizeler adım adım ve zamana yayarak gerçekleştirilmelidir. Ani ve keskin şekilde gerçekleştirilen değişiklikler kültüre zarar verebileceği gibi işletmenin iç dinamiklerinin de zara görmesini sağlayacaktır.

- İşletme yöneticileri, işletme içerisinde verdikleri her bir karar veya yaptıkları her bir eylemin arkasında durmalı ve gerektiğinde bunun hesabını verebilmelidir. Yani işletmenin tüm süreçlerini şeffaf hale getirebilmeli ve nizamı aykırılıkları ortadan kaldırılmalıdır. Bir başka deyişle işletme yaptığı tüm eylem, söylem ve süreçleri açısından diğer tüm aktörlere kendini kabul ettirmelidir.
- Kurumsallaşmanın en önemli unsurlarından birisi tutarlılıktır. Bu bağlamda bir işletme yöneticisinin verdiği karar veya yaptığı bir eylem hangi koşullar altında olursa olsun tutarlı olmalıdır. Eğer eylem ve süreçlerde tutarsızlıklar oluşmaya başlarsa bu işletme içerisinde adaletsizlik yapıldığı düşüncesini doğuracaktır. Adaletsizliğin olduğu yerde güvensizlik baş gösterir ve bu durum çalışma iklimini derinden sarsar.
- İşletme yöneticilerinin şeffaf olması önemli bir husustur. Ancak bu her hususun her kesime açıklanması manasına gelmemektedir. Bu husus, tarafların bilmesi gereken konularda gerekli bilgiyi iletmekle ilgilidir. Örneğin, terfi bekleyen kişiler arasında, bu terfiinin ne şekilde yapılacağı ve seçilen kişinin bu terfii neden hak ettiğinin ilgili taraflara iletilmesi gerekmektedir. Böylelikle çatışma konusu olabilecek bir hususta gösterilen şeffaflık neticesinde çalışma iklimi korunmuş olmaktadır. İşletmenin şeffaflık gösterebileceği süreçlerde bu unsuru yerine getirmesi işletmenin her zaman lehine sonuçlanacaktır.

Aile işletmesinde kurumsallaşma yapısı gereği iki farklı boyutta ele alınmalı ve her ikisi içinde eş zamanlı çaba gösterilmelidir (Kırım, 2007):

1. İşletmenin kurumsallaşması,
2. Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasıdır.

Sayın okur, buraya kadar anlatılanlar işletmenin kurumsallaşmasına yöneliktir. Yani formalleşme, profesyonelleşme, hesap verebilirlik, şeffaflık, tutarlık vb. unsurlar işletme süreçlerini esas almaktadır. Peki, sistem teorisine göre bir diğer ana unsur olan aile ilişkileri nasıl kurumsallaşacaktır? Aile ilişkilerinin kurumsallaşmasında karşımıza aile anayasası çıkmaktadır.

Aile Anayasası Nedir? Neden Gereklidir?

Genellikle günümüzde kurumsallaşma çalışmaları işletmeler üzerinden yürütülür. Bir işletme sahibi bizde artık daha kurumsal bir yapıya kavuşmalıyız serzenişinde bulunduğunda, genellikle işletmeyle ilgili organ ve süreçlerin değişikliğini kastederek. Ancak daha önce sistem teorisinde de değinildiği üzere, bu alt sistemler bir bütündür. Yani birisinin güncellenmesi yeterli olmaz ve güncellenemeyen diğer alt sistemler bütünü bozar. Hatta ve hatta çoğu zaman ailenin kurumsal bir yapıya kavuşması işletme sisteminde kurumsallaşmaya yönelik gizli adımların atılmasına bile yol açabilir. Bilinmektedir ki, ailenin kurumsallaşması işletmenininkine nazaran çok daha zordur. Çünkü ailenin bağları kan bağı yoluyla işletmenininkinden çok daha önce oluşmuştur. Ayrıca oluşumun doğasına göre çıkar yoktur, yaşanmışlıklara bağlı olarak değişime dirençli ve köklü bir kültür yapısı vardır. Rasyonel bakış açıları ise yerini duygusal bakış açılarına bırakır. Bu bağlamda ailenin kurumsallaşması çok kolay yönetilebilen bir süreç olmaktan çıkmaktadır. Aslında çoğu aile işletmelerinin dağılmasında ve varlıklarının giderek azalmasında aile sisteminde yaşanan aksaklıklar başrol oynamaktadır. Yani düzgün bir şekilde ticari hayatına devam eden işletmelerin ailenin gereksiz müdahaleleri sonucunda dağıldığı onlarca aile işletmesi örneğini bulmak mümkündür. Aslında zaruri olmasına rağmen, süreç yönetiminin zorluğu nedeniyle çoğu işletme bu işe girişmek istemez. İşte bu noktada, sürecin başlayabilmesi adına sağlam nedenlere ihtiyaç duyulur. Peki, bu nedenleri nasıl mı bulacaksınız? Bu ve benzeri eserleri inceleyecek veya komşu işletmelere soracaksınız. Bulamadınız mı? Hiç merak etmeyin. Süreç ilerledikçe o nedenler sizi bulacaktır. Ancak o

nedenler sizi bulduğunda bazı geri dönülemeyen yollara girmiş olabilirsiniz. Bu bağlamda bu eseri dikkatlice okumak faydalı olacaktır...

Aile işletmelerinde, özellikle yeni kuşağa tabi olanların, var olan aile işletmesi içerisinde sürekli düşündüğü, cevap aradığı bazı sorular vardır. Bu sorular yukarıda ifade edildiği üzere bazen araştırma ile bazen ise yaşananlar neticesinde ortaya çıkmaktadır. Örnek vermek gerekirse;

- Neden hep son kararları amcam, babam alıyor? Biz ne zaman bu sürece dahil olacağız?
- Babam öldüğünde şirketin başına kim, hangi kriterlere göre geçecek?
- Acaba kuzenimde benimle aynı maaşı mı alıyor? Bu maaşları kim, hangi kriterlere göre belirliyor?
- Ben neden “b” segmenti araca biniyorum da, ağabeyim “d” segmenti araca biniyor? Benim neyim eksik? Bu dağılımı kim, neye göre yapıyor?
- Gecemi gündüzüme katıyorum, hafta sonu hafta içi demiyorum, çok çalışıyorum. Ne için? Aile işletmemiz daha da gelişsin, büyüsün diye. Peki, ben bu kadar çalışırken, küçük kardeşim neden sürekli yurt dışı tatillerine gidiyor? Aile işletmesinin tüm yükü neden benim omuzlarımda?
- Ailede yeni kuşaklar yetişiyor. Biz bu yeni kuşakları hangi kriterlere göre işe alacağız?
- Annemin ve ablamın aile işletmesiyle hiç ilgisi yok. Ancak babam ölürse onlar da işletmede hak sahibi olacaklar. Hadi annem neyse, ablam evlendiğinde başka biri aile işletmemizde hak sahibi olacak? Acaba bunun için önlemler alabilir miyiz?

- Aile içinde kafası çalışan birçok yeni genç var. Bunları aile işletmesine kazandırmak ve ilgilerini çekmek için neler yapmalıyız?
- Ben fabrikaya yeni üretim hattı kurma derdindeyim, millet ev, araba yenileme derdinde. Bu ehtilerin, görümcelerin birbirleriyle yarışlarını sonlandırmak için acaba nasıl bir yöntem izlemeliyiz?

Aile fertleri sıklıkla bu soruları düşünüp cevap ararlar. Bu süreçte bu soruların dile getirilmesi ve üst kuşaklara sorularak öğrenilme çabası çoğu zaman kaos doğurur. Ayrıca sorularının cevaplarını bulabilecekleri hiçbir yazılı materyal da yoktur. Bu nedenle bu sorular kişilerin beyninde sürekli dolanıp durur. Yanıt bulunamayan her bir soru çatışma sebebidir ve günü geldiğinde aile işletmesine acı veya tatlı bir bedel yaşatmaktadır.

İşte bu noktada her derdin devası, hastalığın şıfası aile anayasası ortaya çıkmaktadır. Mübalağa yapılsa da iş dünyasında kanuni dayanakları olanlar haricinde, hiçbir metin her şeyin devası ve şıfası olamıyor maalesef. Ancak aile üyelerinin kafalarındaki kuruntuları yok etmede oldukça etkilidir.

Peki nedir Aile Anayasası? Amacı nedir?

Aile anayasası, ailenin amacı, misyonu, vizyonu ve inançlarını ifade ettiği, ailenin hem kendi içindeki hem de işletme ile olan ilişkilerini düzenleyen ve işletme mükellefiyeti ile ilgili konulara değinen bazen çok kısa, bazen çok teferruatlı bir şekilde hazırlanan yazılı bir akittir. Bu anayasanın içeriği, aile fertlerinin cevabını aradığı soruların niteliği ve niceliğine göre şekillenmektedir. Peki, bu akitin amacı nedir?

- Aile işletmesini ailenin önderliğinde geliştirmek, gücüne güç katmak ve yeni kuşaklara devrederek sürdürülebilir kılmak,

- Ailenin işletmeyle olan tüm ilişkisinde ve süreçlerinde kurumsal bir yapı sağlayarak güven ortamı oluşturmak,
- Mevcut veya yeni kuşak tüm aile üyelerinin beklentilerini şekillendirmek,
- İletişimi güçlendirerek gereksiz çatışmaları önlemek ve çıkan çatışmalara objektif çözüm yolları sunmaktır.

Aile Anayasasının Bölümleri Nelerden Oluşmalıdır? Örnek Metinler

Aile üyeleri zamanı geldiğinde, kafasındaki bu soruların cevabını bulmak ve ifade edilen amaçları gerçekleştirmek adına aile anayasası oluşturma çabasına girerler. Tabi bu çabalar çoğu zaman çerçevelerin çizilmesinden rahatsız olacak aile üyeleri tarafından suistimal edilebilir. Ancak içeride bu konuda bir huzursuzluk başladıysa mücadele etmek nafîle olacaktır. Bu bağlamda çalışmalar Montemerlo ve Ward'ın (2005) ifade ettiği şekilde üç ana konuya yoğunlaşırlar.

- Ailenin amaçları, değerleri, inançları, misyonu vb. felsefi görüşleri içeren ve aile için asıl önemli olan konuların izah edildiği aile beyanı,
- Terfi, işe alım, ayrıcalıklıların tanınması, kaynak dağılımı, ücret politikası vb. aile ile işletme etkileşiminden doğan resmi politikaları tanımlayan aile şirketi protokolleri ve
- Hissedarları ilgilendiren İtfa süreci, temettü hakkı, ön alım hakkı vb. yasal hakların toplamından oluşan hissedarlar sözleşmesidir.

Ankara Sanayi Odasının (ASO) 2005 yılında hazırladığı Aile Anayasası rehbe-

rinde aile anayasası 4 başlık altında incelenmiştir. Ancak bu eserde aile anayasası, ASO'nun hazırladığı rehber temel alınarak yeni bir uyarlama ile 5 farklı bölümde ele alınmıştır. Bu bağlamda aile anayasası (Çini ve Seba, 2022);

1. Aile konseyi ve meclisi ile ilgili hükümler,
2. Aile anayasasının genel hükümlerinin tespiti,
3. Aile ve işletmenin çalışma ilişkileri, sınırları ve düzenlerinin belirlenmesi ile ilgili hükümler,
4. Aile işletmesi mülkiyeti ile ilgili hükümler ve
5. Yetki ve yürürlükten oluşmaktadır.

1. Aile Konseyi ve Meclisi İle İlgili Hükümler

Aile işletmeleri kendine has yapısı gereği, ailenin işletme ile etkileşiminde çeşitli danışma organları oluşturabilirler. Bu organlardan en önemli iki tanesi aile konseyi ve aile meclisidir.

Aile konseyi aile anayasası ile oluşturulan, aile anayasasının oluşturulmasında, yürütülmesinde, güncellenmesinde ve aile ile ilgili çoğu stratejik kararın verildiği bir oluşumdur. Diğer bir ifadeyle aile konseyi, ailenin geleceği ile ilgili stratejik kararlar alan, sistem içerisindeki ilişki ve iletişimi düzenleyen ve yöneten bir organdır. Aile meclisi ise, aile şirketlerinde aile iletişiminin sağlandığı ve aile düzeni ile ilgili destek sağlayan, aile işletmesinde görev alan almayan tüm aile üyelerinin fikirlerine rahatlıkla beyan edebileceği bir düzenleyici araç ve mecradır (Çini ve Seba, 2022). Bu bağlamda aile meclisi, fikirlerin tartışıldığı, aile konseyi ise kararların alındığı bir meclis olarak tanımlanabilir. Ancak burada şu hususa açıkça vurgu yapmak gerekir. Aile konseyi kesinlikle şirketlerin yönetim kurulu yerine geçmez ve onun görev ve sorumluluklarını üstlenerek, yönetim kurulunun lağvedilmesini sağlamaz. Yönetim kurulları işletmelerin karar verme organı iken, aile konseyleri aile ile ilgili konuların karar verme organıdır. Bu iki organ arasındaki temel fark, aile anayasasının hukuki geçerliliği kısmında daha detaylıca izah edilecektir.

Aile anayasası hazırlanırken önce aile konseyi oluşturulup aile anayasası çalışmalarları bu konsey eşliğinde yürütülebilir. Ancak bu kati bir kural değildir. İstenirse aile anayasası oluşturulurken süreç içerisinde de kurulabilirler. Ancak tavsiyemiz, aile konseyinin kurulması ve daha sonrasında aile anayasasının oluşturulmasıdır. Çünkü ailenin geleceğine yönelik oluşturulacak aile anayasasının, konseyin değerlendirmeleri ve oyları ile oluşturulması daha sonra ortaya çıkabilecek olan uyuşmazlık ve çatışmaların önlenmesi açısından daha faydalı olacaktır.

Konseyin temel görevi aile ile işletme arasındaki etkileşimde bir yürütme kurulu gibi görev yapmaktır. İşte bu yürütme kurulunun tüm yapısal unsurları aile konseyinde belirlenir. Oluşturulan bu yürütme kurulu sayesinde de aile anayasası hazırlanır, hazırlanan anayasanın yürütücülüğü ve denetimi görevleri de yine bu organ tarafından icra edilir.

Konsey, aile ile işletme arasında bir köprü vazifesi göreceği için işletme yönetim kurulu ile sürekli iletişim halinde bulunmalıdır. Konsey üyesi olarak pay sahibi aile üyeleri seçilebilmesi zorunluluğu yoktur. Ancak bu konseyin vereceği kararların kritik öneme haiz olması nedeniyle pay sahibi aile üyelerinin konseyde yer alması, konseyin etkisini güçlendirecektir. Aynı zamanda pay sahibi olmayan aile üyeleri, bağımsız yönetim kurulu üyeleri, danışmanlar ve ailede etkisi olan aile büyüklerinin de aile konseyinde yer alması, konseyin objektifliğini ve gücünü olumlu etkileyecektir. Ancak konseyde alınacak bazı kararların aile mahremiyeti ile ilgili olacağı öngörülmeli ve konsey üye seçiminde oldukça hassas davranılmalıdır. İşletmeden işletmeye değişse de en az bir kurucu üyenin bu konseyde yer alması oldukça önemlidir.

Aile konseyi oluşturulurken ailenin üye sayısı, aile işletmesinin kaçınıcı kuşak tarafından yönetildiği, aile işletmesinin sahip olduğu kaynaklar vb. hususlar çok önemlidir. Çünkü bu etkenler konseyin oluşturulma yöntemini belirleyecektir. Aile konseyi oluşturulurken iki farklı yol tercih edilebilmektedir. Bunlar (Çini ve Seba; 2022);

- Aile konseyinin şirketin alt organı olarak gösterildiği klasik yol ve
- Aile konseyinin bir dernek çatısı altında kurularak tüzel kişiliği olduğu alternatif yoldur.

Klasik yol, aile konseylerinin aile işletmeleri içerisinde bir alt organ olarak kurulması ve kanunun izin verdiği sınırlar dâhilinde bir yürütücü olarak görev yapmasını ifade etmektedir. Herhangi bir mükellefiyetlik oluşturmaması nedeniyle basit bir yapısı vardır. Bu nedenle genellikle aile üye sayısının fazla olmadığı, işletmenin yönetiminde hala kurucuların görev aldığı aile işletmelerinin sıklıkla tercih ettiği bir yöntemdir.

Alternatif yol tercihinde ise aile konseyi için bir vakıf veya dernek kurulur. Böylelikle aile konseyine tüzel bir kişilik kazandırılır. Kurulan vakıf veya dernek aile konseyi gibi çalışmaya başlayarak, seçilen konsey başkanının işletmenin yönetim kurulunda konseyi resmi olarak temsil etmesi sağlanabilir. Bu yol, genellikle aile üye sayısının fazla olduğu, işletmeyi kuran kurucuların işletme yönetiminde yer almadığı aile işletmeleri tarafından kullanılmaktadır. Alternatif yolun tercih edilmesinde, aile işletmesinde artık görev alamayan kurucuların yeni bir alanda istihdam edilmesi, yeni görev alacak aile üyelerinin bu kurumlarda işletme kurucu üyeleri ile birlikte görev alarak aile işletmesine oryantasyonunun sağlanması ve aile üyeleri için sağlanacak ayrıcalıkların (eğitim, düşün vb. organizasyonlar) bir vakıf veya dernek tarafından yürütülmesi gibi amaçlar etkilidir. Klasik yolla kıyaslandığında, alternatif yolun tercihi, sahip olduğu tüzel kişiliğin yükümlülük ve sorumlulukları nedeniyle aile işletmesine daha fazla iş yükü oluşturacaktır.

Her iki yol tercihinde de, aile konseyi açısından görüşülmesi ve karara bağlanması gereken elzem konular bulunmaktadır. Bu konular;

- Kuruluş ve İşleyiş,
- Üyelik,
- Dernek Organları, Genel Kurul Toplantısı ve Faaliyetler
- Gelirler,
- Defter Tutma Esasları,
- Beyannameler ve Bildirimler,

- İç ve Dış Denetim,
- Tüzüğün Ne Şekilde Değiştirileceği,
- Şube, Temsilcilik, Federasyon, Konfederasyon ve Platform,
- Sona Erme ve Tasfiyedir.

Alternatif yolun tercih edilmesi sonucu oluşturulacak aile konseyi hükmündeki bir dernek veya vakfın, kanuni olarak bir tüzel kişiliği olacağı için, kuruluşunda da kanunen belirlenmiş çerçeve eşliğinde bir tüzüğü olacaktır. Bu nedenle alternatif yol tercihi ile oluşturulan aile konseylerinin tüzüğü, klasik yola göre çok daha detaylı olacaktır. Yukarıdaki konu başlıkları alternatif yolun tercih edilmesi ihtimaline göre oluşturulmuştur. Bu bağlamda klasik yolu tercih eden aile işletmeleri, bu konu başlıklarından bazılarını göz ardı edebilir.

Aile konseyi oluşturulurken, aile işletmeleri oy haklarının belirlenmesi için ek olarak oy sözleşmesi de oluşturabilirler. Bu sözleşme kapsamında her bir aile üyesinin haklarını nasıl temsil edeceği sorusuna cevap aranır. Ancak bu sözleşme hazırlanırken, Türk Borçlar Kanunu 27.maddesi dikkate alınmalıdır. Madde 27, “- Kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan sözleşmeler kesin olarak hükümsüzdür.” şeklindedir. Bu nedenle örneğin kişinin ekonomik hareket kabiliyetini sınırlandıran bir oy sözleşmesi, kişinin geçimini ve hayat idamesini zorlaştırması nedeniyle ahlaka ve kişilik haklarına aykırılık bağlamında sözleşmenin hükümsüzlüğünü doğurabilmektedir.

2. Aile Anayasasının Genel Hükümlerinin Tespiti

Aile anayasası genel hükümlerini kaleme alırken Tablo 4’te görülen bölüm ve sorulardan faydalanılabilir. Tabloda, aile işletmesinin hangi başlık altında hangi sorulara cevap araması gerektiği gösterilmiştir.

Genel hükümler başlığı altında, ailenin temel değerleri, inançları, amaçları, tarihi, felsefesi, vizyonu ve misyonu, sürdürülebilirliği, sosyal sermaye, aile ile işletme arasındaki etkileşim gibi hususlara yönelik sorular yer almaktadır.

Gerekçe	Ailenizin vizyonu ve temel amacı nedir?
	Aile anayasası çalışması hangi kişi veya kurumları kapsayacaktır?
Amaç	Hazırladığınız Aile anayasasının amaçları nelerdir?
	Bu anayasa ile işletmenize ne gibi katkılar sağlayacaksınız?
Temel Değerler, İlişki ve İletişim	Aile işletmenizin temel değerleri nelerdir?
	İşletmenizin sürdürülebilirlik ve sosyal sermaye konularına bakış açısı nasıldır?
	İşletmenizde aile üyeleri arasındaki ilişki ve iletişim için asgari uyulması gereken şartlar nelerdir?

Tablo 4. Aile İşletmesiyle İlgili Genel Hükümler

Kaynak: Çini, 2020: 110-112

Ayrıca hazırlanan bu anayasanın amaçları, kapsamı ve sağlayacağı katkılarının neler olduğu da cevap bekleyen diğer unsurlardır. Bu bağlamda Tablo 4’te görüldüğü üzere, 3 temel başlık oluşturulmuştur. Bunlar; gerekçe, amaç ve temel değerler, ilişki ve iletişimdir.

Gerekçe bölümü, aile anayasasının neden hazırlandığı sorusunu cevaplamak adına iki temel soru üzerinde kurgulanmıştır. Bu bölümde, anayasanın gerekçelendirilmesi ve kapsamı ele alınmıştır. Amaç bölümünde, aile anayasasının amaçları ve katkılarının neler olacağı sorusuna yoğunlaşmış, aynı zamanda ailenin amaçlarına da değinilmiştir. Temel değerler, ilişki ve iletişim ise aile işletmesinin sürdürülebilirlik ve sosyal sermaye açısından felsefesini araştırmakla işe başlamaktadır. Ardından, aile üyelerinin aile ve işletme içerisindeki etkileşiminin nasıl olması gerektiği sorusu karşımıza çıkmaktadır. Bu soru anayasanın cevaplanması en zor ve en kritik sorularından birisidir. Çünkü aile üyelerinin hem aileye karşı hem de işletmeye karşı davranış kalıplarının sınırları belirlenecektir.

3. Aile ve İşletmenin Çalışma İlişkileri, Sınırları ve Düzenlerinin Belirlenmesi İle İlgili Hükümler

Çalışma ilişkileri, sınırları ve düzenlerinin belirlenmesi bölümü, aile ve işletmenin etkileşiminin en yoğun olarak hissedildiği bölümdür. Genellikle bu kısım yazılırken aile üyeleri arasında çatışmaların ortaya çıktığı gözlenmektedir. Çünkü bu bölüm bir aile üyesinin işletmeyle ilgili sınırlarını net olarak çizmektedir. Bu nedenle bu bölüm oluşturulurken fazlasıyla titizlik gösterilmesi gerekmektedir. Yapılacak yanlış bir düzenleme aile işletmesinin iş akışı-

Profesyonellik	Profesyonel yönetim ilkesinin gereklilikleri nelerdir?
	İşletmenizde, profesyonel yöneticiye ve bağımsız yönetim kurulu üyesine karşı bakış açısı nedir?
	İşletmenizin profesyonel yönetim konusunda yerine getirmesi gereken asgari unsurlar nelerdir?
Aile ve İşletmenin Yönetimi ve Sınırları	İşletmenizde aile işletmesi yönetim kurulu ve aile konseyinde yer alacak kişilerde aranan asgari şartlar nelerdir?
	İşletmenizde işe alım, atama, terfi, ödül, ceza ve yönetimin devri konularında asgari hangi şartlar aranmaktadır?
	Yeni işe giren bir aile üyesi işletmenizde hangi pozisyonda işe başlayabilir?
	Aile üyesi olup olmadığına bakılmaksızın işletmenizde çalışan personele karşı işletme tutumu nasıldır?
	İşletmenizin organizasyon şeması üzerinde yer alan tüm statülerin yetki ve sorumlulukları nelerdir? Ayrıca bu statünün sağladığı ayrıcalıklar ve ayrıcalıkların sınırları nelerdir?
	İşletmenizde, aile üyesi olan çalışanların iş ve özel yaşamının ayrılması için belirlenen asgari kıstaslar nelerdir?
	Aile ve işletme sisteminin temel amaçları nelerdir? Her iki sistemin amaçları arasında farklılıklar olabilir mi? Farklılık varsa işletmenizde hangi sistemin amaçları daha önceliklidir?

Tablo 5. Aile ve İşletmenin Çalışma İlişkileri, Sınırları ve Düzenlerinin Belirlenmesi İle İlgili Hükümler
Kaynak: Çini, 2020: 110-112.

nı bozabilmekte ve işletme zarar görebilmektedir. Diğer bölümlerde olduğu gibi, bu bölüm oluşturulurken de aşağıdaki Tablo 5'de yer alan sorulardan faydalanılabilir.

Bölüm, Tablo 5'te de görüldüğü üzere 2 ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar profesyonellik ve aile ve işletmenin yönetimi ve sınırlarıdır.

Profesyonellik konusu aslında işletmenin kurumsallaşması aşamasında da tüm işletmelerin titizlikle incelemesi gereken bir başlıktır. Maalesef ülkemizde profesyonellik kavramı, sadece profesyonel çalışanların işe alımı şeklinde yanlış bir kanı üzerinden şekillendirilmiştir. Bu bağlamda profesyonel çalışan kavramı da, aile üyesi olmayan çalışan şeklinde içselleştirilmiştir. Bu durum sanki aile üyesi çalışanların profesyonel olmaması ve aile üyesi olmayan her çalışanın mükemmel bir uzman olduğu şeklinde yargıları da beraberinde doğurmuştur. Bu nedenle işletmelerin bu başlıkta öncelikle profesyonel yönetim ilkelerini belirlemesi önemli bir husustur. Profesyonelliğin en temel ilkelerinden birisi, iş yapış sürecinde profesyonel düşünebilme yetisinin geliştirilmesidir. Ancak çoğu işletme yöneticisi her ne kadar konusunda uzman olan çalışanları işe almış olsa da, süreci profesyonel ilkelerin dışında yürütmektedir. Örnek vermek gerekirse, profesyonel çalışanların tüm sorunları anında çözebileceği algısı büyük bir muammadır. Veya profesyonel bir çalışanı işe alıp verdiği hiçbir tavsiyenin uygulamaya geçmemesi, bu çalışana hiçbir yetki verilmemesi bu konuda sıklıkla yapılan hatalardandır. Bir diğer problem ise aile üyelerinin sanki profesyonel çalışan kapsamı dışında sınıflandırılmasıdır. İşyerinde profesyonellik, konusunda uzman kişilerle iş sürecinin yürütülmesini kapsamaktadır. Eğer aile üyeleri arasında yapılan işle ilgili uzman olan kişiler varsa, onların işletmede çalışması profesyonellik ilkesi ile ters düşmemektedir. Hatta bizim tavsiyemiz ilk önce bu insan kaynaklarının istihdam edilmesi yönündedir. Çünkü aile üyesi olan bir çalışanın, olmayan bir çalışana göre, işletmeye olan bağlılığının ve motivasyonunun daha fazla olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. İşletmelerin bu süreçte yaptığı en büyük hata, kalifiye ve konusunda uzman olmayan aile üyelerinin, sadece kan bağı gözetilerek aile işletmesinde istihdam edilmesidir. Bu bağlamda anayasa oluşturulurken profesyonellik ilkesine bağlı olarak işletmenin uyması gereken asgari şartların belirlenmesi elzemdir.

Aile ve işletmenin yönetimi ve sınırları daha öncede ifade edildiği gibi aile ve işletme etkileşiminin en fazla irdelendiği kısımdır. Bu kısım bir aile üyesinin işletmede çalışmaya başlamasından, işletmenin başına nasıl lider olacak geçeceğinin detaylandırılmasına kadar tüm süreçlerin incelenmesini kapsamaktadır. Bu süreçte bir aile üyesinin terfi, ödül, yetki, sorumluluk, ayrıcalık vb. hususları nasıl hak edeceği veya bir cürüm işlediğinde ne şekilde cezalandırılacağı detaylıca izah edilmektedir. Ayrıca bu süreçte aile üyesinin aile ve iş ayrımına da değinilmektedir.

4. Aile İşletmesi Mülkiyeti İle İlgili Hükümler



Kaynak: Çini, 2020

Tüm dünyada aile işletmelerinin kuşaktan kuşağa devir sürecinde problemler yaşadıkları bilinmektedir. Tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de 4. kuşağın hükmettiği aile işletmesi sayısı sınırlı sayıdadır. Bu işletmelerin bazılarının ekonomik başarısızlık nedeniyle ticari hayatını sonlandırdığı bilirse de, çoğunun da yönetsel krizler nedeniyle devredilemediği, yabancılaşma sorunu ile karşılaştığı ve aileye has saf yapısının bozulduğu da aşikârdır.

Mülkiyet ile ilgili en temel problemlerden birisi aile işletmesinin yabancılaşması sorunu. Bu sorunu aşabilmek adına aile anayasasının mülkiyet ile ilgili olan bu bölümünde işletmenin irdelemesi gereken hususlar mevcuttur. Tablo 6'da görüldüğü üzere mülkiyet bölümünün 3 temel başlık altında incelenmesi gerekmektedir. Bunlar; mülkiyet hakkının temsili, şirket paylarının dağılımı ve şirket paylarının devridir. Diğer bölümlerden ziyade özellikle bu bölüm oluşturulurken konusunda uzman bir kişiden destek almak gerekmektedir. Çünkü mülkiyet bölümü, sadece aile üyelerinin kendi görüşlerine göre oluşturamayacağı kısımlar içermektedir. Bu bölümde özellikle şirket paylarının devri hususunda kanunun çizdiği belli çerçeveler mevcuttur. Bu nedenle aile anayasasına kanuna aykırı olacak bir madde yazıp, bu maddeyi uygulamaya sokmak, aykırılık teşkil edeceği için anayasayı veya ilgili hükmü geçersiz kılacaktır.

Mülkiyet Hakkının Temsili	Hazırlanan bu anayasaya göre aile işletmesi mülkiyetinin hakları konusunda hangi kişi/kişileri veya kurum/kurumları görevlendireceksiniz? Bu kişi/kişilerin veya kurum/kurumların mülkiyetin korunması ve ailede kalabilmesi için kullanacağı özel bir yetkisi olacak mı? Bu yetkinin yaptırım gücü nedir?
	Görevlendirilen bu kişi/kişiler veya kurum/kurumlar hangi hukuki kaynaklara göre bu yetkiyi kullanacaklar?
Şirket Paylarının Dağılımı	İşletme hisselerinin dağılımında takip edilmesi gereken süreç nedir?
	Hisse dağıtımını yapılacak hissedar adaylarında aranan asgari şartlar nelerdir?
Şirket Paylarının Devri	Aile üyelerinin sahip oldukları şirket paylarının satışı için izlemesi gereken süreç ve kurallar nelerdir?
	Payların satış sürecinde alım için aile üyelerine öncelik tanınacak mıdır?
	Şirketin tamamen satılması veya ortaklık için belirlenen süreç ve asgari şartlar nelerdir?
	Payların devri, satışı, şirketin tamamen satılması veya ortaklık hallerinde yaşanabilecek herhangi bir uyumsuzluk ve çatışma halinde çözüm için hangi kişi/kişiler veya kurum/kurumlar görevlendirilmiştir?

Tablo 6. Aile İşletmesi Mülkiyeti İle İlgili Hükümler

Kaynak: Çini, 2020: 110-112.

Mülkiyet hakkının temsili başlığı, işletme içerisinde mülkiyet ile ilgili hangi kişi veya organın yetkili olacağının belirlenmesi ve yetkinin hukuki kaynağının belirlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu kısımda işletmeler aile anayasasına ek olarak, yine atipik bir sözleşme hükmünde olan hissedar sözleşmesi, bir diğer adıyla pay sahipleri sözleşmesini oluştururlar.

Şirket paylarının dağılımı işletmenin sahip olduğu öz kaynaklar ve ticari faaliyetlerinden elde ettiği karların ne şekilde pay edileceği, bu pay edilme sürecinde şartların belirlenmesi ve pay edecek organın tespiti belirlenmektedir. Şirket payının devrinde işletmelerin, aile üyelerinin kendi paylarını satması, ön alım hakkı, şirketin satılması veya yabancı ortak alınması ve bu süreçlerde yetkili olacak kurumların belirlenmesi hususları incelenmektedir. Ancak bu kısımda, başlıkla ilgili Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu ve Miras Kanununa göre belirlenmiş hükümler bulunmaktadır. Aile işletmesinin bu kısımda yer alan soruların cevaplarını oluştururken ilgili kanunun hükümlerine aykırılık teşkil etmeyecek şekilde oluşturması zorunludur. Kanuna aykırılık teşkil edecek hiçbir aile anayasası hükmünün geçerliliği yoktur. Bir başka deyişle biz aile anayasasında bu konuda bazı hükümler belirledik ve dayanağımız bu anayasadır şeklinde bir savunma ile kanunen aykırılık teşkil edecek hükümler uygulamaya sokulamaz.

5. Yetki ve Yürürlük

Bu başlık altında, oluşturulan aile anayasasının her bir bölümüne yönelik yürürlük tarihi, anayasanın tüm bölüm ve maddelerinin kapsamı, anayasaya madde ekleme, çıkarma ve revize etme süreci ve yetkili organı gibi kısımlar net olarak belirlenmelidir. Esasında bu bölüm, aile anayasası üzerinde hangi kişi veya organların tasarruf kullanabileceğinin ve hangi tarih esasıyla bu anayasasının geçerli olacağının belirlenmesi için oluşturulmuştur.

Aile anayasası oluşturan tüm aile işletmelerinin aslında aklına ilk gelen sorulardan bir tanesi de bu anayasasının hukuki geçerliliğinin olup olmadığıdır. Bu bağlamda devam eden bölümde anayasa ile ilgili kısım hukuki statü konusu, hangi kanun maddelerinin ilişkili olduğu ve aile üyelerinin nelere dikkat etmesi gerektiği izah edilecektir.

Aile Anayasasının Hukuki Statüsü

Bu kısımda aile işletmeleri için hazırlanan aile anayasasının hukuki olarak statüsü, ilgili kanun maddeleri eşliğinde izah edilecektir. Bilindiği üzere hukuki olarak işletme kavramı gerçek ve tüzel kişi işletmelerinin bütünden oluşmaktadır. Anayasa ise genellikle tüzel kişiliği olan şirketlerin ihtiyaç duyduğu bir metindir. Hatta aile işletmeleri aile anayasasını sıklıkla anonim şirket yapısına büründükten sonra düzenlemektedir. Bu nedenle hukuki statü izah edilirken aile işletmelerinin anonim şirket olduğu varsayımı üzerinden hareket edilecek ve bu şirket türüne göre bir anlatım gerçekleştirilecektir.

Öncelikle bir aile anayasası oluşturulurken şirketlerle ilgili düzenlemelerin yer aldığı 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ikinci kitabı önemli bir kaynaktır. Ayrıca aile anayasasıyla ilgili Türk Borçlar Kanunu (TBK) ve Türk Medeni Kanunu (TMK) ilgili maddeleri de titizlikle incelenmelidir. Bu nedenle öncelikle anonim şirketlerinin yapısını öğrenmek gerekir.

Anonim şirketleri, Türk Ticaret Kanununun 329. maddesinde;

“...sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir.

(2) Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur” şeklinde tanımlanmıştır.

TTK madde 135.'te ise anonim şirketlerin temel anayasası “esas sözleşme” şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca yine TTK'da düzenlendiği üzere;

“...şirketlerin esas sözleşme değişiklikleri de Gümrük ve Ticaret Bakanlığının iznine bağlıdır. Bakanlık incelemesi sadece kanunun emredici hükümlerine aykırılık bulunup bulunmadığı yönünden yapılabilir. Bunun dışında hukuki konumu, niteliği ve işletme konusu ne olursa olsun anonim şirketin kuruluşu ve esas sözleşme değişiklikleri herhangi bir makamın iznine bağlanamaz” şeklindedir. Bir başka deyişle anonim şirketlerin esas sözleşmelerinde kanunun emredici

hükümlerine aykırı düzenlemelerin yapılması sıkı denetime tabidir. Bu bağlamda hem esas sözleşmenin neleri kapsadığını hem de emredici hükmün ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

TTK 339. Maddesinde esas sözleşmenin kapsamı açıklanmıştır. İlgili kanuna göre;

“(1) Esas sözleşmenin yazılı şekilde yapılması ve bütün kurucuların imzalarının noterce onaylanması şarttır.

(2) Esas sözleşmeye aşağıdaki hususlar yazılır:

- a) Şirketin ticaret unvanı ve merkezinin bulunacağı yer.
- b) Esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir şekilde şirketin işletme konusu.
- c) Şirketin sermayesi ile her payın itibarı değeri, bunların ödenmesinin şekil ve şartları.
- d) Pay senetlerinin nama veya hamiline yazılı olacakları; belirli paylara tanınan imtiyazlar; devir sınırlamaları.
- e) Paradan başka sermaye olarak konan haklar ve ayınlar; bunların değerleri; bunlara karşılık verilecek payların miktarı, bir işletme ve ayın devir alınması söz konusu olduğu takdirde, bunların bedeli ve şirketin kurulması için kurucular tarafından şirket hesabına satın alınan malların ve hakların bedelleriyle, şirketin kurulmasında hizmetleri görülenlere verilmesi gereken ücret, ödenek veya ödülün tutarı.
- f) Kurucularla yönetim kurulu üyelerine ve diğer kimselere şirket kârından sağlanacak menfaatler.
- g) Yönetim Kurulu üyelerinin sayıları, bunlardan şirket adına imza koymaya yetkili olanlar.
- h) Genel kurulların toplantıya nasıl çağrılacakları; oy hakları.
- ı) Şirket bir süre ile sınırlandırılmışsa, bu süre.
- i) Şirkete ait ilanların nasıl yapılacağı.
- j) Pay sahiplerinin taahhüt ettiği sermaye paylarının türleri ve miktarları.
- k) Şirketin hesap dönemi.

(3) İlk yönetim kurulu üyeleri esas sözleşme ile atanır”, şeklindedir.

Hukuk kuralları emredici, yorumlayıcı, tamamlayıcı ve tanımlayıcı olmak üzere dört şekilde tasnif edilmiştir. Esas sözleşme kapsamında bu dört hukuk kurallarını bulmak mümkündür. Dâvûdî (2004) emredici kuralı, “bireylerin, aksine bir tutum takınmaları mümkün olmaksızın muayyen bir davranışta bulunmasını emreden kurallar” olarak tanımlamıştır (Pala, 2016). TTK 340. maddede; “Esas sözleşme, bu Kanunun anonim şirketlere ilişkin hükümlerinden ancak kanunda buna açıkça izin verilmişse sapabilir. Diğer kanunların, öngörülmesine izin verdiği tamamlayıcı esas sözleşme hükümleri o kanuna özgülenmiş olarak hüküm doğururlar.” şeklinde bir düzenleme yer almaktadır. Bu nedenle esas sözleşme, emredici hükümlerin sınırlarını çizdiği bir metindir ve bu sınırların dışına çıkmak çok sıkı bir denetime tabidir. Dolayısıyla şirket yöneticilerine çok kısıtlı bir hareket imkânı kalmaktadır. Peki, hangi hallerde bu sınırlar dışına çıkılabilmektedir?

Esas sözleşmede değişiklik yapabilmek için kanunun ilgili hükümlerinde şu ifadelerin yer alması gerekmektedir. Bunlar; “Esas sözleşmede aksi kararlaştırılmamışsa”, “Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa”, “Esas sözleşmede aksi öngörülmemişse”, “Esas sözleşmede aksine herhangi bir düzenleme yoksa”, “Esas sözleşmede... öngörülebilir” şeklindedir. Bu ve buna eşdeğer anlam taşıyan hükümlerde sözleşme ile ilgili kanun maddesinden sapabilme fırsatı bulunmaktadır (Karasu, 2015). Bir başka şekilde ifade etmek gerekirse, bu şekilde ifadelerin bulunduğu kanun metinlerinde, istisnai durumların olduğu kabul edilir ve ilgili hükmün dışında bir hüküm düzenlenebilir. Böylelikle, aile işletmelerinde stratejik karar alma süreçlerinde esneklik yaratılması ve şirketlerin belirli reflekslere sahip olması düşünülmüştür. Özellikle aile anayasası işte bu reflekslerin oluşmasında en temel yazılı metin olarak karşımıza çıkmaktadır. Esas sözleşme kapsamında emredici hükümlerin çok geniş tutulması ve işletme içerisinde fazlasıyla sınırlar koyulması işletmenin esnekliğine zarar verecektir. Bu durum aile işletmelerini bazı problemler karşısında çözümsüzlüğe itecektir. Emredici hükümlerin çok dar tutulması ise çok fazla müdahale oluşturacak ve bu durumda karmaşa oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle, emredici hükümlerin genişliği ve derinliğinin, şirketin ticari hayatına zarar

vermeyecek şekilde düzenlenmesi önemlidir. Özetle aile şirketlerinin temel anayasası esas sözleşmedir. Bu metin kanunun emredici hükümleri çerçevesiyle sınırlandırılmıştır. Yani aile şirketlerinin bu çerçevenin dışına çıkması yine kanunun izin verdiği hükümler ölçüsündedir. İşte aile anayasası kanunun izin verdiği bu hükümler çerçevesinde oluşturulmaktadır. Yani aile anayasasında bulunan her bir hüküm, esas sözleşmede emredici hükümler kapsamında tanımlanmayan veya “açıkça izin verilen” halleri kapsayabilmektedir.

Buraya kadar emredici hukuk kuralları bağlamında esas sözleşme ve aile anayasası ilişkisine değinilmiştir. Ancak söz konusu TTK 340.maddede tamamlayıcı hukuk kurallarına da değinilmiştir. Tamamlayıcı hukuk kuralları “ taraflar arasındaki hukuki ilişkide düzenlenmemiş veya eksik bırakılmış konularda doğacak uyuşmazlıkların çözümünde başvurulabilecek kurallara denilmektedir” (Çini ve Seba, 2022). İlgili maddeye tekrar değinilecek olursa;

“... bu Kanunun herhangi bir hükmünden açıkça anlaşılmasa bile, esas sözleşme ile, yönetim kurulu üyeleri başta olmak üzere yöneticiler, denetçiler, işlem denetçileri ve benzeri kişiler için yaş, ek meslekî nitelikler ve kişisel şartlar konulmasına; komisyonlar ve kurullar oluşturulmasına; şeref başkanlıkları ve danışma konseyleri ihdas olunmasına, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına engel değildir. Çünkü her anonim şirket, yöneticilerinde Kanunda öngörülenlere ek olarak nitelikler aramak, yaş sınırları koymak ve danışma kurulları kurmak hakkına sahiptir” şeklindedir. İlgili maddede yer alan hükümler tamamlayıcı hükümleri kapsamaktadır. Örneğin oy sözleşmesi veya hissedar sözleşmesi (pay sahipleri sözleşmesi) bu hüküm kapsamında düzenlenebilir. Nihayetinde, tamamlayıcı hükümler kendilerine esas sözleşme de yer bulabilir ve aslında işletmeler içinde hayati önem taşırlar.

Peki, işletmeler esas sözleşmede yukarıda ifade ettiğimiz şekilde hükümlere aykırı davranabilirler mi? Türk Ticaret Kanununda bu hükümlere aykırı davranmanın yaptırımı ile ilgili bir hüküm bulunmamaktadır. Ancak hazırlanan esas sözleşmede aykırılık bulunması halinde ilgili sicil müdürlüğü sözleşmeyi onaylamayabilir ve sözleşmenin revize edilmesini talep eder. Oldu ki işletme, emredici hükümlere aykırı bir şekilde tüzel kişilik kazanmışsa, TTK 353.mad-

desi “fesih davası” hükümleri kapsamında, ilgili maddelerin geçersizliği veya şirketin feshi gibi yaptırımlarla karşılaşabilir.

Bu kısma kadar anonim şirket ve şirketin kuruluşu itibarıyla hazırlanması gereken esas sözleşmeden bahsedildi. Ayrıca esas sözleşmenin kanuni çerçevesi, sapılabilir haller ve cezai yaptırımına değinildi.

Peki, aile anayasasının hukuki olarak geçerliliği nedir?

Aile anayasasının ne olduğu, niçin gereksinim duyulduğu ve içeriğinin nelerden oluştuğunu önceki kısımda izah edilmişti. Peki, hazırlanan bu anayasanın bağlayıcılığı var mıdır? Yani hazırlanan anayasaya uyulmaması durumunda işletmeler hukuki anlamda bir cezai müeyyide uygulayabilir mi?

Literatürde aile anayasasının hukuki statüsü açısından iki farklı tarzda uygulamasının olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, herhangi bir hukuki bağlayıcılığı olmayan, altında paydaşların imzaları bulunmayan, kesin ve icrai metinleri içermeyen iyi niyet mektuplarıdır (centilmenlik anlaşması). Peki, bu metinler ne şekilde hukuki bağlayıcılığı olan bir metne dönüştürülebilir?

Öncelikle şunu belirtmek gerekir. Aile anayasası kavramı TTK’da geçen bir kavram değildir. Daha öncede ifade ettiğimiz gibi anonim şirketlerinin hukuki olarak temel sözleşmesi esas sözleşmedir. Ayrıca hissedar sözleşmesi gibi bu sözleşmeyi destekleyici şekilde düzenlenen yardımcı sözleşmeler de mevcuttur. Aile anayasası da hukuki olarak yan sözleşme niteliğindedir.

Borçlar hukuku kapsamında değerlendirildiğinde aile anayasası, sözleşme özgürlüğü ilkesi bağlamında oluşturulan ihtiyari bir sözleşmedir. Bu anayasanın oluşturulması zorunlu değildir. Yani aile anayasası şirketin kendi isteğine bağlı olarak düzenlenmektedir. Çerçevesi kanunlarla çizilmediği için şekil serbestisine sahiptir. Ancak anayasa içerisinde kanunlarla ilişkili hükümler konulduğu takdirde ilgili hükümlerin şekil şartına uyması zorunludur. Aksi halde geçersiz sayılacaktır. Bu nedenle öncelikle anayasada yer alan ve şekil serbestisine sahip olmayan hükümlerin bilinmesi önem arz etmektedir. Aile anayasasında yer

aldığı zaman kanuni şekle uygun olarak düzenlemesi gereken unsurlar aşağıdaki gibidir (Okutan Nilsson, 2004);

- Aile hukuku ile ilgili düzenlemelerden evlilikte kanuni rejim seçimi,
- Tahkim şartı,
- Ölüme bağlı tasarruflar,
- Taşınmaz satışı vaadi,
- Kefalet veya rehin gibi teminat sağlayan sözleşme hükümleri.

Yukarıda ifade edilen bu konularla ilgili düzenlenecek her bir hüküm için, ilgili kanun dikkate alınmalı ve bu bağlamda şekle uygun olarak hükümler düzenlenmelidir. Bu maddeler dışında yer alan hükümlerin ise şekil serbestisi bulunmakta ve şirket bu hükümlerin düzenlenmesinde kendi tasarrufunu kullanabilmektedir.

Sayın okur, gelelim kafamızda yer eden ve hala net olarak cevabını izah etmediğimiz ana soruya. Bu anayasanın hukuki bağlayıcılığı nasıl sağlanır?

Aile Anayasasının Hukuki Bağlayıcılığı

Aile anayasasının yazılı şekli iki farklı kısımdan oluşmaktadır. Bunlar “metin” ve “imzadır”. Metin dediğimiz kısım, aile anayasasının daha öncede ifade edilen aile anayasasının içeriği temelinde oluşturulan metnidir. İmza ise aile anayasasına taraf olan/olacak olan tüm paydaşların metnin altını imzalamasını ifade etmektedir. Uygulamada genellikle metni olan aile anayasalarının imza kısmının eksikliği göze çarpmaktadır. İmza hususu kritiktir. Çünkü hazırlanan aile anayasalarının hukuki bağlayıcılığının sağlanabilmesi için, paydaş olan ve olacağı öngörülen tüm aile üyelerinin adı, soyadı ve sair bilgilerini belirterek imza etmeleri gerekmektedir. TBK kapsamına göre imza altına alınmış bir sözleşme hem şekil olarak hem de hukuki olarak geçerliliğini sağlamış olacaktır (Kaya, 2019). Peki, herhangi bir aile üyesi, aile anayasasında yazan hükümleri ihlal etmesi sonucunda ne şekilde bir yaptırımla karşılaşır?

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi aile anayasası Türk Ticaret Kanununda yer almamaktadır. Bu nedenle oluşacak bir ihlal şirketler hukuku kapsamında değerlendirilemez. Nitekim, oluşacak bir ihlal Türk Borçlar Kanunu (TBK) kapsamında değerlendirilecektir. Bu bağlamda, Türk Borçlar Kanunu hükümleri kapsamında tazminat, sözleşmenin feshi, borcun ifası, temerrüt faizi, zamanaşımı, müteselsil borçluluk, alacağın temliki, borcun nakli, sözleşmenin devredilmesi vb. gibi hükümler uygulanabilecektir (Çini ve Seba; 2022).

Aile anayasası TBK kapsamında, adi ortaklık sözleşmesi şeklinde de düzenlenebilir. Adi ortaklık sözleşmesi, “iki ya da daha fazla kişinin emeklerini ve mallarını ortak bir amaca erişmek üzere birleştirmeyi üstlendikleri” sözleşmedir. Eğer anayasa böyle bir şekilde kurulmuşsa, TBK 620 ve devam eden maddelerinin dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin adi ortaklık sözleşmesi şeklinde oluşturulan bir anayasa sonucunda, ortaklığın sona ermesi halinde, TBK 639. maddede ifade edilen hükümler geçerli olacaktır.

Sayın okur, aile anayasası borç sözleşmesi niteliğindedir. Bu nedenle anayasa oluşturulurken özellikle, daha öncede izah ettiğimiz TBK 27. maddede yer alan hükümlere titizlikle uyulması önem arz etmektedir. Kısaca hatırlamak gerekirse 27. madde, kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan sözleşmeler kesin olarak hükümsüzdür, şeklinde düzenlenmiştir. Bu nedenle düzenlenen anayasa, bu maddede yer alan hükümlere aykırı olursa geçersiz sayılacaktır. Ayrıca unutulmaması gereken bir diğer önemli hususta, anayasanın borçlar hukuku hükümlerine uygun düzenlenirken, TTK ve diğer kanunların anonim şirketler hakkında düzenlediği hükümlere de aykırı olamayacağıdır. Aksi halde düzenlendiğimiz aile anayasasının batıl olacağı unutulmamalıdır (Çini ve Seba, 2022). Peki, aile anayasasını kimler düzenleyebilir ve kimler paydaş olarak bu anayasa da taraf olabilir?

Bu sorunun cevabını verebilmek için Türk Medeni Kanunu (TMK) 13. ve 15. maddelerinden yararlanmak gerekmektedir. 13. madde: “Yaşının küçüklüğü yüzünden veya akıl hastalığı, akıl zayıflığı, sarhoşluk ya da bunlara benzer sebeplerden biriyle akla uygun biçimde davranma yeteneğinden yoksun olmayan herkes, bu Kanuna göre ayırt etme gücüne sahiptir” şeklindedir. 15. madde

ise; “Kanunda gösterilen ayrık durumlar saklı kalmak üzere, ayırt etme gücü bulunmayan kimsenin fiilleri hukukî sonuç doğurmaz” şeklindedir. Maddeler bağlamında anayasayı hazırlayacak ve taraf olacak kişilerin, hak ve fiil ehliyetine sahip olup olmadıkları, ayırt etme gücüne sahip, reşit, kısıtlanmamış olup olmadıkları değerlendirilecektir. Aile anayasasında, aile işletmesinde payı olan veya olmayan tüm aile üyeleri paydaş olarak yer alabilir. Ancak uygulamada bizim tavsiye ettiğimiz işletmeyi de temsil edebilecek düzeyde pay sahibinin aile anayasasında yer almasıdır. Çünkü düzenlenen anayasa aile ve işletme etkileşimini düzenlemeyi amaç edinmiştir. İşletmeyi temsil eden paydaşların bu sözleşmede olmaması veya çok sınırlı düzeyde olması, anayasasının gücünü de olumsuz etkileyecektir.

Sonuç yerine...

Sayın okur, işletme ve ailenin nasıl kurumsallaşacağını ve bu süreçte nelere dikkat edeceğini kısaca özetlemekte fayda var. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşmasında aşağıda yer alan maddeleri dikkatlice okuyup değerlendirmenizi öneririz:

- Daha öncede ifade ettiğimiz gibi işletmeler için kurumsallaşma kritik bir öneme sahiptir. İşletmenin kurumsallaşması için belirli amaçları vardır. Bu amaçlar, işletmenin legal bir yapıya sahip olmasını ifade eden meşrulaşma, işletmenin her türlü eyleme karşı vereceği tepkinin öngörülebilmesini ifade eden tahmin edilebilirlik, örgüt içerisindeki her türlü değişim ve gelişimi geçmişle harmanlayarak gerçekleştirmesini ifade eden istikrar kazanmak, sahip olunan kaynakların artması ve her türlü eylem ve tutumun normlarla uyumlu olmasıdır.
- İşletmeler kurumsallaşırken bu amaçlar çerçevesinde belirli unsurları yerine getirmelidir. Bunlardan ilki formalleşmedir. Formalleşme işletme yapısının, süreçlerin, faaliyetlerin ve ilişkilerin belirli kural, prosedür ve sözleşmelere bağlanarak yazılı hale getirilmesidir. İkinci unsur, profesyonelleşmedir. Profesyonelleşme, aile üyesi olmayan profesyonellerin işe alınması demek değildir. Profesyonelleşme, tüm iş süreçlerinde profesyonel bir bakış açısı elde etmek demektir. Bir di-

ğer kurumsallaşma unsuru, kültürel güçtür. İşletme içerisinde belki de potansiyeli en yüksek güç kaynağı kültürdür. Bu gücün tüm işletme paydaşlarınca benimsenmesi ve işletmelerin yapısal değişikliklerde bu gücü göz ardı etmemeleri kritiktir. Hesap verilebilirlik, açık, şeffaf ve doğru bir şekilde yapılan tüm eylemlerin sorumluluğunu üstlenme ve izahını yapabilmeyi ifade eden dördüncü unsurdur. Son unsur ise tutarlılıktır. Tutarlılık ise işletmenin verdiği tepkilerin birbirleriyle uyumunu ifade eder ve kurumsallaşmanın olmazsa olmazıdır. İfade edilen bu unsurlar işletmenin kurumsallaşması için geçerlidir.

- İşletme içerisindeki tüm süreç, görev, eylemlerin bir standartta olması ve çalışanların bu standartlar çerçevesinde hizmet vermesi sağlanmalıdır. Yazılı kurallar esastır. Rol ve sorumluluklar net olmalıdır. Liyakat esas olmalıdır.
- Profesyonel düşün, profesyonel çalış, profesyonel ilişkiler kur ve profesyonel kararlar ver. Bu ilkelerin işletme içerisinde benimsenmesi gerçekten önemlidir. Örneğin hangi çalışanın terfii edeceğine kişisel kanaatlerin yanı sıra, çalışanların performanslarını ölçen rakamların dikkate alınması gerekmektedir. Bir çalışanı sadece aile üyesi diye terfii ettirmek işletmenizin geleceği için olası zararlar doğuracaktır.
- İşletme kültürünü yok etmek, inkar etmek veya beğenmeyip bir anda sil baştan değiştirmeye kalkmak işletmeye büyük zararlar verir. İşletme kültürü işletmenin iç dinamikleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin kültürden nasıl faydalanacağını öğrenmesi önemlidir. Çünkü bu güç işletme lehine çevrilebilirse çalışma iklimi açısından çok büyük faydalar sağlayacaktır.
- Bir işletme yöneticisi yaptığı her eylem, söylem ve süreçler hususunda hesap verebilmeli, tutarlı olmalı ve gerektiğinde tüm bilgileri ilgili taraflarla paylaşarak şeffaf olmalıdır. Tutarsızlığın olduğu, hesap verilemeyecek işlerin gerçekleştiği bir iş sürecinde, şeffaf olunamayacağı için, örgüt içerisinde dedikodular türeyecektir. Örgüt içerisinde adaletsiz bulunduğu algısı oluşacaktır. Bu durum güvensizliği doğuracak ve ça-

İşma iklimi büyük zarar görecektir. Uzman profesyonellerin örgütten ayrılmasına yol açacak ve bu da maliyet oluşturacaktır.

- Ailenin kurumsallaşması için aile anayasasının oluşturulması gereklidir. Öncelikle aile anayasası hazırlamak için paydaş olabilecek tüm aile üyelerinin isteği ve motivasyonunun olup olmadığını araştırılmalıdır. Çünkü bu anayasa tüm üyelerin işletmenin geleceği ile ilgili taleplerinin değerlendirmeye alınacağı bir metin olacaktır. Bu nedenle o ana kadar bireylerin dışı vuramadığı gizli taleplerinin ifşa olacağı, çatışmaların yaşanabileceği ve psikolojik bir harbe dönüşebileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.
- Aile anayasasının metinde de ifade ettiğimiz gibi beş kısımda oluşturulabilir. Ancak anayasa şekil serbestisi olan bir metindir. Bu nedenle ifade ettiğimiz anayasa içeriğini kendi tasarruflarınız doğrultusunda (hukuken şekil serbestisi olmayan hükümler dışında kalanlar için) oluşturabilirsiniz.
- Anayasaya aile konseyi oluşturarak başlamanızı tavsiye ediyoruz. Böylelikle oluşturulacak aile anayasası hükümleri, anayasada düzenlenen bir şirket organı tarafından kaleme alınacaktır. Ancak şirketin yönetim kuruluna ait yetki ve sorumlulukların aile konseyine devredilemeyeceği unutulmamalıdır. Aile anayasası tamamlayıcı bir ek sözleşme hükmündedir. Bu nedenle kanunun tarif etmediği ve sapılabilir olarak açıkça belirttiği konularda aile konseyi yetkili kılınırsa, alınacak kararların bağlayıcılığı sağlanmış olur. Bu konseyin oluşmasında klasik ve alternatif yol seçenekleri önermekteyiz. Hangi seçeneğin uygun olacağına aile üyeleri karar vermelidir.
- Konsey oluşturulduktan sonra aile, işletme ve aile anayasasının genel hükümleri belirlenmelidir. Unutmayınız ki, burada yazılacak genel hükümler aile anayasasının temel yapı taşı olacaktır.
- Üçüncü bölümde aile ve işletme etkileşimi ve çalışma ilişkileri üzerinde durulmalıdır. Belki de en çok çatışmanın çıkacağı kısım bu bölümdür.

Çünkü aile üyelerinin aile ve işletme içerisindeki sınırları, ayrıcalıkları, yetkileri, sorumlulukları vb. birçok konuya değinilecektir. Bu kısımda aile ve işletme dengesini gözeterek adil bir anayasa oluşturmanız anayasanın kişilerin beyninde ve kalbinde geçerliliği için büyük bir önem arz etmektedir.

- Dördüncü bölüm işletmenin mülkiyetiyle ilgilidir. Bu bölümde aynı anayasa gibi tamamlayıcı bir sözleşme olarak hissedar sözleşmesi düzenlenmektedir. Bu bağlamda bu bölümde hukuki hükümler fazlasıyla yer almaktadır. Unutulmamalıdır ki, aile anayasasında şekil serbestisine sahip olmayan hukuki hükümlere aykırılık teşkil edecek bir hüküm yer alırsa, sözleşmenin tamamı veya ilgili hüküm geçersiz sayılacaktır. Bu nedenle özellikle bu bölüm oluşturulurken konunun uzmanlarından faydalanılması elzemdir.
- Yetki ve yürürlük bölümünde ise anayasanın oluşturulması, revizesi gibi işlemlerin hangi organ tarafından yerine getirileceği ve ne zaman yürürlüğe gireceği izah edilmelidir.
- Anonim şirketlerin temel anayasası, esas sözleşmedir. Esas sözleşmede, kanunun emredici hükümleri çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu bağlamda esas sözleşme emredici hükümlere aykırı bir hüküm yer alamaz. Sadece kanunun çerçevesini çizdiği hallerde emredici hükümlerden sapılabilir. Bu haller metinde açıklanmıştır. Aile anayasası tamamlayıcı kanun hükümleri çerçevesinde ek bir sözleşme hükmünde düzenlenebilmektedir. Hatta bu sözleşmenin hukuki statüsünün Türk Borçlar Kanunu kapsamında borç sözleşmesi hükmünde veya adi ortaklık sözleşmesi hükmünde düzenlenebilmektedir. Bu süreçte en kritik husus, aile anayasasının metni oluşturulduktan sonra, metnin mevcut ve gelecek aile üyelerinin tamamı tarafından sair bilgilerini ekleyerek imzalamasıdır. Ancak bu şekilde aile anayasası iyi niyet mektubundan öte, bağlayıcılığı olan hukuki bir metne dönüşebilmektedir. Ayrıca aile anayasasında yer alacak tarafların reşit, ayırt etme gücüne haiz, kısıtlanmamış ve fiili ehliyete sahip kişilerden oluşabileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

Alacaklıoğlu, H. (2009). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri, İstanbul.

Alayoğlu, N. (2003). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, MÜSİAD Yayınları No:42, Kasım.

Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Bowman, N. (2009). Transferring management in the family owned business, Emerging Business Series, U.S., Small Business Administration Your Small Business Resource, Office of Entrepreneurship Education May 2009, https://www.translationdirectory.com/pdf/management_transfer.pdf, Erişim Tarihi: 06.11.2022.

Boynton, A.C. & Victor, B. (1991). Beyond flexibility: building and managing the dynamically stable organization. California Management Review, 34(1): 53-66. <https://doi.org/10.2307/4116683>

Carsrud, A. L. (2004). Understanding the complex relationship between family business, and ownership. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan, 4-11.

Chua, J. H., Chrisman, J. J. & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. Family Business Review, 16(2): 89- 107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

Çini, M.A. ve Seba, M.S. (2022). Aile anayasası nasıl yazılır? Kanuni statüsü ve içeriği. İçinde: Bir Ailenin Bir İşletmesi Var mı? (Edt. Arıcıoğlu, M.A., Erdiñencelebi, M., Çini, M.A.), Necmettin Erbakan Üniversitesi Yayınları: Konya.

Çini, M.A. (2020). Ailenin işletmesi mi? İşletmenin Ailesi mi? Eğitim Kitabevi: Konya.

Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48(2): 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Distelberg, B. & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: a focus on values, resource flows, and adaptability. Family Business Review, 22(1): 65-81. <https://doi.org/10.1177/0894486508329115>

Dyer, G. W. (1986). Culturel Change in Family Firms, Anticipating and Managing Business and Family Transitions, San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.

Erdiñencelebi, M. (2012). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar. SÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları, İstanbul.

Erdoğan, N. (2007). Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, İGİAD Yayınları: 6, Girişim Kitaplığı: 3, İstanbul.

Fındıklı, İ. (2005). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, İstanbul, Alfa Yayınları.

Genç, N. ve Karıcıoğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama. 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan, 20-32.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. McC. & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of Family Business, Harvard Business School Press, United States of America.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. Family Business Review, 12(4): 287-297. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>

Greening, D. W. & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. Academy of Management Journal, 37(3): 467-498. <https://doi.org/10.5465/256697>

Grewal, R. & Dharwadkar, R. (2002). The role of the institutional environment in marketing channels", Journal of Marketing, 66(3): 82-97. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.82.18504>

Güleş, H., Arıcıoğlu, M.A. ve Erdiñencelebi, M. (2013). Ali Akkanat İle Aile İşletmeleri Üzerine Söyleşi: Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma, Sürdürülebilirlik, Uyum. Gazi Kitabevi.

Gürol, Y. (2010). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri. Beta Yayınevi.

Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. Journal of Marketing, 52(3): 23-39. <https://doi.org/10.1177/002224298805200303>

Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. American Sociological Review, 33(1): 92-104.

Hoffman, A. J. (1999). Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry. The Academy of Management Journal, 42(4): 351-371. <https://doi.org/10.2307/257008>

Karasu, R. (2015). Emredici Hükümler İlkesinin Kapalı Tıp Anonim Şirketler ve Limited Şirketler Açısından Doğurduğu Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ticaret ve Fikri Mülkiyet Hukuku Dergisi, 1(1): 115-132.

Karpuzoğlu, E. (2000). Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.

Karpuzoğlu, E. (2002). İşletmenizi sürekli kılmak için: süreklilik planı ve varis planı. Peryon Dergisi, İstanbul, 18-19.

Kaya, B. K. (2019). Anonim Şirket Türü Aile Şirketlerinde Esas Sözleşme ve Aile Anayasası, Doktor Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

Kırım, A. (2007). Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık: 293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş., 4. Baskı, İstanbul.

Kimberly, J. R. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, institutionalization. The Academy of Management Journal, 22(3): 437-457. <https://doi.org/10.2307/255737>

Koberg, C., Chesley, J. A. & Heppard, K. A. (2000). Adaptive Latitude: Environment, Organization, and Individual Influences", Journal of Business Research, 50 (3): 259-272. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00020-X)

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. The Academy of Management Review, 24(2): 308-324. <https://doi.org/10.2307/259084>

Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations Realizing the Dream of Families in Business, Harvard Business Schol Press, Printed of United States of America.

Leaptrott, J. (2005). An institutional theory view of the family business. Family Business Review, 18(3): 215-228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00043.x>

Lee, J. (1996). Culture and management- a study of small Chinese family business Singapore. *Journal of Small Business Management*, 34(3): 63-68.

MC Nally, R. (2002). The institutionalization of relationship marketing. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13: 179-184.

Montemerlo, D. & Ward, J. L. (2011). *The Family Constitution: Agreements to Secure and Perpetuate Your Family and Your Business*. Macmillan.ABD.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Müftüoğlu, T. (2007). Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler, Genişletilmiş 6. Baskı, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

Okutan Nilsson, G. (2004). Anonim Ortaklıklarda Pay Sahipleri Sözleşmeleri: Çağa Hukuk Vakfı: İstanbul.

Pala, A. İ. (2016). Emredici-Yedek Hukuk Kuralı Ayırımı ve Bunun İslam Hukuku Açısından İmkânı. *İlahiyat Tetkikleri Dergisi*, (46): 13-49.

Pieper, T. M. & Klein, S. B. (2007). The bulleye: a systems approach to modeling family firms. *Family Business Review*, 20(4): 301-319. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>

Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory, Structure, Design and Application*. USA: Prentice-Hall International Inc.

Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1): 33-51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>

Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 270-277. <https://doi.org/10.2307/2393719>

Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4): 493-511. <https://doi.org/10.2307/2392880>

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1): 1-16. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>

Sonfield, M. C. ve Lussier, R. N. (2004). First-, second- and third-generation family firms: a comparison. *Family Business Review*, 17(3): 189-202. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x>

Soylu, R. (2003). "Kuruluş şekilleri", <https://www.alomaliye.com/2003/07/23/aile-sirketlerinin-yapisi/>, Erişim Tarihi: 02.10.2022.

Staggenborg, S. (1988). The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement. *American Sociological Review*, 53(4): 585-606. <https://doi.org/10.2307/2095851>

Ural, A. (2004). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228-255. <https://doi.org/10.2307/2393637>

Ward, J. L. (1997). *Keeping The Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*, United States of America.

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4): 323-337.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating The Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting Successful Families in Business*, First published by Palgrave Macmillan, New York.

Westphal, J. D., Gulati, R. & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? an institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42(2): 366-394. <https://doi.org/10.2307/2393924>

Yıldız, A. (2008). *Aile İşletmelerine Tavsiyeler ve Konya'da Aile İşletmeleri Üzerine Yapılmış Bir Araştırma*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Zajac E. J. & Westphal, J. D. (2004). The social construction of market value: institutionalization and learning perspectives on stock market reactions. *American Sociological Review*, 69(3): 433-457.

Aile İşletmelerinde

Kurumsallaşma ve Aile Anayasası

MUSIAD